

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління інтелектуальним капіталом закладу  
охорони здоров'я (на матеріалах КНП «Хмельницький  
обласний протипухлинний центр»  
Хмельницької обласної ради)»**

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент зі  
спеціалізацією Організація і  
управління охороною здоров'я за  
заочною формою

***Табола Н.М.***

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент кафедри

***Булат Г.В.***

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:** Директор КНП «ХОПЦ»  
ХОР, заслужений лікар  
України, к.м.н. ***Мороз***

***В.А.***

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

## Анотація

**Табола Н.М. Управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я (на матеріалах КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. 83 с.**

Магістерська робота присвячена розробці теоретичного обґрунтування та практичних пропозицій щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я. В процесі проведеного дослідження визначено сутність інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я, ідентифіковано його структуру. З'ясовано, що управління інтелектуальним капіталом як соціальна технологія включає процес визначення інтелектуального капіталу та його складових частин; процедури та методи його вимірювання та оцінки; вироблення стратегії його розвитку.

Проаналізовано сучасний стан системи управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». За результатами проведеного методами анкетування, інтерв'ю, документарного аналізу встановлено, що у досліджуваному закладі охорони здоров'я використовуються так звані традиційні методи управління інтелектуальним капіталом, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення. Проведено оцінювання рівня інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я. Розрахунок інтегрального показника інтелектуального капіталу медичного закладу засвідчив його поступове незначне скорочення з 0,69 до 0,64.

Розроблено систему управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», яка об'єднує підсистему управління людським капіталом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління відносним капіталом. З метою забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» запроваджено

заходи з моніторингу його стану та розподілено функції щодо проведення цієї процедури між окремими структурними підрозділами закладу охорони здоров'я.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал; управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я; управління людським капіталом, управління структурним капіталом; управління відносним капіталом.

### Summary

**Tabola N.M. Management of the intellectual capital of a health care institution (based on the materials of the ME «Khmelnyskyi Regional Antitumor Center» of the Khmelnytskyi Regional Council) - Qualified scientific paper on the basis of copy. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2022. 83 p.**

The master's thesis is devoted to the development of theoretical justification and practical proposals for improving the management of intellectual capital of a health care institution. The current state of the intellectual capital management system of the ME «Khmelnyskyi Regional Antitumor Center» was analyzed. An assessment of the level of intellectual capital of the health care institution was carried out. The calculation of the integral indicator of the intellectual capital of the medical institution showed its gradual slight reduction from 0.69 to 0.64.

The intellectual capital management system of the ME «Khmelnyskyi Regional Antitumor Center» has been developed. In order to ensure the effective management of the intellectual capital of the Khmelnytskyi Regional Anticancer Center, measures have been implemented to monitor its condition, and the functions of carrying out this procedure have been distributed among individual structural divisions of the health care institution.

**Keywords:** intellectual capital; management of the intellectual capital of the health care institution; human capital management, structural capital management; relative capital management.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	9
1.1. Сутність та структура інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я.....	9
1.2. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	24
2.1. Характеристика системи управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я.....	24
2.2. Оцінка інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я .....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ ...	41
3.1. Удосконалення організаційних засад управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я.....	41
3.2. Обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я .....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективність функціонування закладу охорони здоров'я значною мірою визначається його інноваційним рівнем, який безпосередньо пов'язаний із якістю інтелектуального капіталу як одного із важливих стратегічних факторів економічного зростання. Основною проблемою у будь-якій організації є формування власних акцентів зростання та розвитку на факторах іншого, нематеріального, порядку. До таких акцентів відносить створення та розвиток власних, важко копійованих іншими організаціями компетенцій і ресурсів (інтелектуального капіталу), і особливо можливості генерувати нові знання, розвиток унікальності медичного закладу як основи пропозиції нею пацієнтам унікальних медичних послуг. Тому надзвичайно актуальною є розробка не лише механізмів та інститутів відтворення інтелектуального капіталу на рівні закладу охорони здоров'я, а й механізмів його включення у процес створення вартості та нової цінності.

Незважаючи на значну кількість досліджень інтелектуального капіталу, ця теорія досі вважається неопрацьованою. Численні трактування та класифікації зарубіжних та вітчизняних дослідників свідчать про відсутність як єдиного розуміння сутності цього виду капіталу, так і підходів до виділення його структурних елементів. Питання інтелектуального капіталу викликають теоретичний інтерес та мають важливе прикладне значення. Менеджмент закладу охорони здоров'я, зацікавлений у розвитку організації, повинні розуміти, що формує інтелектуальний капітал медичної установи, як його виміряти, оцінити, враховувати та як ним ефективно управляти.

Пошуку шляхів розв'язання проблеми, пов'язаної із формуванням і використанням інтелектуального капіталу, здійснювали такі науковці, як Андрушків Б. М., Островська Г. Й., Павликівська О. І. [2], Бажан І. [5], Базилевич В. Д. [6], Братчук Л. М. [15], Держевецька М. А. [28], Докторук Є. В. [30], Житченко Г. О., Нагорна І. І. [36], Кендюхов О. В. [47],

Корнева О. В. [52], Маркова Н. С. [62], Пожуєв В. І. [68], Старик Р. Я. [81] та інші, які багато уваги присвятили розвитку концептуальних засад формування інтелектуального капіталу. Проте аналіз наукової літератури показує, що це поняття багатогранне і багатоаспектне. Багато вітчизняних та зарубіжних дослідників і практиків дають лише загальне формулювання. Це зберігає невизначеність і робить проблему управління інтелектуальним капіталом в закладі охорони здоров'я нерозв'язною. Крім того, взагалі невисвітленою залишається проблема управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я. Вищевикладене підтверджує безспірну актуальність та практичне значення обраної теми магістерської роботи, визначає її мету та завдання.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є розробка теоретичного обґрунтування та практичних пропозицій щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я.

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

- визначити сутність та структуру інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я;
- вивчити концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я;
- охарактеризувати систему управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я;
- оцінити інтелектуальний капітал закладу охорони здоров'я;
- удосконалити організаційні засади управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я.

**Об'єкт дослідження** – процес управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні підходи щодо удосконалення процесу управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я. 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 узагальнення структури інтелектуального капіталу; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу системи техніко-економічних показників; дослідження індикаторів оцінки інтелектуального капіталу; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я; методи анкетування, експертних оцінок та емпіричного дослідження – при аналізуванні особливостей формування і використання інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я тощо.

**Інформаційною базою** дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність закладу охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління інтелектуальним капіталом, матеріали і статистичні дані КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах

глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» (3-4 листопада 2022 року, м. Запоріжжя) [17].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління інтелектуальним капіталу закладу охорони здоров'я, зокрема, опрацьована форма управлінського контролю розвитку інтелектуального капіталу, можуть використовуватись в практичній діяльності медичних закладів.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 92 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи 83 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Сутність та структура інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я

Сучасна економіка, заснована на знаннях та послугах, немислима без вмілого управління нематеріальними активами організації. До найважливіших нематеріальних активів сучасних організацій належать: компетенції персоналу, бренди, структурні інновації, знання та відносини із зацікавленими особами.

Експерти зазначають, що й в Україні значимість нематеріальних активів у підвищенні конкурентоспроможності організації зростає дуже швидко. Тому менеджери все більше потребують практичних навичок та інструментів для управління інтелектуальним капіталом. Ідентифікація, вимірювання, аналіз та узагальнення результатів є одним із фундаментальних завдань стратегічного управління організацією [56, с. 322].

Узагальнені уявлення щодо сутності та складових інтелектуального капіталу організації наведено в додатку А.

Термін «інтелектуальний капітал» має багато значень. Це і «...знання, які можна конвертувати у вартість...» (Л. Едвінсон), і «...всі негрошові та нематеріальні ресурси...» (Й. Руус, С. Пайк та Л. Фернстейм), і «...процес перетворення знань та невлених активів у корисні ресурси...» (С. Алберт і К. Бредлі), і «...знання, що отримали матеріальну форму...» (Т. Стюарт), і «...структуроване знання та здібності, що володіють потенціалом розвитку та створення вартості...» (Дж. Даум). Але найповніше поняття дає Е. Брукінг: «...інтелектуальний капітал – це сукупність нематеріальних активів, які можуть бути використані для створення вартості, без яких компанія не може існувати та розвивати конкурентні переваги...» [16, с. 30-31].

Проведений аналіз показав, що вчені розходяться в думках про природу інтелектуального капіталу, вони сприймають інтелектуальний капітал як окреме поняття або синонім нематеріальних активів та гудвілу. Деякі з учених розуміють під інтелектуальним капіталом лише знання та інформацію, тобто лише інтелектуальні активи, тоді як інші прирівнюють до нього всі нематеріальні активи організації, які не можуть бути оцінені у грошовому еквіваленті та відокремлені від організації; також деякі вчені сприймають інтелектуальний капітал організації як головну її конкурентну перевагу. Гудвілл та нематеріальні активи розглядаються з двох позицій: з позиції бухгалтерського обліку та з позиції менеджменту, ототожнюючи їх з інтелектуальним капіталом.

Існує і ряд інших трактувань. Так, інтелектуальний капітал можна визначити як «...сукупність нематеріальних ресурсів, активів організації, що приймають участь у створенні її основних цінностей...» [76, з. 14].

Ще коротше визначення інтелектуального капіталу дає Т. Стюарт: «...інтелектуальний капітал – це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність...» [83, с. 11].

З погляду Л. Едвінссона «...інтелектуальний капітал є особливим поєднанням людського капіталу (реальні та потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників організації) і структурного капіталу (складові капіталу організації, що визначаються такими специфічними факторами, як зв'язки із споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи)...» [86, с. 20].

Узагальнюючи перераховані вище підходи, можна зробити висновок про те, що в даний час прийнято розрізняти три основні складові інтелектуального капіталу:

1. Людський капітал. Традиційно поняття «людський капітал» визначається як сукупність інтелектуальних властивостей працівників, які можуть бути використані організацією для отримання доходу. До них відносяться:

- компетенції персоналу – особливі сфери спеціального знання, особливі здібності, здатність до обробки інформації (IQ), співпереживання (емпатія), здатність створювати мережі особистих контактів та бути їх активним учасником;

- установки – поведінкові особливості, включаючи соціальний інтелект, витривалість, стійкість;

- інтелектуальна гнучкість — здатність до інновацій, до імітації та адаптації [15, с. 262].

Серед вітчизняних авторів, які вивчають людський капітал, слід відзначити роботи Е. Короткова, С. Л. Похілько, Л. І. Лукічової, В. Конєвої, Є. Третьякової. Так, наприклад, з погляду Е. Короткова інтелектуальний капітал характеризується такими ознаками [53, с. 19-20]:

- освіта працівника та його здатність до безперервного підвищення свого рівня знань;

- розвиток індивідуальних здібностей особистості працівника, його мобільність, мотивація та здоров'я;

- професійні знання, вміння та навички працівників;

- рівень компетентності персоналу організації в рамках їхньої професійної діяльності;

- креативний потенціал працівників як джерело інновацій в організації.

На думку Т. А. Гараніної, до інтелектуальних властивостей працівників можуть бути також віднесені: здатність до інновацій, здатність працювати в команді, ноу-хау та досвід, здатність до навчання, лояльність персоналу [24, с. 86].

Людський капітал може бути також визначений як комбіновані здібності людей вирішувати поставлені бізнес-завдання. Як характеристику цього виду капіталу часто використовується рівень креативності та інноваційності виконання робіт співробітниками.

Фахівці зазначають, що компетенції персоналу можна віднести до активів, якими важко керувати, тому що вони не можуть бути власністю

організації. Звільнення співробітників або навіть одного висококваліфікованого фахівця може призвести до значного зниження цінності компанії [60, с. 33].

Таким чином, людський капітал є не лише сукупністю інтелектуальних властивостей працівників, але й здатністю організації отримувати економічні вигоди з їх знань, навичок, здібності та досвіду працівників, що іманентно належать останнім.

Людський капітал, збільшується також за рахунок такого мало вивченого компоненту як інтелектуальна активність. Інтелектуальна активність є формою реалізації інтелектуальних, моральних та культурних здібностей людини при створенні нового раніше невідомого знання, що забезпечує отримання інтелектуальної ренти та різноманітних переваг перед конкурентами.

Здібності до інтелектуальної активності включаються до структури виробництва і є формою закріплення та вдосконалення безпосередніх здібностей до праці. Саме завдяки інтелектуальній активності можна визначити, чи здатний працівник до творчої праці чи його призначення – виконавська посада. У цьому контексті працівник може розглядатися як робоча сила, а може оцінюватись і як капітал.

2. Організаційний (структурний) капітал. Згідно з Л. Едвінсоном, «...організаційний капітал – це те, що залишається в компанії, коли працівники ввечері розходяться по домівках...» [60, с. 20]. Ці ресурси втілюють ту частину накопичених знань, яка не пов'язана безпосередньо з працівником, а була створена організацією та її постачальниками, які роблять свій внесок у створення базової цінності організації (товару). Інакше кажучи, це розроблені бізнес-структури, бізнес-процеси, системи управління та інші інструменти, які організація використовує у роботі. Такі ресурси належать організації або контролюються нею та вимагають постійних та продуманих інвестицій у свій розвиток.

Існують різні класифікації ресурсів організаційного капіталу. Так, наприклад, на думку Руус, Пайк, Фернстрем «основними компонентами організаційних ресурсів є: бренди, торгові знаки, сервісні пропозиції, продуктові концепції, патенти та інша інтелектуальна власність, а також організаційна структура, бізнес-процеси, бізнес-системи, бізнес-структури, інформація на паперових носіях, інформація у базах даних, програмне забезпечення, організаційна культура» [90, с. 79].

На думку Л. Едвінссона, організаційний капітал поділяється на інноваційний та процесний. Інноваційний капітал складається здебільшого з інноваційних розробок та наукових досліджень, які є або будуть частиною інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів. Процесний капітал – це інфраструктура компанії (ієрархія рівнів управління, бізнес-процеси та ін.) [86, с. 13].

Таким чином, можна констатувати, що у різних класифікаціях організаційного капіталу мають місце такі загальні його складові як корпоративні інформаційні системи, бази даних, технічне та програмне забезпечення, організаційні структури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії, товарні знаки, корпоративна культура.

Організаційний капітал також включає кількість і якість ділових партнерів, наявність гнучкої та ефективної ділової мережі, процедури перетворення неявних знань у явні, якість мережевої взаємодії, інтелектуальну власність, нові послуги, переваги територіального розташування, унікальні бібліотеки, контракти на постачання, збут та рекламу.

Цінність організаційного капіталу визначається не просто його наявністю, а ефективністю його використання та здатністю організації отримувати економічні вигоди зі знань, що залишаються всередині організації. Цей капітал, на відміну від людського, є власністю організації і в ряді випадків може бути самостійним об'єктом купівлі-продажу.

Організаційний капітал також відповідальний за те, як в організації використовується людський капітал.

3. Відносний (клієнтський) капітал. Він являє собою всі відносини, які встановлює організація з іншими організаціями та особами поза нею самою і які впливають на її здатність створювати базову цінність (продукти та послуги).

Основні компоненти відносного капіталу можна розділити на два блоки:

– які мають прямий стосунок до організації (пацієнти, постачальники, партнери, об'єднання, ринкові канали, джерела нових знань);

– які мають опосередковане відношення до організації (ЗМІ, регулюючі органи, групи впливу, зацікавлені групи, місцеві уряди, національні уряди, навчальні заклади).

Відносний капітал — досить нове для вітчизняного менеджменту поняття. Такий капітал поки що не враховується як активи організації, але на практиці налагоджені зв'язки та гарні відносини з пацієнтами, постачальниками, партнерами, дають можливість отримувати додаткові доходи та формувати конкурентні переваги.

Таким чином, інтелектуальний капітал закладу охорони здоров'я – це сукупність знань, умінь, медичного досвіду працівників, нематеріальних активів, виражених у нематеріальній формі, що є власністю медичного закладу лише частково. Чим вищий інтелектуальний капітал, втілений у співробітниках організації, тим більші їхні трудові можливості, віддача роботи, продуктивність та якість праці. Даний вид капіталу має подвійну структуру (природу): з одного боку, він є індивідуальними якостями людини (її освіченість, професійний досвід, творча активність тощо), з іншого – це безпосередньо результати її інтелектуальної діяльності (патенти, ліцензії, торгові знаки і т.д.), відокремлені від свого автора.

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

Для ефективного управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я потрібний комплексний підхід, пов'язаний з управлінням усіма видами нематеріальних активів. Необхідна інтеграція управління інтелектуальним капіталом у загальну систему управління організації. Тільки побудова повнофункціональної системи оцінки та управління інтелектуальним капіталом призведе до максимізації цінності та життєздатності організації. Оскільки всі заклади охорони здоров'я мають бізнес-моделі, які значно відрізняються одна від одної, не існує єдиної системи управління інтелектуальним капіталом.

Інтелектуальний капітал медичних закладів сьогодні динамічно змінюється, тому управління інтелектуальним капіталом доцільно розглядати з позицій трьох стадій його перетворення:

- 1) створенням і примноження інтелектуального капіталу організацій;
- 2) використанням інтелектуального капіталу при наданні інноваційних медичних послуг;
- 3) процес 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 капіталу.

Специфічні принципи управління інтелектуальним капіталом визначені Є.В. Докторуком [30]:

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

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

Щодо методів управління інтелектуальним капіталом медичного закладу, то виділимо такі, як економічні, організаційно-розпорядчі, методи управління персоналом, управління ризиком. Розглянемо кожен із груп.

До економічних методів управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я належать: стратегічне і поточне планування господарської діяльності; формування патентної стратегії; системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики; оцінка й облік нематеріальних активів; матеріальне стимулювання працівників; ціноутворення; кредитування; штрафні санкції за порушення прав інтелектуальної власності тощо [81].

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 закладом охорони здоров'я 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 закладу охорони здоров'я. 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 [75].

Методи управління ризиком інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я полягають у визначенні ризикових ситуацій і розробці

заходів, спрямованих на зниження негативних наслідків від їх виникнення, а також профілактика ризикових ситуацій.

Існує думка, що не можна керувати тим, що не виміряно. Тому вимір та оцінка інтелектуального капіталу є найважливішим елементом управління ним. Багато дослідників в процесі вимірювання та оцінки інтелектуального капіталу прагнуть кількісно пояснити даний феномен як різницю між ринковою ціною організації та її балансовою вартістю. Прикладом такого суто фінансового підходу до виміру інтелектуального капіталу є рівняння Л. Едвінссона [86, с. 12]:

$$\text{ринкова цінність організації} = \text{балансова цінність} + \text{інтелектуальний капітал}$$

Разом з тим даний підхід до вимірювання інтелектуального капіталу має свої недоліки. По-перше, балансова та ринкова цінності вимірюються в різних одиницях – штучних і реальних грошах, тому результати вимірювання іноді виглядають некоректно. По-друге, оскільки створення цінності в організації залежить від складної взаємодії ресурсів, балансова цінність та інтелектуальний капітал не є змінними, що поділяються, як передбачає це рівняння. І, нарешті, ринкова цінність бізнесу обумовлена зовнішніми для організації чинниками, а цінність інтелектуального капіталу залежить від погляду дослідника.

Поряд із фінансовими методами вимірювання інтелектуального капіталу існують і нефінансові методи його оцінки за допомогою незалежних показників або у вигляді групи компетенцій. Найвідомішим серед них і найпоширенішим є система збалансованих показників, розроблена Капланом та Нортонем [83, с. 68-70]. Автори дотримуються тієї точки зору, що один-єдиний показник не може бути метою діяльності і не може привернути увагу до всіх життєво важливих сфер бізнесу.

Система збалансованих показників допомагає працівникам узгоджувати свою індивідуальну роботу із загальною стратегією. Вона доводить стратегію до їх відома, забезпечує короткострокове та

довгострокове розміщення ресурсів, дає зворотний зв'язок. Загалом вона фокусує увагу на ключових показниках, що формують справжню картину ефективності роботи організації, дозволяє їй зосередитися на життєво важливих показниках, які створюють її вартість [77].

Для оцінки інтелектуального капіталу некомерційних організацій та організацій громадського сектору найкориснішими є:

а) Методи прямої оцінки інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital Methods - DIS). До них належать усі методи, за допомогою яких оцінюють грошову цінність усіх компонентів інтелектуального капіталу. Після того, як вони будуть оцінені, формується підсумкова оцінка інтелектуального капіталу організації;

б) Методи бальних оцінок (Scorecard Methods – SC) ґрунтуються на виявленні різних складових інтелектуального капіталу, на визначенні їх індикаторів та індексів, що подаються у вигляді оціночних карток або графіків.

Методи DIS і SC мають потенціал створення більш повного уявлення про здоров'я всієї організації, ніж фінансові показники і можуть застосовуватися з метою оцінки інтелектуального капіталу різних рівнів організації. Вони оцінюють ресурси інтелектуального капіталу знизу верх і, отже, можуть бути швидшими та точнішими [15].

Недоліки цих методів у тому, що індикатори нематеріальних активів контекстно-залежні, а показники оцінки ресурсів може бути різним в кожній організації, що ускладнює порівняння (бенчмаркінг). Проблемою є також і те, що вони не можуть бути легко співвіднесені з фінансовими результатами.

Дослідницький інтерес представляють також методи оцінки та вимірювання людського капіталу, розроблені європейськими та американськими компаніями:

а) моніторинг людського капіталу Елтонаа Мейо. Він дозволяє визначити цінність людських активів організації, яка дорівнює витратам на працівників, помноженим на індивідуальний коефіцієнт людського активу.

Останній є середньозваженою оцінкою можливостей, потенціалу зростання, особистої якості роботи та відповідності сукупності організаційних цінностей у контексті конкретного робочого середовища. При цьому абсолютне значення показника не важливо. Важливо лише одне: чи дозволяє процес змін зробити висновок про те, чи є людський капітал достатнім, чи збільшується він, чи зменшується і чи виявляє він проблеми, вирішенням яких треба зайнятися. У процесі моніторингу людського капіталу необхідно зосередитись на ключових показниках. Наприклад, лише на рівні спеціальних знань, якими володіють співробітники організації. Результати моніторингу цього показника можна аналізувати, якщо будуть визначені ключові для даної організації знання [52].

б) модель організаційної ефективності роботи, створена компанією Mercer HR Consulting. Основними елементами цієї моделі є працівники, робочі процеси, структури управління, інформація та знання, прийняття рішень та система винагороди. Кожен із цих елементів по-своєму проявляється у контексті кожної конкретної організації. Якщо ці елементи розвиваються окремо, як це нерідко і відбувається, то дуже велика ймовірність неузгодженості і того, що людський капітал не є оптимальним для суттєвого збільшення доходів компанії. Ідентифікація цих можливостей вимагає постійного виміру активів людського капіталу організації та практичних методів менеджменту, які впливають на якість роботи [52].

в) модель Sears Roebuck. Ця модель визначає ланцюг «працівник-покупець-прибутку». Її іноді називають «моделлю прихильності». Вона дозволяє пояснити вплив інвестицій у людський капітал на зростання прихильності працівників до своєї компанії і як наслідок цього зростання задоволеності покупців та якості роботи. Ця модель використовує дані, отримані з таких джерел, як опитування співробітників та покупців, індекси задоволеності покупців, статистика ефективності роботи компанії, а також такі показники як плинність кадрів, тривалість обслуговування та прогули. Використання цієї моделі допомогло багатьом компаніям статистично

довести, що чим більша відданість працівників, тим більше буде задоволено покупців. З цієї моделі можна передбачити, який вплив матиме зміна одного чинника, що стосується прихильності працівників на задоволеність покупців й у кінцевому підсумку на ефективність функціонування [52].

г) модель якості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Ця модель пропонує ще одну схему виміру людського капіталу. Вона включає показники задоволеності покупців, працівників та показники впливу на суспільство, які досягаються керівництвом організації при грамотному визначенні політики, стратегії, ресурсів, процесів, необхідних для того, щоб досягти максимально гарних показників у своєму бізнесі [52].

Модель якості EFQM включає дев'ять елементів [3, с. 70-71]:

- керівництво – яким чином дії керівників надихають та заохочують культуру високоякісної роботи;
- політика та стратегія – яким чином організація формулює, використовує свою політику та стратегію та перетворює її на плани та дії;
- ресурси – яким чином організація ефективно та рентабельно управляє ресурсами;
- управління людьми – яким чином організація розкриває потенціал своїх працівників;
- процеси – яким чином організація ідентифікує, керує та здійснює свої процеси;
- задоволеність співробітників – чого досягає організація щодо задоволеності своїх співробітників;
- задоволеність покупців – чого досягає організація для задоволення своїх пацієнтів;
- вплив на суспільство – чого досягає організація для задоволення потреб та очікувань місцевої спільноти, своєї країни;
- результати бізнесу – чого досягає організація щодо поставлених цілей.

Управління людським капіталом – це щось більше, ніж його вимір. Тому для виміру необхідна розробки стратегії управління людським капіталом. Стратегії управління людським капіталом показують, що організація має намір робити у таких сферах:

- управління знаннями - створення, набуття, використання знань для підвищення показників роботи;
- управління талантами – як організація має намір «виграти війну за таланти»;
- навчання та розвиток — створення атмосфери, що заохочує навчання та розвиток співробітників;
- набуття людських ресурсів – залучення та збереження висококваліфікованих працівників;
- винагорода – визначення того, що організація має намір робити в довгостроковій перспективі у сфері політики та практики виплати винагород [3].

У системі управління людським капіталом важливе місце займає проблема визначення критеріїв ефективності стратегій його розвитку. На наш погляд, ефективною є та стратегія, яка задовольняє потреби організації, ґрунтується на детальному аналізі та дослідженні людського капіталу, внутрішньо несуперечлива та враховує потреби працівників, менеджерів та зацікавлених сторін.

Важливо мати на увазі, що ефективність та цінність інтелектуального капіталу визначаються і самозростають тільки в контексті конкретної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Найбільш успішно інтелектуальний капітал медичної установи може розвиватися в руслі цілеспрямованої діяльності щодо створення нової медичної послуги та організаційно-структурних заходів для освоєння нових ніш на ринках. Розвиток залежить від того, наскільки масштабно заклад охорони здоров'я здатен при цьому організувати дослідження та розробки, сконцентрувати необхідні інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси.

Відповідно до структури інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я, що включає людський, організаційний і клієнтський капітал, О.Л. Гапоненко виділив сім стратегій управління інтелектуальним капіталом [23]. Інтерес представляє запропонована ним сьома стратегія руху знань одночасно між усіма видами інтелектуального капіталу: людського, структурного та клієнтського.

На нашу думку, головне завдання щодо формування стратегії управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я полягає не просто в його накопиченні, а в перетворенні його на унікальні і важко повторювані на ринку активи. Все частіше унікальні знання та компетенції співробітників, бренди, технологічні ноу-хау, створення нової моделі бізнесу та інші нематеріальні активи організації виявляються запорукою відмінних переваг у суперництві з численними конкурентами.

Зважаючи на все вищевикладене пропонуємо наступні базові моделі стратегій управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я:

- стратегія концентрації клієнтського капіталу, орієнтована на монополізацію зовнішнього середовища та розширене відтворення механізмів вертикальної інтеграції;

- стратегія трансформації структурного капіталу, націлена на реорганізацію внутрішнього середовища відповідно до імперативів розвитку ринків; стратегія передбачає проведення моніторингу та виявлення панівних тенденцій на цільовому сегменті, а також формування здатності отримувати слабкі сигнали середовища та різних механізмів адаптації закладу охорони здоров'я до ринку;

- стратегія соціальної диверсифікації, спрямована на розширення бази соціальних комунікацій та використання їх ресурсів з метою дебюрократизації процесу управління закладом охорони здоров'я; ця стратегія може взяти гору в двох крайніх випадках, коли соціальна підсистема має значний незатребуваний людський і соціальний потенціал.

Таким чином, узагальнені та запропоновані принципи та методи та закони забезпечують комплекс правил, необхідних для ефективного процесу управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я. Управління інтелектуальним капіталом як соціальна технологія включає процес визначення інтелектуального капіталу та його складових частин; процедури та методи його вимірювання та оцінки; вироблення стратегії його розвитку. Запропоновані нами стратегії враховують усі складові інтелектуального капіталу, їх взаємодію та взаємопроникнення одна в одну.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

#### **2.1. Характеристика системи управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я**

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради (далі – КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр») – сучасний, багатопрофільний, високоспеціалізований обласний лікувальний заклад третинного рівня. Мета діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» - надання якісної діагностики, лікування та скринінгу новоутворень серед населення. Підприємство створене відповідно до рішення Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2019 шляхом перетворення Хмельницького обласного онкологічного диспансеру у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради [82].

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» створене з метою надання первинної медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що постійно проживає (перебуває) на території міста Хмельницького та Хмельницької області, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я. Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є:

- медична практика з надання медичної допомоги населенню;
- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання медичної допомоги у визначеному законодавством порядку;

- організація надання медичної допомоги у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу фізичного чи психічного здоров'я пацієнтам, які потребують екстреної, вторинної (спеціалізованої) або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;

- планування, організація, участь та контроль за проведенням профілактичних оглядів та диспансеризації населення, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення лікування хвороб, патологічних станів;

- консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороб, патологічних станів, а також щодо ведення здорового способу життя;

- взаємодія з суб'єктами надання вторинної (спеціалізованої) та первинної медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороб, патологічних станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта;

- інші функції, то впливають із покладених на Підприємство завдань.

Поточне керівництво КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» здійснює керівник підприємства – Директор, який призначається на посаду відповідно до діючого законодавства України. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність Директора, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом та чинним законодавством.

Структура підприємства, порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів підприємства затверджуються Директором. Медичну допомогу надають 118 лікарів, 130 середніх та 56 молодших медичних працівників. Серед лікарів – чотирьом присвоєно почесне звання «Заслужений лікар України», три лікарів – кандидати медичних наук, у 38 лікарів – вища кваліфікаційна категорія. Фінансовий план та план використання бюджетних коштів КП «Хмельницький міський

центр первинної медико-санітарної допомоги № 1» затверджуються Уповноваженим органом управління. Підприємство має право здавати в оренду майно в порядку визначеному Засновником.

Підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський облік, веде статистичну, бухгалтерську та медичну звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» у визначеному законодавством порядку. Власні надходження КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» використовуються відповідно до чинного законодавства України.

Підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський облік, веде статистичну, бухгалтерську та медичну звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» у визначеному законодавством порядку. Власні надходження КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» використовуються відповідно до чинного законодавства України. Основні фінансові показники діяльності підприємства наведено у табл. Б.1. додатку Б

Отже, наведені дані свідчать, що незважаючи на те, що величина доходів у 2021 р. збільшилась майже в 240 разів порівняно із 2019 р. витрати зростали нижчими темпами (у 230 разів) така ситуація відобразилась на зміні величини чистого прибутку, який збільшився на 25,9 млн. грн. або у 3,9 рази проти рівня базового року. У структурі доходів (рис. 1.1) найбільшу частку складають доходи від реалізації робіт та послуг (75,04%), водночас в структурі витрат (рис. 1.2) найвагомішою статтею є собівартість реалізованих послуг (74,59%) у т.ч. витрати на оплату праці персоналу – 45,84%.

Слід також відзначити, що порівняно із 2019 р. у 2021 р. спостерігається зростання фінансового результату закладу охорони здоров'я на 25,9 млн. грн. хоча порівняно із 2020 р. фінансові результати скоротились на 3,9 млн. грн. за рахунок перевищення темпів зростання витрат над

доходами медичного закладу (рис. Б.1 та рис. Б.2 додатка Б). Отже, має місце зниження результативності господарської діяльності комунального підприємства.

Отже, проведений аналіз основних показників довів, що в закладі охорони здоров'я спостерігаються неоднозначні тенденції: з одного боку має місце зростання обсягу надання послуг, спостерігається збільшення валового прибутку, а з іншого боку, має місце скорочення прибутковості, зниження рентабельності та зменшення вартості основних фондів. Це підтверджує необхідність удосконалення системи управління закладом охорони здоров'я з метою скорочення витрат операційної діяльності, нарощення прибутку та підвищення рентабельності діяльності.

Процес управління організацією – це синтезоване використання інструментів менеджменту і маркетингу, пов'язане зі складовими системи мотивації для реалізації інноваційного потенціалу трудових ресурсів підприємства. Інтелектуальний ресурс – можливості закладу охорони здоров'я 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 інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я 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 інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я є планування, облік, організація, контроль, координація і стимулювання процесів:

створення та розвитку інтелектуальних ресурсів;

руху інформаційного потоку, що циркулює між закладом охорони здоров'я та його партнерами;

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

використання інтелектуальних ресурсів закладу охорони здоров'я.

Розміри накопиченого закладом охорони здоров'я інтелектуального капіталу залежать від якості його управління, а також від створених на підприємстві умов для реалізації інтелектуального потенціалу працівників.

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

Об'єктами управління в закладі охорони здоров'я є фактично патенти, винаходи, права й інші об'єкти інтелектуальної власності, раціоналізаторські пропозиції.

При цьому у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради реалізуються традиційні підходи, напрацьовані у попередні роки, щодо функцій управління: планування розвитку, організації, контролю, координації процесу впровадження у лікувальний процес об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, винаходів та раціоналізаторських пропозицій. У відповідних формах діє система матеріального і морального стимулювання працівників закладу охорони здоров'я до пошуку шляхів розробки і впровадження раціоналізаторських пропозицій.

У КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради 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 лікарів та середнього медичного персоналу;
- організовано передачу досвіду молодим лікарям на робочих місцях.

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

Використання інтелектуального капіталу як засобу підвищення конкурентоспроможності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради у сучасних умовах вимагає необхідності здійснювати додаткові дослідження умов його формування та розвитку, а також дослідження інструментарію використання цих умов для досягнення закладом охорони здоров'я окреслених цілей. Провідним фактором забезпечення конкурентних переваг в умовах ефективного функціонування системи управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради є рівень накопичених загальних, наукових та професійних знань, ступінь освіченості і культури його працівників, зокрема лікарів.

З метою дослідження якісного рівня управління інтелектуальним капіталом нами було проведене соціологічне дослідження працівників закладу охорони здоров'я, яким охоплено 38 лікарів та 20 середніх медичних працівників. Зміст анкети наведено у додатку В. Запропонована анкета для опитування працівників щодо їх бачення проблем, шляхів формування і розвитку інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я (додаток В) передбачає широкий діапазон задач дослідження, всього 20. Оцінка стану управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я визначалася за результатами анкетного опитування працівників.

Результати проведеного нами опитування медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької

обласної ради наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Результати опитування медичним працівників та оцінювання стану управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради

№	Питання анкети (блок)	Оптимальне значення оцінки	Середньозважена оцінка (Осб)
1	Чи маєте Ви уявлення про наступні поняття?	1,0	0,44
2	З яких джерел інформації Ви знаєте про ці поняття (або одне з них)?	1,0	0,72
3	Як у цілому Ви оцінюєте роботу нашого закладу охорони здоров'я «на підході» до нових умов господарювання?	0,5	0,42
4	Що і як змінилося у Вашій особисто роботі за останній рік?	1,5	0,48
5	З якими проблемами в процесі виконання покладених функцій Вам доводиться 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 відділенні, в закладі охорони здоров'я?	1,0	0,57
10	Які задачі з підвищення виробничої і творчої активності медичних працівників Ви вважаєте найбільш актуальними?	1,5	0,63
11	Чи вважаєте Ви ефективною систему матеріального стимулювання медичних працівників, що склалася в закладі охорони здоров'я?	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?	1,0	0,24
15	Яку Ви особисто приймаєте участь у вирішенні проблем науково-технічного прогресу, удосконаленні організації праці в закладі охорони здоров'я?	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, 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
Оцінка стану управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я		-	7,98

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради

Наведені в табл. 2.1 дані показують, що більш високі оцінки отримали питання, що відображають особисте бачення респондентами стану справ в закладі охорони здоров'я (блоки 3, 10, 13, 16, 18).

Медичні працівники, які становлять значну питому вагу у загальній чисельності персоналу закладу охорони здоров'я, відповідаючи на питання анкети, виходять з власного уявлення, опираючись на власний минулий досвід роботи, часто з позицією «як повинно бути» (блоки 3, 4, 6, 9, 10, 12, 16, 17).

Причина відносно високих показників у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради по більшості питань анкети – у збереженні налагоджених у попередні роки робочих взаємин у закладі охорони здоров'я. Однак, співставний аналіз фактичних показників з їх оптимальним значенням показує, що в закладі охорони здоров'я необхідно, у першу чергу, зосередити увагу на покращенні роботи за напрямками:

- роз'яснення суті і ролі інтелектуального капіталу у сучасних умовах (оцінка 0,44 балів при оптимальному значенні 1,0);
- інформування працівників про наявні проблеми організації праці (0,14 при оптимальному значенні 1,25);
- готовність працівників формувати напрями, заходи з покращення організації праці у підрозділі, в закладі охорони здоров'я (0,57 балів з 1,0);
- ставлення працівників до нової техніки, технології, організації праці і лікування (0,24 балів з 1,0);
- активізація особистої участі працюючих у вирішенні проблем науково-технічного прогресу, удосконаленні організації праці в закладі охорони здоров'я (0,19 балів з 0,75).
- їх зміст відповідно спрямовує і зміст заходів з удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом, що має розроблятися в закладі охорони здоров'я.

Для оцінки результативності експертами у складі 4 осіб з КНП

«Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради встановлено критерії результативності по кожному з блоків анкети. Вибрано показник, який змінюється у межах від 0 до 10 балів. Критерії було трансформовано у наступні оцінки результативності управління потенціалом формуванням і нарощенням інтелектуального капіталу:

- 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 у закладі охорони здоров'я, де проводилося анкетування.

Таблиця 2.2. Оцінка результативності управління потенціалом формування і розвитку інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради

№ розділу анкети	КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»
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
<b>Усереднена оцінка в балах</b>	<b>0,33</b>
<b>Загальна оцінка</b>	<b>Задовільне</b>

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Середнє значення оцінки в балах по КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради - 0,33. Ця оцінка дозволяє узагальнити середній рівень результативності управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради і оцінити його як задовільний. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

Медичні працівники КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради 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 закладі охорони здоров'я (блоки 1 і 2).

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради працює у сучасних умовах стабільно, вимоги до обсягів і якості медичних послуг зростають, але з проблемами, пов'язаними з цими вимогами, працівникам приходится зустрічатися не часто (блоки 3, 4 і 5).

Респонденти уявляють собі основні чинники творчої праці, її продуктивності і шляхи підвищення якості медичних послуг (блоки 6, 7, 8 і 9).

У респондентів присутнє достатньо чітке уявлення про те, які задачі необхідно вирішувати в закладі охорони здоров'я для підвищення виробничої і творчої активності працюючих і критично оцінюють діючу систему стимулювання такої активності (блоки 10 і 11). Відповіді респондентів свідчать про середній рівень їх обізнаності з проблемами закладу охорони здоров'я, шляхами і заходами 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 КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради різноманітні, проте респондентами виділяються

найбільш характерні з них: брак особистої кваліфікації, знань по своїй спеціальності і подекуди технічних знань зокрема, недостатня допомога з боку відповідних служб та керівництва (блоки 16 і 17).

Виявлено низький рівень залучення працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради до управління і не відчувається особистої зацікавленості респондентів у цій роботі (блок 18). Свою кваліфікацію респонденти підвищували протягом 5 і більше років до часу опитування (блок 19). Головними умовами свого власного благополуччя вбачають не успіхи закладу охорони здоров'я, а особисті інтереси, інтереси сім'ї (блок 20).

Узагальнення результатів проведеного дослідження надає можливість зробити висновки щодо рівня організації у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради роботи по формуванню і розвитку інтелектуального капіталу: цілеспрямованої роботи у даному напрямку практично не ведеться. Позитивні відповіді медичних працівників є результатом попередньо набутого досвіду респондентів, загального рівня їх виробничої культури. Роль і значення, шляхи формування інтелектуального капіталу як чинника конкурентоспроможності і успіхів закладу охорони здоров'я у сучасних і майбутніх умовах господарювання менеджментом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради ще недостатньо усвідомлюються.

Однак у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним капіталом. Однак, вони носять розрізнений, несистемний характер, їх важко пов'язати з завданням підготовки закладу охорони здоров'я до переходу до діяльності в умовах, що визначаються особливостями прийдешньої економіки знань (або інформаційної економіки). У медичній станові фактично не сформована система управління інтелектуальним капіталом, у тому числі як підсистеми загальної системи управління.

## 2.2. Оцінка інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я

Передумовою управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я є оцінка рівня його складових, на основі результатів якої можна формувати управлінські рішення щодо посилення складових капіталу та підвищення результативності їх використання. Існуючі наукові підходи до оцінки рівня інтелектуального капіталу дозволяють оптимізувати окремі його показники.

Обґрунтоване ухвалення рішення щодо управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я 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 капіталу є підхід С.М. Ілляшенка [75, с. 288], у якому рівень інтелектуального капіталу 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 капіталу закладу охорони здоров'я 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 інноваційно-активних працівників визначається як відношення їх кількості до загальної кількості працюючих;
- показник винахідницької (раціоналізаторської) активності розраховується як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до загальної кількості працюючих;
- показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб з вищою (спеціальною) освітою, що відповідає профілю діяльності

медичного закладу, до загальної кількості працюючих.

Проте досягнення мінімального чи максимального рівня цих показників пов'язане з відповідними витратами. Відповідно до закону зменшення віддачі [22, с. 164], послідовне додавання додаткових одиниць змінного ресурсу (наприклад, праці) до фіксованого ресурсу (наприклад, капіталу), з певного моменту призводить до зменшення доданого чи граничного продукту, отриманого у розрахунку на кожен додаткову одиницю змінного ресурсу.

Тому для визначення оптимальних рівнів показників інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я необхідно порівняти очікувані в результаті їх використання граничні результати з очікуваними граничними витратами на їх формування

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

Виходячи з того, що ефективним використанням капіталу можна вважати можливість підвищення результатів використання ресурсів підприємства, то прирощування показників інтелектуального капіталу 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 капіталу, а оптимізувати їх, тобто обирати такий рівень кожного з них, який відповідає найбільшому ефекту від використання ресурсу, який він характеризує. Це дозволить мінімізувати неефективні

витрати фінансових ресурсів на підвищення рівня інтелектуального капіталу.

Так, інтегральну оцінку інтелектуального капіталу закладу охорони 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 капіталу закладу охорони;

$n$  – кількість показників інтелектуального капіталу закладу охорони;

$\delta_i$  – 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:

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

$$\delta_i = 1, \text{ якщо } П_{opt} \geq П_i \geq 1 \quad (2.3)$$

де  $П_{opt}$  – оптимальне значення показника (коефіцієнта) для організації певного виду економічної діяльності;

б) якщо менше значення показника краще:

$$\delta_i = \frac{П_{opt}}{П_1}, \text{ якщо } П_{opt} \geq П_i \geq 1 \quad (2.4)$$

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

Результати експертної оцінки, у якій взяли участь керівники медичних закладів Хмельницької області представлені у табл. 2.3.

Застосування отриманих оптимальних (еталонних) значень показників для оцінки інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я дозволить ухвалювати ефективні рішення щодо управління інтелектуальним капіталом, оптимізуючи розподіл фінансових ресурсів на його формування.

Проведемо оцінювання фактичного рівня інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Для цього розрахуємо фактичні значення показників та відобразимо їх у табл. 2.4.

Таблиця 2.3. Оптимальні значення показників інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я, %

Показник	Оптимальне значення показника для закладів охорони здоров'я		
	Нижня межа	Верхня межа	Усереднене значення
Плинність працівників високої кваліфікації	1	5	3
Питома інноваційно-активних працівників	15	20	17,5
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	5	10	7,5
Показник освітнього рівня	75	80	77,5

Джерело: [20].

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

Таблиця 2.4. Фактичні значення показників оцінки інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Плинність працівників високої кваліфікації	4,13	5,32	7,98
Питома інноваційно-активних працівників	12,06	11,87	11,45
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	4,23	4,86	5,02
Показник освітнього рівня	68,08	71,02	72,98

Примітка. Розраховано автором на основі даних КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

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

Таблиця 2.5. Інтегральна оцінка інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Показник	Еталонне значення	Роки			Коефіцієнт вагомості
		2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
Плинність працівників високої кваліфікації	3	0,7264	0,5639	0,3759	0,25
Питома інноваційно-активних працівників	17,5	0,6891	0,6783	0,6543	0,2
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	7,5	0,5640	0,6480	0,6693	0,35
Показник освітнього рівня	77,5	0,8785	0,9164	0,9417	0,2
Інтегральна оцінка інтелектуального капіталу		0,6925	0,6867	0,6474	

Примітка. Розраховано автором на основі даних КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Як свідчать проведені розрахунки, жоден з показників оцінки інтелектуального капіталу медичного закладу не відповідає оптимальному. Зокрема, необхідно відзначити негативну динаміку щодо вивільнення працівників високої кваліфікації, що спричинено багатьма факторами: переїздом на постійне місце проживання в іншу країну, відкриття власного медичного бізнесу, пропозиція кращих умов праці в інших закладах охорони здоров'я. Також посереднім рівнем характеризується показник винахідницької (раціоналізаторської) активності, що пов'язано з особливостями надання медичних послуг (лікування за затвердженими протоколами) та браком умов (дослідницьких платформ) для проведення наукових досліджень.

Таким чином, проведена оцінка засвідчила поступове незначне

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

Таблиця 2.6. Области значень рівня інтелектуального капіталу медичного закладу

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

Так, результати оцінки свідчать про достатній рівень інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я протягом усього дослідженого періоду. Однак, протягом усіх 3-х досліджуваних років спостерігається його незначне зниження на 0,0451 пункти. Це доводить необхідність нарощення інтелектуального капіталу, на основі аналізу конкретних його складових, розробки та впровадження заходів щодо його збільшення у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Таким чином, нами проведено оцінку рівня інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», що базується на оптимальних (еталонних) значеннях показників і не потребує бази порівняння, запобігає штучному завищенню рівня оцінки капіталу і, що найголовніше, неправильному визначенню стратегічних напрямів його розвитку та неефективному вкладенню коштів у його нарощення. Отримані результати дозволяють перейти до розроблення формалізованих процедур стратегічного управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ**

### **3.1. Удосконалення організаційних засад управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я**

Ефективне управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я неможливе без побудови дієвої системи, в основу функціонування якої покладено прогресивні, науково обґрунтовані принципи і підходи. Діяльність системи управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я 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 капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є інтелектуальний капітал медичного закладу, суб'єктами управління – керівництво медичного закладу, всі структурні підрозділи.

Метою створення системи управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я є переведення управління інформацією і знаннями в правову та економічну площину. При цьому забезпечується:

- максимально ефективного використання інформації і знань в господарській діяльності медичного закладу;
- підвищення вартості інтелектуальних ресурсів медичного закладу;
- закріплення юридичних прав на об'єкти інтелектуальної власності за їх авторами;

- використання інтелектуального потенціалу працівників медичного закладу 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 медичного закладу в цілому [14].

Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що побудова системи управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» має базуватися на таких принципах: системність, комплексність, цілісність, циклічність, рівновага, адаптивність. Розглянемо детальніше кожен з цих принципів [74].

Принцип системності передбачає дослідження економічних явищ і процесів як складних систем з функціонально-структурною будовою елементів, взаємозв'язку і взаємозумовленості їх складових. Цей принцип базується на використанні категорії «система» як єдності взаємопов'язаних елементів, які діють для досягнення єдиної мети. Системність, як поняття кібернетичного порядку, вимагає дослідження об'єкта як єдиного цілого, єдиної системи, що включає різні складові елементи, які знаходяться в певній взаємодії [89]. Виходячи з цього принципу, в процесі побудови системи управління інтелектуальним капіталом передбачає 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 капіталом медичного закладу необхідно враховувати безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на різні аспекти його функціонування.

Принцип цілісності передбачає орієнтацію системи управління інтелектуальним капіталом 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 капіталом закладу охорони здоров'я.

Принцип циклічності передбачає, що система управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я функціонує нелінійно.

Принцип адаптивності передбачає відповідність системи управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я змінам в сучасному нестійкому, нестабільному середовищі, в якому процеси інтелектуалізації праці, формування інформаційного суспільства і «нової економіки» поєднуються з кризовими явищами в соціально-трудовій сфері.

Принцип рівноваги передбачає гармонійне поєднання компонентів системи управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я між собою.

Використання розглянутих вище принципів дозволяє побудувати дієву систему управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», що забезпечує його постійне зростання і примноження, формування конкурентних переваг медичного закладу в довгостроковому періоді, а також проведення успішних організаційних змін у відповідь на мінливі умови зовнішнього середовища.

Розроблена нами система управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» об'єднує підсистему управління людським капіталом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління клієнтським 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 корпоративної культури;
- залучення унікальних фахівців;

– побудова ефективної системи мотивації.



Рисунок 3.1 – Система управління інтелектуальним капіталом  
КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»  
Примітка. Запропоновано 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 суб'єкта господарювання. Захист інтелектуальної власності є

пріоритетним завданням в умовах «нової економіки», в якій інтелектуальний капітал закладу охорони здоров'я стає його головною цінністю, унікальним активом.

Світовий досвід підтверджує, що ефективний механізм охорони прав інтелектуальної власності є важливим елементом інноваційної політики, спрямованої на стимулювання та розвиток наукових досліджень, впровадження інновацій та прискорення науково-технічного прогресу; сприяє залученню інвестицій в інноваційні проекти, зростання зайнятості, підвищенню економічного добробуту населення тієї чи іншої країни. Разом з тим і в зв'язку з цим охорона прав інтелектуальної власності перетворюється на глобальну проблему, що вимагає стратегічних підходів до її вирішення на загальнодержавному рівні [7].

– удосконалення технології надання медичних послуг. В умовах високо конкурентного ринку медичних послуг, наявності великої кількості приватних медичних закладів перманентний перегляд протоколів лікування, врахування сучасних світових тенденцій у сфері доказової медицини забезпечує лояльність клієнтів до послуг відповідного закладу охорони здоров'я. Без постійного вдосконалення технології надання медичних послуг, розвиток на існуючому ринку і пошук нових ринків є практично неможливим. Тому дана сфера потребує значних інвестицій, але перш за все необхідний персонал, здатний впроваджувати інноваційні розробки в галузі медицини.

– 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 2025 році витрати корпорацій на IT-безпеку збільшаться на 8,2% - до 76,9 млрд. дол. [89].

У КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» надійний захист інформації забезпечують сучасні інформаційні системи. Крім того, зусилля відділу кадрів та інформаційно-аналітичного 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 медичним закладом до мінливих умов повинна здійснюватися постійно. Для цього необхідний моніторинг середовища, в якому заклад охорони здоров'я 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, а також мати чіткий стратегічний план розвитку.

– підвищення ефективності системи кадрової безпеки. Система кадрової безпеки повинна сприяти попередженню загроз діяльності закладу охорони здоров'я, забезпечувати захист інформації і всіх активів медичної установи, в тому числі його найціннішого активу – інтелектуального капіталу за всіма його складовими. Основними напрямками забезпечення кадрової безпеки суб'єкта КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є: захист матеріальних і фінансових ресурсів; фізичний захист персоналу та ефективне управління ним; захист інтелектуальної власності; захист інформаційних ресурсів.

Результатами розвитку структурного капіталу можуть бути: економія часу на виконання однієї і тієї ж роботи, миттєве підключення фахівців і бази знань закладу охорони здоров'я до вирішення проблем в будь-якому місці і будь-якій сфері діяльності, підвищення ефективності управління знаннями, автоматизація різних сфер діяльності закладу охорони здоров'я, організація

ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу надання медичних послуг. Для підвищення ефективності використання і розвитку структурного капіталу необхідно формування такої організаційної структури, яка була б орієнтована на інтенсивний обмін знаннями всередині закладу охорони здоров'я.

В підсистемі управління клієнтським капіталом реалізуються функції:

– ефективне управління брендом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Медичний заклад є провідним у регіону щодо лікування онкологічних та супутніх захворювань протягом багатьох років, що дозволило сформувати відповідний імідж.

– забезпечення довгострокових ділових відносин з пацієнтами і постачальниками.

Підвищення ефективності діяльності системи маркетингу. Зростання економічних показників діяльності закладу охорони здоров'я неможливе без підвищення ефективності діяльності системи маркетингу і збуту, яке забезпечується не тільки за рахунок наявності довгострокових ділових відносин з пацієнтами, але головним чином – завдяки унікальним фахівцям у сфері лікування онкологічних захворювань.

Формування і розвиток клієнтського капіталу насамперед пов'язано з розвитком капіталу відносин, яке передбачає насамперед створення ефективної системи комунікацій з пацієнтами, постачальниками і партнерами для зміцнення відносин. Одним з основних інструментів розвитку клієнтського капіталу є вдосконалення бази даних про пацієнтів, про їх переваги, що виступає одним з чинників конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Формується таким чином капітал відносин закладу охорони здоров'я сприяє підвищенню якості обслуговування пацієнтів. В рамках розвитку клієнтського капіталу можливе створення альянсів з іншими медичними закладами та створення єдиної картки пацієнта. При цьому клієнтський капітал збільшується за рахунок отримання інформації про пацієнтів, історію

хвороби, тривалість лікування, протипоказання, особливості сприйняття ліків тощо, що мінімізує лікарські помилки [59].

Важливим аспектом імплементації системи управління інтелектуальним капіталом є оцінка її ефективності. В даному випадку можна застосувати відомі методики оцінки інвестиційних проектів. Як дохід від інвестицій, які забезпечують формування інтелектуального капіталу, розглядається додатковий дохід закладу охорони здоров'я, отриманий за рахунок впровадження інновацій.

При цьому, основними показниками, які можуть бути використані для проведення оцінки ефективності системи управління інтелектуальним капіталом, є: чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості, термін окупності (без урахування і з урахуванням дисконтування).

Дослідження та аналіз результатів оцінки інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (п. 2.1 магістерської роботи) дозволили сформуванню 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 капіталу медичного закладу, які були узагальнені, систематизовані та наведені в табл. 3.1.

Обґрунтований комплекс заходів щодо ефективності використання людського капіталу, структурного, клієнтського капіталу дозволить підвищити рівень використання як інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я в цілому, так і людського, структурного та клієнтського капіталу зокрема.

Таблиця 3.1. Комплекс заходів для підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

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

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Контроль	Людський потенціал	– Здійснення підвищення кваліфікації, перепідготовки, отримання освіти та розвитку особистості на постійній основі. – Створення матеріального стимулювання, впровадження та реалізації інтелектуальної власності
	Структурний капітал	– Ресурсне забезпечення для створення, накопичення та впровадження інноваційних розробок. – Контроль у сфері захисту прав на інтелектуальну власність особистості та закладу охорони здоров'я
	Клієнтський капітал	– 1. Контроль щодо недопущення порушення прав з боку закладу охорони здоров'я відносно постачальників, пацієнтів та інших суб'єктів правових відносин у сфері інтелектуальної власності
Координація і регулювання	Людський потенціал	– Системи підвищення кваліфікації та освіти кадрів. – Системи стимулювання та заохочення кадрів щодо розвитку творчості особистостей, формулювання творчих колективів
	Структурний капітал	– Системи щодо створення, впровадження та реалізації інтелектуальної власності та захисту прав учасників інноваційного процесу. – Системи ресурсного забезпечення інноваційних розробок комерціалізації інтелектуальної власності на основі сучасного технічного оснащення процесу надання медичних послуг
	Клієнтський капітал	– Системи збутової діяльності щодо ефективності рекламної кампанії, освоєння перспективних сегментів ринку.
Мотивація	Людський потенціал	– Створення відповідних умов для розвитку особистості (наукова, винахідницька, творча діяльність та формування творчих колективів). – Розроблення системи стимулювання та заохочення працівників щодо розвитку творчості особистості
	Структурний капітал	– Створення системи заохочення та стимулювання щодо розробки, накопичення та впровадження інновацій. – Створення системи стимулювання й заохочення щодо створення та використання нематеріальних активів закладу охорони здоров'я у всіх видах діяльності (медична, 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 закладу охорони здоров'я
	Клієнтський капітал	– Стимулювання реалізації ІВ на умовах ліцензійних договорів

Примітка. Складено автором на основі [62].

Таким чином, запропонована система управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» дозволить імплементувати в діяльність закладу охорони здоров'я прогресивні підходи сучасного менеджменту, сприятиме підвищенню ефективності формування та використання інтелектуального капіталу на мікрорівні, забезпечення безперервного людського розвитку персоналу, активізації інноваційної діяльності і збільшенню числа інноваційних розробок. Діяльність кожної з

підсистем управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я повинна сприяти досягненню загальних цілей системи, ефективному формуванню, використанню і збереженню інтелектуального капіталу в довгостроковому періоді.

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

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

З метою забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» пропонуємо запровадити заходи з моніторингу його стану та розподілити

функції щодо проведення цієї процедури між окремими структурними підрозділами закладу охорони здоров'я.

Для початку сформуємо показники, за допомогою яких передбачається відстежувати ступінь розвитку інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я. Вони представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Показники ступеня розвитку інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Найменування показника	Спосіб визначення
Вартість інтелектуальної власності	За даними бухгалтерського обліку (нематеріальні активи)
Вартість інтелектуального капіталу	$B_{in} = B_{ma} * k_{ii} * k_e,$ де $B_{ma}$ - вартість матеріальних активів закладу охорони здоров'я за даними бухгалтерського обліку, $k_{ii}$ - коефіцієнт, що відображає ймовірність виникнення інтелектуального продукту, який підвищить вартість матеріальних та/або нематеріальних активів закладу охорони здоров'я. $k_e$ - коефіцієнт, що враховує, на скільки може бути збільшена вартість матеріальних та/або нематеріальних активів закладу охорони здоров'я за рахунок створення нового інтелектуального продукту/послуги
Збитки від аварій і відмов з вини персоналу	Вартість збитків від відмов медичного обладнання, пов'язаних з прямою провиною 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 закладу охорони здоров'я

Примітка. Систематизовано автором.

Для визначення ступеня розвитку інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» були визначені підходи до розрахунку коефіцієнта  $k_e$ . Він враховує, наскільки може бути збільшена вартість матеріальних та/або нематеріальних активів закладу охорони здоров'я за рахунок появи нового інтелектуального продукту/послуги. Визначення даного коефіцієнта для закладів охорони

здоров'я пропонується проводити на основі аналізу його минулої діяльності за формулою:

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

де  $S_{in}$  - вартість інтелектуального продукту, поява якого в закладі охорони здоров'я дозволило збільшити активи.

$S$  – сума матеріальних і нематеріальних активів закладу охорони здоров'я.

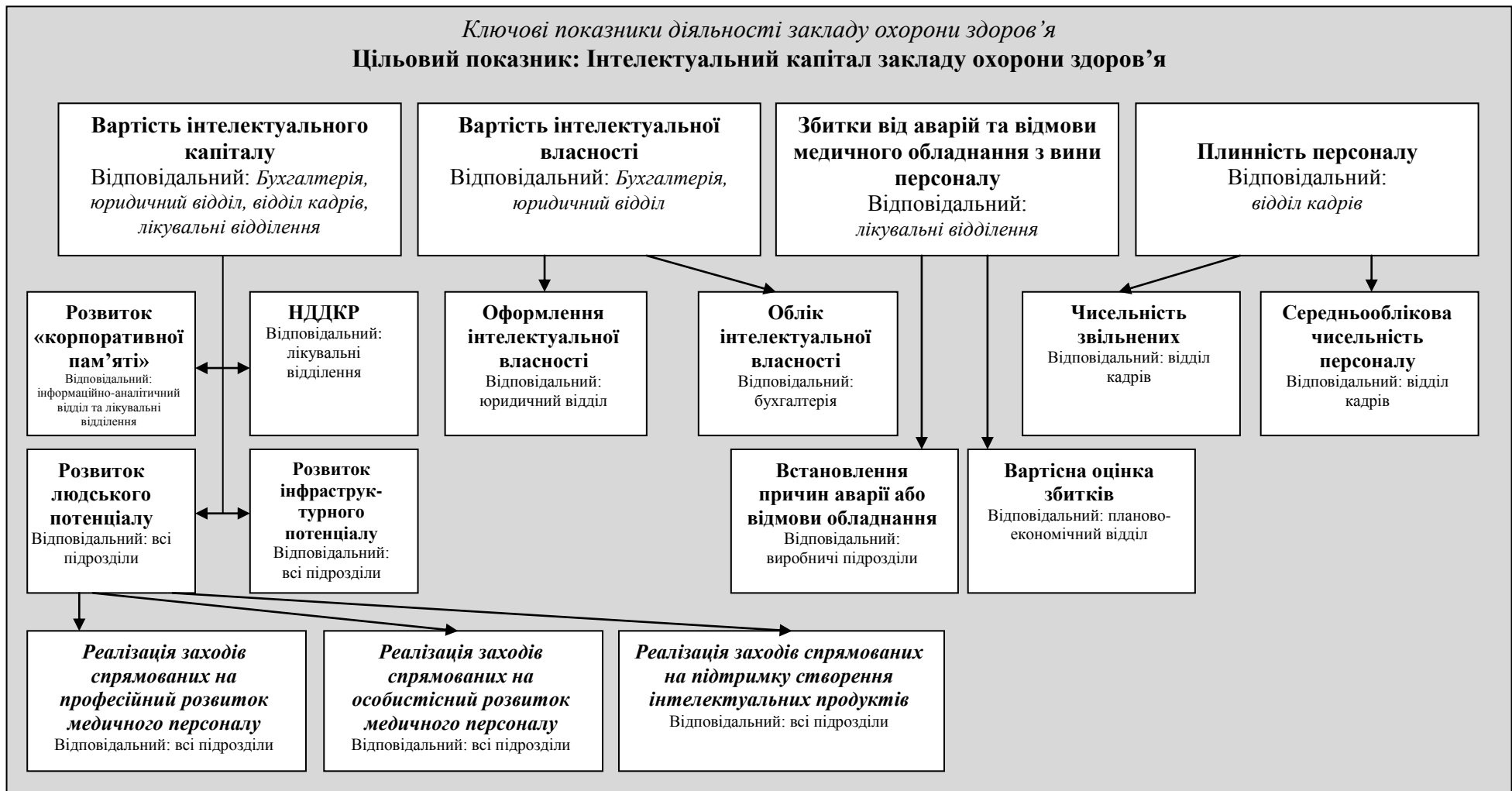
Для КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» було отримано таке значення  $k_{\epsilon} = 0,03987$ .

На основі деталізації відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального капіталу (рис. 3.2) нами розроблена система розподілу відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», яка представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Розподіл відповідальності за підрозділами за виконання показників розвитку інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Показники	Підрозділи						
	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Лікувальні відділення	Відділ кадрів	Планово-економічний відділ	Бухгалтерія	Юридичний відділ	Інформаційно-аналітичний відділ
Вартість інтелектуального капіталу			X		X	X	
Вартість інтелектуальної власності потенціалу	X	X	X	X	X	X	X
Збитки від аварій і відмов медичного обладнання з вини персоналу		X					
Плинність персоналу	X	X	X	X	X	X	X

Примітка. Складено автором.



Рисунк 3.2 – Деталізація відповідальності за виконання показників розвитку інтелектуального капіталу  
 КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором.

Для організації контролю виконання показників на рівні відповідальних виконавців у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» пропонуємо запровадити відповідну внутрішню форму звітності, яка представлена нами в таблиці. 3.4. Формули для розрахунку показників наведено в додатку Г.

Таблиця 3.4. Форма управлінського контролю розвитку інтелектуального потенціалу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за 2022 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 капіталу, тис. грн.	Бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів, лікувальні відділення	18600	17320	-280	Н
1.1	Розвиток «корпоративної пам'яті закладу охорони здоров'я»	Лікувальні відділення				
1.1.1	Імовірність того, що «корпоративна пам'ять» закладу охорони здоров'я сприятиме розвитку інтелектуального капіталу	Лікувальні відділення	0,3	0,4	+0,1	С
1.2	НДДКР	Лікувальні відділення	0,2	0,4	+0,2	С
1.3	Розвиток людського капіталу	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

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
1.3.2.2	Імовірність того, що співробітник лояльний до закладу охорони здоров'я	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 закладі охорони здоров'я	Усі підрозділи	0,95	0,97	0,03	С
1.4	Розвиток інфраструктурного потенціалу закладу охорони здоров'я	Усі підрозділи				
1.4.1	Реалізація заходів, спрямованих на підтримку створення інтелектуальних продуктів/послуг	Усі підрозділи				
1.4.1.1	Імовірність того, що корпоративна культура закладу охорони здоров'я сприятиме розвитку інтелектуального капіталу	Усі підрозділи	0,9	0,9	0	С
1.4.1.2	Імовірність того, що система комунікацій сприятиме розвитку інтелектуального капіталу	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 капіталу	Усі підрозділи	1	0,95	-0,05	Н
1.4.1.4	Імовірність того, що операційні процеси сприятимуть розвитку інтелектуального капіталу	Усі підрозділи	0,8	0,85	0,05	С
1.4.1.5	Імовірність того, що інформаційні технології сприятимуть розвитку інтелектуального капіталу	Усі підрозділи	0,6	0,4	-0,2	Н
1.4.1.6	Імовірність того, що налагоджені контакти і зв'язки закладом охорони здоров'я контакти і зв'язки сприятимуть розвитку інтелектуального капіталу	Усі підрозділи	0,6	0,8	0,2	С
2	Вартість інтелектуальної власності	Бухгалтерія	0,004	0,004	0	С
3	Збитки від аварій і відмов медичного обладнання з вини персоналу, тис.грн. / особу.	Виробничі підрозділи	x	2,4	-	Н
3.1	Встановлення причини аварії або відмови	Виробничі підрозділи	x			
3.2	Вартісна оцінка збитку, тис.грн.	Планово-економічний відділ	x	122,4	-	Н
4	Плинність персоналу,%	Відділ кадрів	4,7	4,5	-0,22	С
4.1	Кількість звільнених, осіб	Відділ кадрів	30	29	-1	С
4.2	Середньооблікова чисельність	Відділ кадрів	240	238	-2	Н

Примітки. 1. Складено автором.

2. Цифри умовні

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 КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» може здійснювати постійний моніторинг ефективності розроблених і реалізованих заходів щодо розвитку інтелектуального капіталу. Крім того, слід зазначити, що виконання вищенаведених функцій не потребує додаткового залучення працівників та передбачає лише перерозподіл функцій з моніторингу розвитку інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я між окремими посадовими особами в межах визначених нами відповідальних підрозділів. Форма пропонованої звітності може складатись один раз на квартал та надаватись директору КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». За результатами такого моніторингу мають прийматися рішення щодо розвитку інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» представлені нами у попередньому параграфі роботи.

Таким чином, опрацьований нами підхід щодо моніторингу інтелектуального капіталу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» дозволить підвищити інноваційну активність персоналу за рахунок реалізації цілеспрямованих заходів. Розробка саме таких заходів повинна бути здійснена на основі ретельної оцінки та аналізу форми управлінського контролю розвитку інтелектуального капіталу. Тобто заходи мають бути спрямовані на поліпшення конкретних показників, які визначають ступінь розвитку інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я.

## 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 капіталом закладу охорони здоров'я. Основні результати та висновки дослідження можна узагальнити в таких положеннях:

1. В процесі проведеного дослідження визначено, інтелектуальний капітал закладу охорони здоров'я – це сукупність знань, умінь, медичного досвіду працівників, нематеріальних активів, виражений у нематеріальній формі, що є власністю медичного закладу лише частково. Чим вищий інтелектуальний капітал, втілений у співробітниках організації, тим більші їхні трудові можливості, віддача роботі, продуктивність та якість праці. В даний час прийнято розрізняти три основні складові інтелектуального капіталу: людський капітал; організаційний (структурний) капітал; відносний (клієнтський) капітал.

2. З'ясовано, що управління інтелектуальним капіталом як соціальна технологія включає процес визначення інтелектуального капіталу та його складових частин; процедури та методи його вимірювання та оцінки; вироблення стратегії його розвитку. Для оцінки інтелектуального капіталу некомерційних організацій та організацій громадського сектору найкориснішими є: методи прямої оцінки інтелектуального капіталу та методи бальних оцінок. Основними методами управління інтелектуальним капіталом медичного закладу є економічні, організаційно-розпорядчі, методи управління персоналом, управління ризиком. В свою чергу, базовими моделями стратегій управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я є: стратегія концентрації клієнтського капіталу; стратегія трансформації структурного капіталу; стратегія соціальної диверсифікації.

3. Відзначено, що КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» – це сучасний спеціалізований заклад, в якому є всі можливості для проведення лікування онкологічних пацієнтів на сучасному рівні із

застосуванням вискоєфективних схем лікування з використанням хірургічного, хіміотерапевтичного, променевого, гормонального лікування та їх поєднання згідно світових стандартів. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» забезпечене сучасною лікувально-діагностичною апаратурою, що дозволяє ефективно впроваджувати нові методики в діагностиці та лікуванні хворих.

Проаналізовано сучасний стан системи управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». За результатами проведеного методами анкетування, інтерв'ю, документарного аналізу встановлено, що у досліджуваному закладі охорони здоров'я використовуються так звані традиційні методи управління інтелектуальним капіталом, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення. Узагальнення результатів опитування дало підстави зробити висновки, що у медичному закладі вживаються заходи з покращення управління інтелектуальним капіталом, однак вони носять розрізнений, несистемний характер. У КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» фактично немає системи управління інтелектуальним капіталом, що не відповідає вимогам прийдешньої економіки знань.

4. Проведено оцінювання рівня інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я, який включає розрахунок таких показників: плинність працівників високої кваліфікації; питома вага інноваційно-активних працівників; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; показник освітнього рівня. Проведені розрахунки засвідчили одночасне зростання рівня плинності працівників високої кваліфікації та питомої ваги інноваційно-активних працівників. Однак має місце підвищення рівня винахідницької активності та освітнього рівня персоналу. Розрахунок інтегрального показника інтелектуального капіталу медичного закладу засвідчив його поступове незначне скорочення з 0,69 до 0,64. Результати порівняння отриманих показників із встановленими ітервальними значеннями свідчать про достатній рівень інтелектуального капіталу

медичного закладу протягом усього дослідженого періоду. Однак вважаємо за необхідне провести заходи щодо нарощення інтелектуального капіталу, на основі аналізу конкретних його складових, розробки та впровадження заходів щодо ефективного управління ним.

5. Доведено, що побудова системи управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» має базуватися на таких принципах, як системність, комплексність, цілісність, циклічність, рівновага та адаптивність. Розроблено систему управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», яка об'єднує підсистему управління людським капіталом, підсистему управління структурним капіталом і підсистему управління ринковим капіталом. Сформульовано й виокремлено основні напрями щодо системної організації ефективного використання людського капіталу, оновлення структурного капіталу на основі управління технологічними та інформаційними ресурсами.

6.3 метою забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» запроваджено заходи з моніторингу його стану та розподілено функції щодо проведення цієї процедури між окремими структурними підрозділами закладу охорони здоров'я. Для організації контролю виконання показників рівня інтелектуального капіталу на рівні відповідальних виконавців у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» запропоновано запровадити відповідну внутрішню форму звітності, яка об'єднує системний моніторинг таких груп показників: вартість інтелектуального капіталу, вартість інтелектуальної власності, збитки від аварій і відмов медичного обладнання з вини персоналу, плинність персоналу.

Опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції мають прикладне значення та можуть бути впроваджені в практику діяльності сучасних закладів охорони здоров'я для удосконалення процесів управління інтелектуальним капіталом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амидон Д. Глобальный импульс стратегии знаний. URL: <http://www.skyrme.com/updates/se0299.htm>
2. Андрушків Б. М., Островська Г. Й., Павликівська О. І. Інтелектуальний капітал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності та засіб входження його в Європейський економічний простір. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2020. № 6. С. 38-43.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-е изд. Харків, 2012. 848 с.
4. Артюшина О. Чинники формування людського капіталу в системі корпоративного управління. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 1. С. 89–94.
5. Бажан І. Економічна сутність та функції інтелектуального капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2021. № 2. С. 30–35.
6. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: підручник. Київ: Знання, 2010. 431 с.
7. Базилевич В. Д., Ільїн В. В. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку: монографія. Київ: Знання, 2006. 687 с. (7)
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2019. 2 с.
9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на 31 грудня 2020 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.
10. Баланс (Звіт про фінансовий стан) КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на 31 грудня 2021 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2021. 2 с.

11. Блинов А. О., Дресвянников В. А. Управленческое консультирование. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 212 с. (14)
12. Божидарнік Т. В., Колтунович О.С. Інтелектуальне забезпечення інноваційного розвитку економіки регіону: монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. 235 с.
13. 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).
14. 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).
15. 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.
16. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. Донецк, 2001. 288 с.
17. Булат Г.В., Табола Н.М. Управління інтелектуальним капіталом закладу охорони здоров'я. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* (3-4 листопада 2022 року, м. Запоріжжя) Запоріжжя, 2022. С.47-50.
18. 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.

19. Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів: Видавництво ЛБА, 2001. 540 с.
20. 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/>.
21. Волощук Л. О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. Ч. 2. С. 87–94. (22)
22. Воронецький Я. Створення польської системи інновацій та побудова економіки, яка ґрунтується на знаннях. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 164–173.
23. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Полтава.: ИПК госслужбы, 2001. 214 с.
24. Гаранина Т. А. Нематериальные активы и интеллектуальный капитал: роль в создании ценности компании. *Менеджер*. Сер. 8. 2010. Вып. 2. С. 78–105.
25. Герасимчук А.С. Організаційні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємства. «Світ економічної науки. Випуск 19»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. Тернопіль, 2019. С. 31-34.
26. Господарський кодекс України : від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
27. 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.
28. Держевецька М. А. Системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. № 4/5. С. 3-6.
29. Дибя Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник*

університету. 2011. Вип. 17. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf).

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

31. Дудова І. Людський і соціальний капітал в умовах інтелектуального та інклюзивного зростання. *Економіка та управління національним господарством. Економічний часопис*. 2019. № 7–8(1). С. 112–118.

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

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

34. 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.

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

36. 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.

37. Звіт із праці КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2019. 2 с.

38. Звіт із праці КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2020. 2 с.

39. Звіт із праці КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Красилів, 2021. 2 с.

40. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за 2019 р. : Форма №2. Красилів, 2019. 2 с.

41. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за 2020 р. : Форма №2. Красилів, 2020. 2 с.

42. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за 2021 р. : Форма №2. Красилів, 2021. 2 с.

43. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2018. 224 с.

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

45. Касьяненко В. О. Розвиток науково-методичних підходів до розуміння потенціалу як економічної категорії. *Економіка розвитку*. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2018. №2 (62). С. 74-81.

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

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

48. 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.

49. 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.

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

51. Конторович П.В. Влияние интеллектуального капитала на добавленную стоимость медиакомпаний: эмпирический анализ. Харьков, 2013. 121 с

52. 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.

53. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал. *Проблемы теории и практики управления*. 2010. № 4. С. 18–30.

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

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

56. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. 3-е изд. перераб. Одесса: Альпина Букс, 2006, 588 с.

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

58. 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).

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

60. Лукьянова А. Е., Похилько С. Л. Оценка влияния ценности интеллектуального капитала на стоимость коммерческих банков. *Вестн. Одес. нац. ун-та*. Сер. 8. 2010. Вып. 1. С. 27–60.

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

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

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

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

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

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

67. 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.

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

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

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

71. 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>

72. 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>

73. 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>

74. Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы [Электронный ресурс]. URL: <http://dis.ua/library/detail.php?ID=24030> (25.07.2015).

75. Река Г. В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів: НЛТУ України. 2019. Вип. 19.1. С. 288-233.

76. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / пер. с англ., под ред. В. К. Дерманова.: Высшая школа менеджмента. 2-е изд. Харьков.; Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом. ун-та, 2008. 436 с.

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

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

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

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

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

82. Статут КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» від 26.03.2016 р. , протокол №5. Хмельницький, 2018. 14 с.

83. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. В. Ноздриной. Луганск: Поколение, 2007. 368 с.

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

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

86. Эдвиссон Лейф. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. Донецк, 2005. 248 с.

87. Albert S., Bradley K. The Impact of Intellectual Capital // Open University Business School Working Paper. 1996. №15. 19.

88. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models? // Paper presented at ASAC, 17th Annual McMaster Business Conference, Managing Intellectual Capital and Innovation. Hamilton, Canada, 1996.

89. Daum J.H. *Intangible Assets*. Bonn: Galileo Press GmbH, 2002.

90. Molnar M. J. Executive views on intangible assets: Insights from the Accenture. *Economist Intelligence Unit Survey. Research Note, Intangible Assets and Future*, 2004. Value 1 (April, 13): 2. P. 26–38

91. Saint-Onge H. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital? // *Strategy and Leadership*. March-April, 1996.

92. Sveiby K.-E. *The Intangible Assets Monitor*. 1996, 1997, 2001. URL: <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>

**Виконала** студентка 2 курсу  
магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
«\_\_\_» грудня 2022 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Н.М. Табола  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
к.е.н., доцентка кафедри  
«\_\_\_» грудня 2022 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Г.В. Булат  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
«\_\_\_» грудня 2022 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Н.П. Захаркевич  
Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А.1. Еволюція підходів до поняття «інтелектуальний капітал»

Автор	Сутність поняття «інтелектуальний капітал»	Примітки
Т. Стюарт, 1997	Інтелектуальний капітал є знанням, інформацією, інтелектуальним досвідом, які можуть бути використані для створення багатства	Інтелектуальний капітал складається тільки з інтелектуальних активів: це «знання, які отримали матеріальну форму». ІК розглядається як частина нематеріальних активів організації
А.Н. Козирев, В.Л., Макаров, 2003	Інтелектуальний капітал – це невловимі цінності, що підвищують вартість та конкурентоспроможність підприємства	Поняття інтелектуального капіталу ширше понять нематеріальних активів та інтелектуальної власності та не відображається у бухгалтерській звітності
А. Уайлмен, 1999; І. Кадді, 2000	До інтелектуального капіталу входять саме ті елементи нематеріальних активів організації, які не мають грошової оцінки і не можуть бути відокремлені від організації	Нематеріальні активи розглядаються як частина інтелектуального капіталу
Л. Едвінссон, 2000; Е. Брукінг, 2001	Є терміном для позначення нематеріальних активів, без яких організація не може існувати (Брукінг). Є інформацією та знанням, які застосовуються для спільного створення цінності (Едвінсон)	Інтелектуальний капітал розглядається як синонім нематеріальних активів та необхідна умова для конкурентоспроможності організації
К. Прахалад, 1992; П. Санчез, 2000; Н.Р. Кельчевська, М.Е. Павлов, 2003	Поняття ІК та нематеріальних активів збігаються, але перший термін використовують менеджери, а другий бухгалтери	У нематеріальні активи організації входять усі результати інтелектуальної діяльності організації
Л. Джойя, 2000; К.А. Багриновський, 2001	Інтелектуальний капітал - це гудвіл; даний термін досліджується менеджерами, а не бухгалтерами	Поняття інтелектуального капіталу та гудвілу прирівнюються до поняття нематеріальних активів організації
Р. Рослендер, Р. Финчем, 2001	Інтелектуальний капітал – це новий актив організації, який не може бути прирівняний до жодного з раніше існуючих (нематеріальні активи, гудвіл)	Оскільки інтелектуальний капітал – це новий актив, він вимагає нових методів оцінки проти тих, що існували раніше
І. Родов, Ф. Лельєрт, 2002	Інтелектуальний капітал не може прирівнюватися до гудвілу, оскільки при розрахунку гудвілу враховується балансова оцінка матеріальних активів	Гудвілл розглядається тільки з бухгалтерської точки зору

Примітка. Систематизовано автором на основі [51; 74].

## Додаток Б

Таблиця Б.1 Фінансові показники діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	2019	2020	2021	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	102,60	102335,00	142736,50	142633,90	139019,40	40401,50	28,30
Інші операційні доходи	34151,80	42977,40	37339,70	3187,90	9,33	-5637,70	-15,10
Інші доходи	0,00	17567,70	10135,30	10135,30	-	-7432,40	-73,33
Разом доходи	34254,40	162880,10	190211,50	155957,10	455,29	27331,40	14,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг)	26362,50	81610,40	117592,70	91230,20	346,06	35982,30	30,60
Інші операційні витрати	1166,10	43827,50	39022,40	37856,30	3246,40	-4805,10	-12,31
Інші витрати	131,90	905,90	1045,50	913,60	692,65	139,60	13,35
Разом витрати	27660,50	126343,80	157660,60	130000,10	469,98	31316,80	19,86
Фінансовий результат до оподаткування	6593,90	36536,30	32550,90	25957,00	393,65	-3985,40	-12,24
Податок на прибуток							
Чистий прибуток	6593,90	36536,30	32550,90	25957,00	393,65	-3985,40	-12,24

Примітка. Систематизовано автором на основі даних КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

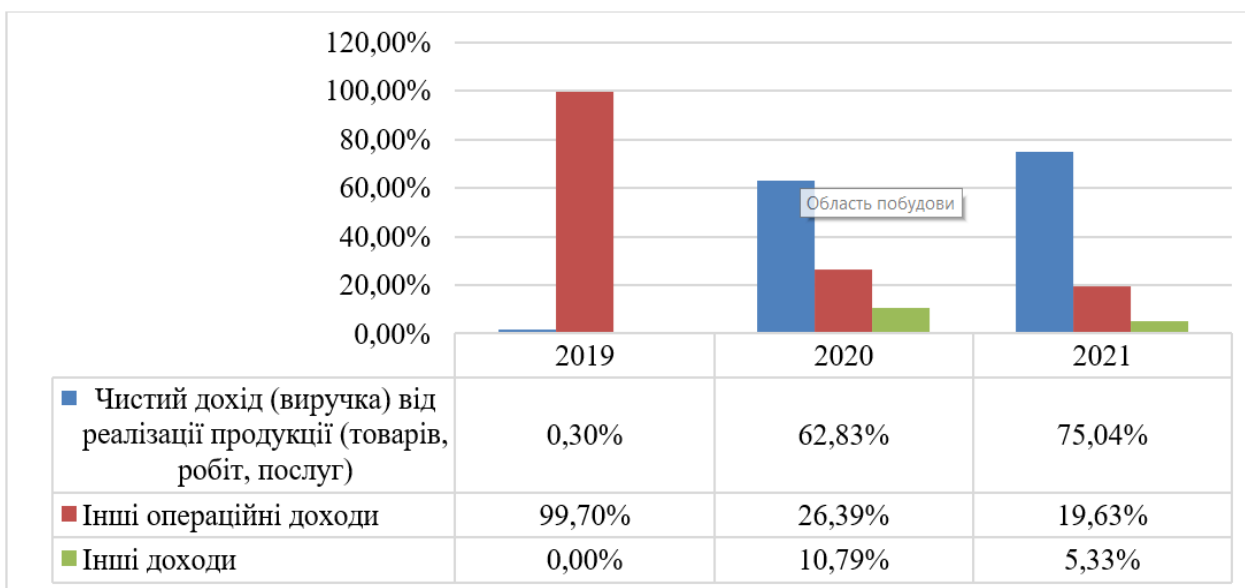


Рисунок Б.1 – Структура доходів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» у 2019-2021 рр.

Примітка. Систематизовано автором на основі даних КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

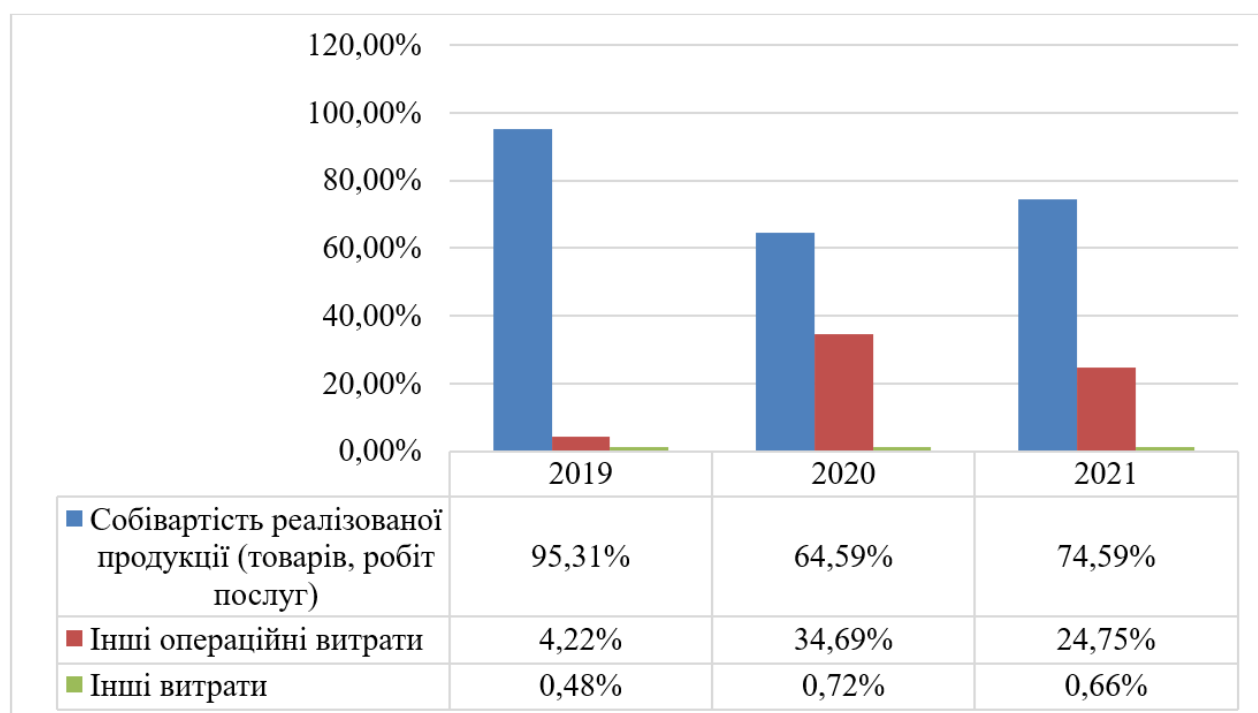


Рисунок Б.2 – Структура витрат КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» у 2019-2021 рр.

Примітка. Систематизовано автором на основі даних КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

## Додаток В

**Анкета оцінювання стану управління  
інтелектуальним капіталом закладу  
охорони здоров'я**

**АНКЕТА**

**Шановний співробітнику!**

Наше медичний заклад, як і інші медичні заклади України, знаходиться в умовах переходу до якісно нових умов господарювання – до роботи в умовах економіки знань, за якої головним капіталом є не будівлі, обладнання, інструменти, а знання працівників, їх особисті, творчі здобутки.

З метою розробки програми підготовки нашого до нових умов господарювання і заходів із забезпечення її реалізації адміністрація проводить опитування працівників для з'ясування їх думок щодо проблем і можливих шляхів їх розв'язання. Детальний і сумлінний характер Ваших відповідей і внесених пропозицій допоможуть успішно виявити, обговорити і спільно вирішити наявні проблеми підготовки до принципово важливого, доленосного етапу розвитку нашої медичної установи. На запропоновані варіанти питань відповідати потрібно, обходячи цифровий код, що стоїть праворуч від питання.

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. Наради, збори колективу	1	0

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

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

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

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

## 5. З якими проблемами Вам доводиться зустрічатися?

	Постійно	Нерегулярно, але часто	Час від часу	Практично не доводиться зустрічатися
17. Аналіз господарської діяльності закладу або його підрозділів	3	2	1	0
18. Розробка пропозицій щодо покращення роботи закладу	3	2	1	0
19. Розробка заходів щодо реалізації поточних і перспективних планів розвитку закладу	3	2	1	0
20. Підготовка і організація виробничих процесів	3	2	1	0
21. Вирішення, узгодження питань з керівництвом медичного закладу, підрозділу	3	2	1	0
22. Формування колективу, залагодження конфліктів	3	2	1	0
23. Навчання, консультування співробітників	3	2	1	0
24. Участь у роботі громадсько-політичних формувань (у межах підприємства)	3	2	1	0
25. Участь у вирішенні соціально-побутових проблем працівників	3	2	1	0

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

	Задовільно	Незадовільно	Не можу оцінити
26. Організація праці	2	1	0
27. Організація економічної роботи	2	1	0
28. Організація науково-технічної роботи	2	1	0
29. Організація винахідництва, раціоналізації процесу надання медичних послуг	2	1	0
30. Інформованість колективу	2	1	0
31. Вирішення соціальних питань	2	1	0
32 Самоуправління колективу	2	1	0

33. Стиль і методи роботи адміністрації	2	1	0
34. Форми і методи виховної роботи	2	1	0
35. Робота профспілкової організації	2	1	0
36. Організація громадського харчування, виробничого побуту, відпочинку працівників	2	1	0
37. Організація колективних культурно-масових, спортивно-масових, відпочинкових заходів	2	1	0

7. Чи знижують ефективність Вашої праці наступні фактори?

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

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

	Великі	Суттєві	Незначимі
42. Відсутність планування і облік ефективності праці	3	2	1
43. Незадовільна організація робочого місця	3	2	1
44. Необхідність надавати допомогу, консультації менш кваліфікованим працівникам	3	2	1
45. Виконання робіт, які не мають відношення до основної роботи	3	2	1
46. Інше (напишіть)	3	2	1

9. Що, на Ваш погляд, може покращити організацію праці у Вашому підрозділі, в медичному закладі?

	Відповідь
47. Впровадження нової техніки, обладнання	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 своїх функцій керівниками	1
53. Впровадження госпрозрахункових засад у роботу підрозділу	1
54. Залучення працівників до управління виробничими справами підрозділу, закладу	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	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 медичному закладі?

	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 послуг	2	1	0
64. Преміювання за інноваційні рішення	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 закладом	2	1	0
68. Про перспективи розвитку медичного закладу	2	1	0
69. Про перспективи науково-технічного розвитку медичного закладу	2	1	0
70. Про перспективи соціального розвитку медичного закладу	2	1	0
71. Про досвід провідних фахівців	2	1	0
72. Про останні досягнення в галузі медицини	2	1	0
73. Про порядок заохочення за виконання понадпланових, особливо значимих робіт	2	1	0
74. Про проведення громадських заходів в медичному закладі	2	1	0
75. Про хід вирішення соціальних проблем медичного закладу	2	1	0
76. Про роботу функціональних і обслуговуючих Ваш підрозділ служб медичного закладу	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 ставлення 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?

	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 медичному закладі?

	Відповідь
93. Приймаю участь у винахідницькій і раціоналізаторській роботі	1
94. Приймаю участь у конкурсах на кращу пропозицію з удосконалення процесу надання послуг	1
95. Приймаю участь у виставках	1
96. Приймаю участь у роботі гуртка якості	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

*Дякуємо Вам за увагу і надану підтримку!*

## Додаток Г

Таблиця Г. Алгоритм розрахунку показників для здійснення контролю розвитку інтелектуального капіталу закладу охорони здоров'я

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Пояснення
1	2	3	4
1	Вартість інтелектуального капіталу, тис. грн.		
1.1	Розвиток «корпоративної пам'яті медичного закладу»		
1.1.1	Імовірність того, що «корпоративна пам'ять» закладу охорони здоров'я сприятиме розвитку інтелектуального капіталу	$P(KPK) = \frac{k_{кпк}}{K}$	де $k_{кпк}$ - кількість звернень до систем корпоративної пам'яті, які привели до позитивного результату у вирішенні будь-якої задачі; $K$ - загальна кількість звернень до систем корпоративної пам'яті компанії
1.2	НДДКР	$K_{ндкр} = \frac{B_{ндкр}}{B_{ндкр}}$	де $B_{ндкр}$ - загальні витрати на НДДКР, $B_{ндкр}$ - витрати на НДДКР, які закінчилися розробкою інноваційного продукту/послуги
1.3	Розвиток людського капіталу		
1.3.1	Результативність реалізації заходів, спрямованих на професійний розвиток співробітників		
1.3.1.1	Імовірність того, що в необхідній галузі знань співробітник компетентний	$P(3) = \frac{n_3}{N}$	де $n_3$ - число співробітників, що володіють необхідними знаннями для своїх робочих місць, осіб. $N$ - загальна кількість співробітників закладу охорони здоров'я 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	$P(P3) = \frac{n_{p3}}{N}$	де $n_{p3}$ - 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		
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 закладу охорони здоров'я	$P(L) = \frac{n_l}{N}$	де $n_l$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування, лояльних, прихильних закладу охорони здоров'я, його цінностям, політиці, досягненням і т.д., осіб

## Продовження додатку В

1	2	3	4
1.3.2.3	Імовірність того, що співробітник має здатність до самомотивації	$P(CM) = \frac{n_{cm}}{N}$	де $n_{cm}$ - 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 закладі охорони здоров'я	$P(YIT) = \frac{n_{yn}}{N}$	де $n_{yn}$ - кількість постійних співробітників в закладі охорони здоров'я за будь-який період, осіб або загальна чисельність працівників закладу охорони здоров'я за вирахуванням звільнених за досліджуваний період часу.
1.4	Розвиток інфраструктурного капіталу		
1.4.1	Реалізація заходів, спрямованих на підтримку створення інтелектуальних продуктів		
1.4.1.1	Імовірність того, що корпоративна культура закладу охорони здоров'я сприятиме розвитку інтелектуального капіталу	$P(KK) = \frac{n_{kk}}{N}$	де $n_{kk}$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування або опитуваннями задоволених корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я, осіб
1.4.1.2	Імовірність того, що система комунікацій сприятиме розвитку інтелектуального капіталу	$P(CK) = \frac{n_{ck}}{N}$	де $n_{ck}$ - 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 капіталу	$P(YP) = \frac{r_{yp}}{R}$	де $R$ - загальне число управлінських рішень, що приймаються за досліджуваний період; $r_{yp}$ - 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 капіталу	$P(OIT) = \frac{n_{on}}{N}$	де $n_{on}$ - 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 капіталу	$P(IT) = \frac{n_{im}}{N}$	де $n_{im}$ - число співробітників, згідно з результатами анкетування або опитуваннями, які задоволені якістю розвитку інформаційних технологій в закладі охорони здоров'я, осіб
1.4.1.6	Імовірність того, що налагоджені закладом охорони здоров'я контакти і зв'язки сприятимуть розвитку інтелектуального капіталу	$P(HK) = \frac{m_{nk}}{M}$	де $tnk$ - кількість сфер і / або напрямків діяльності, в яких у закладу охорони здоров'я є налагоджені контакти і зв'язки; $M$ - загальна кількість сфер та/або напрямків діяльності, які входять в спектр інтересів закладу охорони здоров'я
2	Вартість інтелектуальної власності	$\mathcal{C}_{ie} = \frac{B_{ies}}{B_a}$	де $\mathcal{C}_{iv}$ - частка вартості інтелектуальної власності в МА закладу охорони здоров'я; $\mathcal{B}_{iv}$ - вартість інтелектуальної власності закладу охорони здоров'я; $\mathcal{B}_a$ - вартість матеріальних активів та нематеріальних активів

## Закінчення додатку В

1	2	3	4
3	Збитки від аварій і відмов медичного обладнання 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