

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

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНУ**

Виконала:

**Гуляк Людмила Володимирівна,**  
студентка магістратури спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочною формою  
навчання

Науковий керівник:

**Баюк М.І.,** доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к.держ.упр.

Рецензент: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Хмельницький – 2020 р.**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНУ .....	6
1.1. Сутнісна характеристика інтелектуального капіталу регіону .....	6
1.2. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом регіону .....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	15
2.1. Аналіз структурних компонентів інтелектуального капіталу регіону.....	15
2.2. Система управління інтелектуальним капіталом регіону.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	34
3.1. Орієнтири стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу регіону .....	34
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу регіону.....	44
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку суспільства економічне зростання все більшою мірою залежить від здатності одержувати і використовувати нові знання. На сьогодні стан української економіки характеризується такими тенденціями: по-перше, глобально-інтеграційними процесами вступу у світову економічну систему, по-друге, низьким рівнем розвитку науково-технічної бази, моральним та фізичним зносом матеріальних активів і дефіцитом фінансових ресурсів для їх модернізації.

Оскільки в умовах переходу суспільства до «економіки знань» найголовнішим чинником розвитку виступає інтелектуальний капітал, його формування, нагромадження, використання та відтворення відкриває можливості до інноваційної активності, підвищенню якості життя населення та покращенню соціально-економічного розвитку. Тому дослідження процесу управління розвитком інтелектуального капіталу регіону в умовах розвитку інтелектуальної економіки набуває особливої актуальності.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління інтелектуальним капіталом висвітлено в наукових працях і прикладних дослідженнях таких іноземних та вітчизняних учених і фахівців, як Т. Стюарт [76], Е. Брукінг [7], Л. Едвінсон [100], О. В. Кендюхов [29], А.А. Чухно [93], В.М. Геєць [13], О.Г. Харковина [85-87], О.А. Грішнова [15], О.О. Стрижак [75] та ін. Окремі аспекти механізму управління інтелектуальним капіталом розглядаються у працях В.О. Щербаченко [98, 99], І.В. Чукіної [91]..

Проте, у науковій літературі досі не сформовано єдиного підходу щодо методології впровадження системи управління розвитком інтелектуального капіталу регіону, а також визначення її ефективності. Разом з цим, існує ціла низка актуальних проблем, пов'язаних з особливостями формування, використання, відтворення та накопичення інтелектуального капіталу регіону в сучасних умовах, а також складність об'єктивної оцінки його складових,

що обумовили вибір теми дослідження, його мету, завдання та структуру.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в опрацюванні теоретичних та практичних основ, а також розробці практичних пропозицій щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу регіону. Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність інтелектуального капіталу регіону;
- охарактеризувати організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом регіону;
- здійснити аналіз структурних компонентів інтелектуального капіталу регіону;
- дослідити систему управління інтелектуальним капіталом регіону;
- окреслити орієнтири стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу Хмельницької області;
- розробити напрями та заходи удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу на основі аналізу зарубіжного досвіду.

**Об'єктом** дослідження виступають суспільні відносини, пов'язані з розвитком інтелектуального капіталу регіону.

**Предметом** магістерської роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу регіону.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід – для дослідження сутності інтелектуального капіталу регіону; метод статистичної обробки інформації – для аналізу статистичних показників, що стосуються інтелектуального капіталу Хмельницької області; графічний і табличний методи – для наочного відображення тенденцій розвитку інтелектуального капіталу регіону та схематичного відображення низки теоретичних аспектів управління; економіко-математичні методи – для розрахунку інтегрального показника й вартості інтелектуального капіталу Хмельницької області; метод

порівняння – для дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу; метод наукових узагальнень – для написання логічних та обґрунтованих висновків.

**Інформаційною базою** магістерської роботи стали: монографії, навчальні посібники, підручники, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, які стосуються теми дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні дані, програми та стратегії Хмельницької обласної державної адміністрації, а також результати власних досліджень.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження та пропозицій в управлінській діяльності органами державного, регіонального управління та місцевого самоврядування при розробці стратегій та програм соціально-економічного розвитку, а також для формування концептуальних положень регіональної політики сприяння розвитку інтелектуального капіталу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНУ

#### 1.1. Сутнісна характеристика інтелектуального капіталу регіону

На сьогодні трактування поняття «інтелектуального капіталу» залишається розмитим або суперечливим, оскільки розглядається лише у контексті певної теоретичної проблематики. Так як немає єдиного підходу до трактування сутності даної категорії, виникає необхідність більш детально дослідити різні точки зору вчених. У таблиці 1.1 наведені основні погляди вчених на визначення сутності поняття «інтелектуального капіталу».

Таблиця 1.1. - Погляди вчених на трактування поняття «інтелектуальний капітал»

№	Автор, джерело	Визначення поняття «інтелектуальний капітал»
1	2	3
1.	Л. Едвінсон, М. Мелоун [100, с. 13 ]	всі ті ресурси, які не піддаються традиційним оцінкам і складаються із сукупності людського і структурного капіталів
2.	Д. Даффі, [18, с. 52]	сукупні знання, якими володіє організація в особі своїх співробітників, а також у вигляді методологій, патентів, архітектур і взаємозв'язків
3.	Б. Леонтьєв [37, с. 38]	сукупність наявних у суб'єкта законних прав на результати його творчої діяльності, його природних і придбаних інтелектуальних здібностей і навичок, а також накопичені ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами
4.	Д. Клейн, Л. Прусак [33, с. 86]	інтелектуальний матеріал, формалізований і зафіксований, що використовується для виробництва більш цінного майна
5.	Х. Макдональд [35, с. 56]	знання, які є в організації і можуть використовуватися для одержання різних переваг перед конкурентами
6.	Е. Брукінг [7, с. 15]	термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може тепер існувати
7.	Ю. М. Воробей [12, с. 40]	категорія, що характеризує економічні відносини, які виникають з приводу формування, використання й відтворення людського інтелектуального капіталу, інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів з метою отримання доходу в процесі економічного розвитку
8.	Б. Мільнер [44, с. 6 ]	сукупність інтелектуальних активів

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
9.	О.О. Стрижак [75, с. 5]	сукупність здібностей та знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі, орієнтованій на задоволення потреб суспільства, з метою створення інноваційного потенціалу та одержання доходу
10	Н. М. Притуляк [63, с. 27].	частка інноваційних (креативних) трудових ресурсів, накопичені конкурентоспроможні та якісні знання, інноваційна система, об'єкти інтелектуальної власності та інноваційні технології в усіх сферах життєдіяльності та економіки, якість життя, які у сукупності забезпечують в умовах глобалізації конкурентоспроможність економіки країни (регіону) та держави на світовому ринку

Примітка. Систематизовано автором.

Як бачимо з таблиці 1.1, більшість науковців акцентують свою увагу на дослідженні інтелектуального капіталу як нематеріального активу організації, сукупності знань працівників, інтелектуальних активів, здібностей, які мають економічну цінність та приносять дохід. Однак даний аспект не розкриває сутності інтелектуального капіталу на рівні регіону. Тому, на нашу думку, варто звернути увагу на визначення двох останніх авторів (О. О. Стрижак, Н. М. Притуляк), які найбільшою мірою пояснюють сутність інтелектуального капіталу регіону.

Загалом, в науковій літературі немає єдиного підходу до трактування інтелектуального капіталу. Найбільш поширені з них наведені у таблиці 1.2.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити такі особливості розкриття сутності інтелектуального капіталу:

- по-перше, деякі науковці визначають інтелектуальний капітал через розкриття його структури (Л. Едвінсон, М. Мелоун, Д. Даффі, Б. Леонт'єв, Д. Клейн, Л. Прусак), однак даний підхід не повністю розкриває економічну природу досліджуваної категорії,
- по-друге, визначення інтелектуального капіталу відбувається через взаємодію його елементів (Х. Макдональд), а також аналізу його призначення,
- по-третє, частина науковців (Ю. Левченко, Б. Леонт'єв та ін.) тлумачать інтелектуальний капітал через розуміння сутності категорії

капіталу як певного вкладення (ресурсу), що приносить прибуток та створює нову вартість (О. Корнух, В. Пожуєв).

Таблиця 1.2 - Наукові підходи до визначення інтелектуального капіталу

№	Підхід	Характеристика	Представники
1.	структурний	Визначення інтелектуального капіталу полягає в розкритті його структурних елементів	Л. Едвінсон, М. Мелоун, Д. Даффі, Б. Леонт'єв, Д. Клейн, Л. Прусак
2.	функціонально-структурний	Інтелектуальний капітал функціонує через взаємодію його складових елементів і розглядається як знання, що породжують нову вартість	Х. Макдональд
3.	термінологічний	Інтелектуальний капітал визначається як нематеріальний актив	Е. Брукінг
4.	ресурсний	Теоретичний підхід, що в основі категорії «інтелектуальний капітал» вбачає її ресурсний склад: людський капітал, організаційний капітал, клієнтський капітал, інформаційний капітал.	Ю. Левченко, Б. Леонт'єв
5.	практичний	Підхід, в якому увага зосереджується на здатності інтелектуального капіталу реалізуватися в практичну діяльність.	С. Ілляшенко
6.	відтворення нової вартості	Підхід, що розглядає категорію з боку можливості створити нову збільшену вартість підприємства, отримати конкурентні переваги, збільшити прибуток	О. Корнух, В. Пожуєв

Примітка. Складено автором за даними [29 с. 31; 86, с. 176].

Відомий західний дослідник Т. Стюарт стверджує, що перетворення інтелекту в капітал означає здатність отримувати дохід шляхом комерційного використання інтелекту [76, с. 38].

Розглянувши різні думки науковців [102, с. 20; 25, с. 93] щодо складових інтелектуального капіталу, пропонуємо з погляду розвитку інтелектуального капіталу на рівні регіону його структуру представити у такій формі (рис. 1.4).

Роаналізувавши різні наукові праці щодо сутності, структури та особливостей формування і розвитку інтелектуального капіталу, можна сформулювати узагальнене визначення інтелектуального капіталу регіону. Інтелектуальний капітал регіону – це сукупність знань, інтелектуальних

ресурсів та продуктів, якими володіє економічно активне населення, здатних створювати додаткову вартість, забезпечуючи ефективний розвиток економіки регіону.



Рисунок 1.1 - Структура інтелектуального капіталу регіону  
Примітка. Складено автором.

Інтелектуальний капітал регіону є основою продуктивних сил сучасного суспільства та головним ресурсом стратегічного розвитку регіонів в умовах «економіки знань».

## 1.2. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом регіону

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців досліджували теоретичні та прикладні аспекти концепції управління розвитком інтелектуального

капіталу. Проте незавершеним залишається процес формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом регіону.

Окремі аспекти механізму управління інтелектуальним капіталом розглядаються у працях О.В. Кендюхова [29], В.О. Щербаченко [98, 99 ].

Як зазначають деякі науковці, організаційно-економічний механізм полягає в єдності державного регулювання та ринкової саморегуляції, до елементів цього механізму належать: методи, інструменти, форми, важелі державного регулювання та ринкової саморегуляції [91, с. 233].

Крім того, організаційно-економічний механізм управління визначають як комбінацію елементів (компонентів), які перебувають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, включаючи процеси, що протікають на підприємствах галузі, а також інноваційну активність (стан), із сукупності яких складається вся модель управління [79, с. 112].

Також організаційно-економічний механізм трактують як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [22, с. 255].

На думку вченого Х. Черевко, різноманітні трактування поняття організаційно-економічного механізму управління дають змогу виділити два основні підходи дослідників до його визначення:

1) організаційно-економічний механізм як сукупність управлінських методів та інструментів;

2) організаційно-економічний механізм як система управління.

Відповідно до першого підходу дається досить широке трактування організаційно-економічному механізму, вважаючи його сукупністю різноманітних процесів, послідовностей стану або частин деякої системи, порядку визначання економічної діяльності. Відповідно до другого підходу організаційно-економічний механізм виступає як система управління. У

цьому випадку системний підхід до формулювання самого механізму розкривається і конкретизується за допомогою організаційної та економічної складових. Однак розгляд їх виключно як «елементів впливу» на управлінський процес не видається аргументованим. З цього формулювання випливає, що механізм управління є фактором впливу на процес управління [90, с. 60].

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом регіону можна пояснити як взаємопов'язану сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації процесів формування, нагромадження, використання та відтворення інтелектуального капіталу регіону. Основною функцією даного механізму є реалізація процесу розробки, прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Варто відзначити, що формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом регіону як системи управління має базуватись на цілій низці наукових принципів (табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Принципи формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом регіону

№	Принцип	Зміст принципу
1.	цільової сумісності	формування системи управління як єдиного механізму, направлено на досягнення загальної мети
2.	безперервності та надійності	забезпечення стабільних умов функціонування інтелектуального капіталу, погодженості керуючої та керованої систем за наявності зворотного зв'язку між ними
3.	планованості	механізм управління інтелектуальним капіталом регіону ґрунтується на основі стратегічного, тактичного й оперативного планування
4.	динамізму	механізм управління повинен швидко адаптуватись до умов зовнішнього і внутрішнього середовища
5.	ефективності управління	вибір найкращого варіанту задля досягнення мети
6.	наукової обґрунтованості методів управління	методи, форми і засоби управління інтелектуальним капіталом регіону повинні бути науково підтверджені та перевірені в результаті практичної діяльності

Примітка. Складено автором за даними [29, с. 69-70].

Керівна підсистема в особі суб'єктів управління виконує ряд функцій, за допомогою яких відбувається досягнення поставлених цілей. При цьому

варто виділити взаємозв'язки між різними рівнями управління інтелектуальним капіталом (рис. 1.2).

Як бачимо з рис. 1.2, автор виділяє функцію фінансування та покладає її на державу, оскільки без ресурсного підкріплення, інвестицій формування, нагромадження, використання та відтворення інтелектуального капіталу, а також управління ним неможливе.

Залежно від завдань щодо забезпечення функціонування інтелектуального капіталу на державному рівні відбувається формування задач організації, регулювання, контролю, мотивації, планування та фінансування на всіх наступних рівнях. Тобто держава здійснює законодавчий вплив на регіони, підприємства та установи. Її основне завдання у цьому напрямку – створення ділового клімату, що сприяє розвитку приватного сектора у сфері інновацій та підвищенню конкурентоспроможності продукції [41, с. 85].

Проведений аналіз наукової літератури [25; 29; 77; 86; 99] дозволив сформулювати власне бачення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом регіону (рис. 1.3).

Слід наголосити, що організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом поєднує в єдину систему - суб'єкт, об'єкт управління, проміжний і кінцевий результат функціонування даного механізму. Таким чином, механізм управління інтелектуальним капіталом є не тільки економічною, але й соціальною системою, яка поєднує в єдиний соціальний організм людей, що володіють як здатністю до інтелектуальної праці, так і засобами виробництва у вигляді своїх знань [29, с. 80].



Рисунок 1.2. - Взаємозв'язок між різними рівнями управління інтелектуальним капіталом та вплив на них функцій менеджменту  
Примітка. Складено автором за даними [41, с. 84].

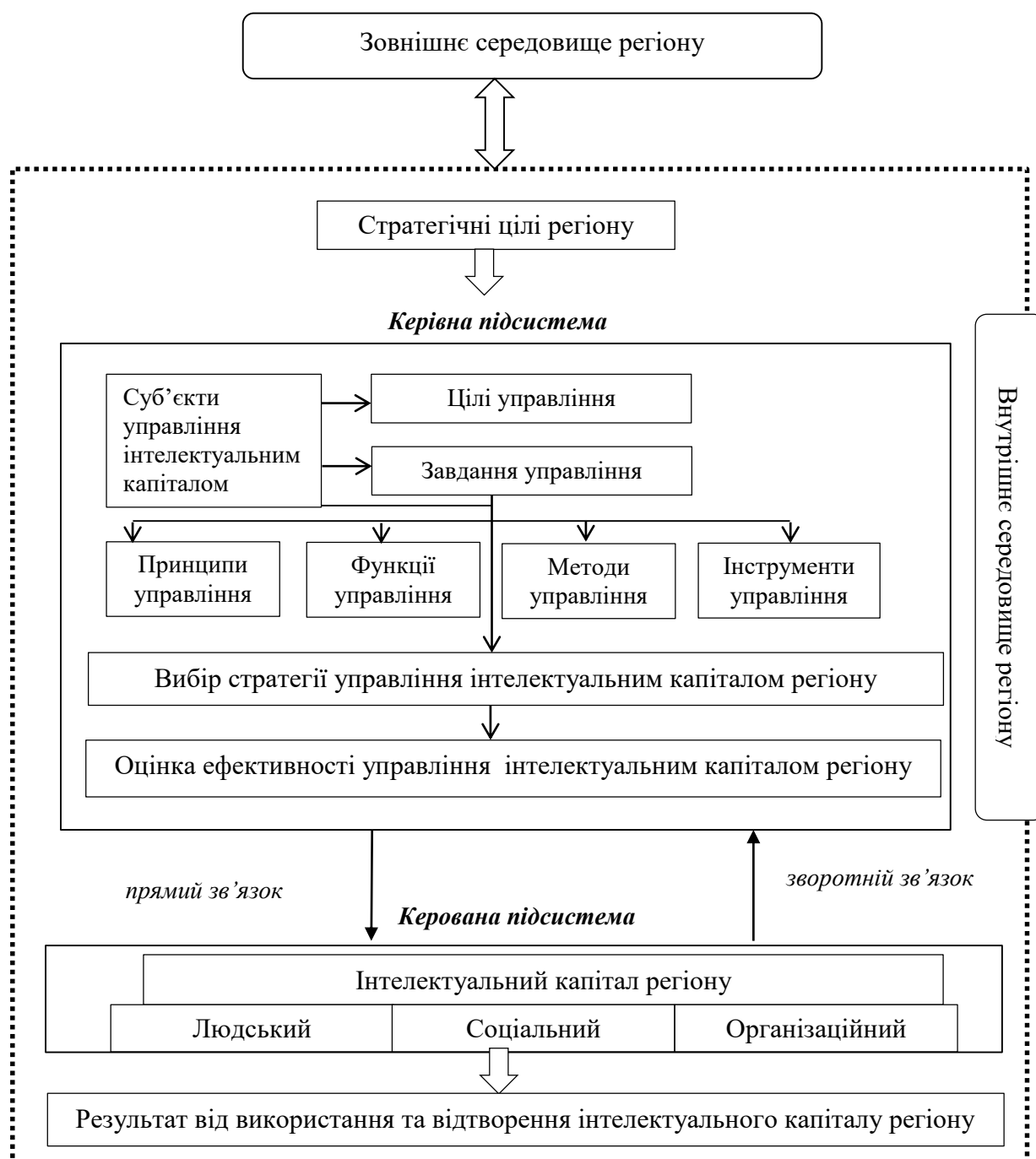


Рисунок 1.3. - Концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом регіону  
 Примітка. Складено автором.

Таким чином, за умови ефективного управління, результатом використання та відтворення інтелектуального капіталу регіону є економічна і соціальна вигода, конкурентоспроможність, а також добробут населення регіону та держави в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1 Аналіз структурних компонентів інтелектуального капіталу регіону

Як уже зазначалось, інтелектуальний капітал регіону, як економічна категорія, складається з таких структурних елементів:

- 1) людський (особистісний) капітал,
- 2) організаційний (структурний) капітал,
- 3) соціальний капітал.

Логічно першим у нашому аналізі є людський капітал — це сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу. Це базове визначення слід диференціювати залежно від рівня дослідження:

- на особистісному рівні людський капітал — це знання, навички, здоров'я та інші продуктивні характеристики людини, які вона використовує в економічній діяльності;

- на рівні підприємства людський капітал є сукупною кваліфікацією та професійними компетенціями всіх працівників підприємства, а також його здобутки у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу;

- на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в освіту, професійну підготовку, оздоровлення, тощо, є суттєвою частиною національного багатства країни. Цей рівень включає в себе всю суму людського капіталу всіх підприємств та всіх громадян країни (за виключенням повторного рахунку) [15, с. 35].

Переконані, що основним джерелом інтелектуального капіталу регіону є людина, її знання, творчі здібності, природні задатки. А основою формування інтелектуального капіталу регіону є особистісний інтелектуальний капітал, тому необхідно охарактеризувати цю складову. Для розуміння перспектив і потенціалу розвитку інтелектуального капіталу Хмельницької області в рамках цієї його складової вважаємо за необхідне, поряд з іншим, здійснити анкетування серед дітей дошкільного, шкільного віку та студентів. Зокрема, для аналізу ми обрали такі показники:

- середні витрати населення на освіту за різними віковими категоріями,
- середня кількість годин в тиждень, що витрачається на освіту.

Результати опитування наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Оцінка інтелектуального капіталу на індивідуальному рівні

Показник	Вікова категорія		
	0-6 років	6-17 років	17-25 років
1. Середні витрати населення на освіту, грн./міс.	533,3	547,2	700
2. Середня кількість годин в тиждень, що витрачається на освіту, год./тиждень	11,3	49,9	75

Примітка. Складено автором.

Із даного дослідження бачимо, скільки коштів та часу населення нашої області в середньому витрачає на освіту. Слід відзначити, що серед опитаних були ті, що платять за навчання (у платних класах школи, контракт у навчальному закладі вищої освіти) і ті, що навчаються за бюджетною формою у навчальному закладі вищої освіти.

На індивідуальному рівні витрати на освіту та саморозвиток можна вважати не просто поточними витратами, а довгостроковими інвестиціями на перспективу. Тому освіта є важливою складовою інтелектуального капіталу регіону.

Система освіти в Україні складається з мережі закладів дошкільного і позашкільного виховання, загальноосвітньої, професійно-технічної і вищої школи. У цілому, система освіти нараховує біля п'ятдесяти тисяч одиниць закладів.

У контексті формування інтелектуального капіталу регіону, вища освіта виконує такі функції: - відтворення та розвиток знань, - формування світогляду та загальної культури, - розвиток науки і техніки, - підготовка висококваліфікованих фахівців, наукових кадрів, - розвиток інтелектуального потенціалу.

Вища освіта є основою формування системи наукових знань та сучасного інтелектуального капіталу [3, с. 5]. Тому, виходячи з цієї позиції, необхідно проаналізувати динаміку й основні тенденції освіти та наукової сфери (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності закладів вищої освіти у 2019-2020 н.р.

	Коледжі, технікуми, училища				Університети, академії, інститути			
	Усього	у тому числі за формами навчання			Усього	у тому числі за формами навчання		
		денною	вечірньою	заочною		денною	вечірньою	заочною
Україна	173 585	155 986	689	16 910	1 266 121	889 063	2 224	374 834
Вінницька	8 251	7 623	-	628	33 108	23 282	-	9 826
Волинська	6 235	5 707	12	516	17 834	13 848	-	3 986
Дніпропетровська	18 418	16 675	193	1 550	89 577	63 407	759	25 411
Донецька	7 641	6 320	-	1 321	25 749	16 915	-	8 834
Житомирська	8 911	7 650	-	1 261	18 002	12 396	-	5 606
Закарпатська	2 725	2 471	-	254	18 864	13 348	-	5 516
Запорізька	4 326	3 817	51	458	61 862	40 467	-	21 395
Івано-Франківська	5 913	5 809	-	104	29 410	21 171	-	8 239
Київська	3 758	3 594	-	164	21 087	13 827	-	7 260
Кіровоградська	4 774	4 500	-	274	8 583	6 721	-	1 862
Луганська	2 273	1 909	-	364	17 805	9 675	-	8 130
Львівська	10 616	9 552	273	791	105 084	81 158	298	23 628
Миколаївська	4 143	3 841	38	264	25 297	16 410	138	8 749
Одеська	9 942	8 552	122	1 268	85 298	61 856	51	23 391
Полтавська	5 322	4 677	-	645	36 614	25 355	-	11 259
Рівненська	3 553	3 178	-	375	26 515	17 676	138	8 701
Сумська	3 682	3 529	-	153	27 349	19 399	-	7 950
Тернопільська	6 764	6 110	-	654	32 782	22 728	-	10 054
Харківська	14 845	13 546	-	1 299	150 385	103 617	243	46 525
Херсонська	5 424	4 601	-	823	19 377	12 753	10	6 614
Хмельницька	4 094	3 932	-	162	25 833	18 195	-	7 638
Черкаська	5 232	4 771	-	461	30 908	20 739	191	9 978
Чернівецька	6 742	6 289	-	453	19 833	15 217	-	4 616
Чернігівська	3 003	2 786	-	217	14 681	10 483	-	4 198
м. Київ	16 998	14 547	-	2 451	324 284	228 420	396	95 468

Примітка. Складено автором за даними [19].

Як бачимо з таблиці 2.2, Хмельницька область має порівняно усереднені значення чисельності студентів різних закладів освіти у порівнянні з іншими областями; зокрема, суттєву більшу кількість студентів університетів, академії, інститутів, якщо порівнювати з нашими найближчими сусідами – Тернопільською, Вінницькою, Житомирською та Чернівецькою областями. Так, загальна чисельність студентів коледжів, технікумів становить 4094 особи, університетів, академії, інститутів – 25833 особи (2% від загальної чисельності студентів по Україні в цілому).

Зауважимо, що тенденції розвитку вищої освіти в Хмельницькій області впродовж останніх двох десятиліть суперечливі.

Так, найвищих показників ВНЗ III-IV рівнів акредитації досягли у 2005-2006 роках, а в подальших роках (з 2010 р.) спостерігається тенденція до їх зниження. Це пов'язано, у першу чергу, із демографічною ситуацією та кризовими соціально-економічними процесами. Причинами таких тенденцій стали, в першу чергу, загострення проблеми працевлаштування підготовлених фахівців, низький рівень оплати праці висококваліфікованих кадрів, а також недостатнє фінансування системи вищої освіти. Усі ці обставини призводять до втрат інтелектуального капіталу нашої області.

Наукова сфера, яка безпосередньо пов'язана з формуванням інтелектуального капіталу регіону, також має проблеми розвитку. Так, за даними Головного управління статистики у Хмельницькій області, протягом досліджуваного періоду чисельність науковців, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок зменшилась з 950 осіб у 2010 році до 373 у 2019 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь

Рік	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок – усього, осіб	З них мають науковий ступінь			
		доктора наук		доктора філософії (кандидата наук)	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010	950	52	5,5	427	44,9
2011	925	59	6,4	431	46,6
2012	460	39	8,5	114	24,8
2013	434	38	8,8	115	26,5
2014	439	37	8,4	115	26,2
2015	368	36	9,8	129	35,1
2016	321	27	8,4	96	29,9
2017	380	38	10,0	122	32,1
2018	348	32	9,2	115	33,0
2019	373	34	9,1	123	33,0

Примітка. Складено автором за даними [19].

Зі свого боку, розподіл науковців за категоріями дослідники, техніки та допоміжний персонал наведено у таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 - Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу в Україні

	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	У тому числі					
		дослідники		техніки		допоміжний персонал	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010	950	665	70,0	229	24,1	56	5,9

Продовження табл.2.4.

2011	925	653	70,6	218	23,6	54	5,8
2012	460	349	75,9	29	6,3	82	17,8
2013	434	325	74,9	46	10,6	63	14,5
2014	439	362	82,5	55	12,5	22	5,0
2015	368	283	76,9	58	15,8	27	7,3
2016	321	251	78,2	35	10,9	35	10,9
2017	380	321	84,5	20	5,2	39	10,3
2018	348	295	84,8	22	6,3	31	8,9
2019	373	308	82,6	28	7,5	37	9,9

Примітка. Складено автором за даними [19].

Також на окрему увагу заслуговує аналіз витрат на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт. Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що упродовж останніх років стрімко знижувались обсяги таких витрат, у тмоу числі, за рахунок фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень, а також науково-технічних (експериментальних) розробок.

Таблиця 2.5 - Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт, (тис.грн)

Роки	Витрати на виконання наукових досліджень і розробок – усього, тис.грн	У тому числі на виконання					
		фундаментальних наукових досліджень		прикладних наукових досліджень		науково-технічних (експериментальних) розробок	
		тис.грн	у % до загального обсягу витрат	тис.грн	у % до загального обсягу витрат	тис.грн	у % до загального обсягу витрат
2010	6164,0	1247,8	20,3	3570,2	57,9	1346,0	21,8
2011	7389,8	1574,5	21,3	4230,2	57,2	1585,1	21,5
2012	13932,6	1664,2	11,9	10487,0	75,3	1781,4	12,8
2013	12715,5	1969,9	15,5	9813,4	77,2	932,2	7,3
2014	14485,8	2269,8	15,7	9758,8	67,4	2457,2	16,9
2015	15445,1	2512,9	16,3	10841,9	70,2	2090,3	13,5
2016	12959,2	8664,6	66,9	1844,1	14,2	2450,5	18,9
2017	17510,0	13278,8	75,8	974,5	5,6	3256,7	18,6
2018	21286,9	14884,6	69,9	2722,4	12,8	3679,9	17,3
2019	19233,7	12225,7	63,6	3288,8	17,1	3719,2	19,3

Примітка. Складено автором за даними [19].

На сучасному етапі спостерігається занепад науки, а відсутні традиції тісної співпраці науки і бізнесу та низька зацікавленість вітчизняного бізнесу у впровадженні вітчизняних наукових розробок у виробництво обумовлюють

суттєві перешкоди на шляху нагромадження інтелектуального капіталу (табл.2.6) [3, с. 8]. Має місце вкрай низький рівень інноваційної автиності промислових підприємств Хмельниччини.

Таблиця 2.6 - Впровадження інновацій на промислових підприємствах у Хмельницькій області

Роки	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями	Загальна сума витрат	У тому числі за напрямками					
			дослідження і розробки	у тому числі		придбання знань зовнішніх	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
				внутрішні НДР	зовнішні НДР			
2010	16,9	749588,2	17,5	–	17,5	–	58723,4	690847,3
2011	22,3	898520,2	–	–	–	–	93741,2	804779,0
2012	22,5	225196,2	151,9	–	151,9	–	96313,0	128731,3
2013	18,2	113120,1	–	–	–	35,5	109367,0	3717,6
2014	11,0	133121,2	–	–	–	191,3	128533,2	4396,7
2015	12,3	66659,4	–	–	–	–	63356,6	3302,8
2017	5,7	24552,5	1004,6	1004,6	–	–	22282,3	1265,6
2019	6,6	15639,2	–	–	–	–	к	к

Примітка. Складено автором за даними [19].

Наведені дані свідчать про скорочення інноваційної діяльності промислових підприємств. Зокрема, спостерігається зменшення впровадження нових технологічних процесів на 65 % у 2015 році порівняно із 2000 роком. Також скорочується освоєння інноваційних видів продукції на 381 од. у 2015 році порівняно із 2000 роком, а питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової зменшилась на 4,6 %.

Стимулюючий вплив на формування інтелектуального капіталу області має зростання обсягу фінансування НДДКР, а дестимулюючий – зменшення чисельності працівників наукових організацій та кількості організацій, що проводять НДДКР, еміграція значної чисельності спеціалістів з науковими ступенями. Причинами таких негативних тенденцій є недостатня підтримка

державою науковців, що робить ці професії непрестижними в Україні та змушує обдарованих людей змінювати сферу діяльності на менш наукоємну проте з вищим рівнем оплати.

Використання інтелектуального капіталу характеризується такими стимулюючими чинниками як зростання кількості наукових робіт та інноваційної активності підприємств, а дестимулюючими – зменшення кількості впроваджених наукових та науково-технічних робіт і нових технологічних процесів.

Отже, за результатами проведеного нами дослідження можна окреслити основні проблеми та причини низького рівня інтелектуального капіталу Хмельницької області та чинники гальмування його розвитку.

По-перше, недостатній обсяг фінансування освіти, науки, охорони здоров'я та культури. Так, наприклад, за даними Головного управління статистики в Хмельницькій області, у 2016 році капітальні інвестиції в освіту становили 42902 тис. грн., що складає 0,47 % серед усіх інвестицій. Зі свого боку, в охорону здоров'я сума капітальних інвестицій в 2016 році складає 108007 тис. грн., що становить 1,18 % від загальної суми.

На наукові дослідження та розробки виділено 392 тис. грн., що відповідає 0,0043 % від загальної суми капітальних інвестицій. Поряд з цим, на інформацію та телекомунікації виділено 0,077 % (7023 тис. грн.), а мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – 0,059 % (5358 тис. грн.).

Внаслідок недостатніх вкладень фінансів в інтелектуальний капітал погіршується стан матеріально-технічної бази наукових установ, освітніх та культурних закладів, утримується низький рівень оплати праці, що робить ці сфери непривабливими для висококваліфікованих та креативних працівників.

По-друге, низький рівень технологічного розвитку вітчизняної економіки. Підтримуючи застарілі виробництва, вітчизняний бізнес не зацікавлений у співпраці з науковими установами, тобто присутня відособленість освітньо-наукового сектору та реального виробництва. Це призводить до розриву в технологічному ланцюгу інноваційного циклу, тому

навіть при наявності вагомих вітчизняних наукових розробок їх упровадження у виробництво є досить проблематичним.

По-третє, погіршення стану освітньої галузі. Оскільки в сучасних умовах як головний чинник економічного зростання виступає сфера послуг, передусім високотехнологічна – освіта, наука, телекомунікації, інформаційне забезпечення, в основі яких лежить саме розвиток вищої освіти, – то зменшення обсягів діяльності сфери вищої освіти стає перешкодою на шляху формування та нагромадження інтелектуального капіталу і переходу України до економіки знань.

Стосовно інтелектуального капіталу на індивідуальному (особистісному) рівні, то важливого значення мають такі чинники, як рівень матеріального становища громадян, особисті стимули, моральні цінності тощо. Рівень матеріального становища та якості життя населення певною мірою характеризує структура сукупних витрат громадян.

Варто сказати, що у структурі витрат населення переважають споживчі витрати, а витрати на розвиток особистого інтелектуального капіталу є мінімальними (табл. 2.7).

Так, за даними табл. 2.12, у 2016 р. найбільшу частку складають витрати на продукти харчування та безалкогольні напої (52,4 % у 2016 р.), а також на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива (19,4 %) та на одяг і взуття (5,3 %).

Поряд з цим, на інтелектуальний капітал витрачається всього 6,1 % (у 2012 р. – 8,3 %) сукупних витрат домогосподарств за місяць у 2016 р. Зокрема, що стосується розвитку людського капіталу – це охорона здоров'я (2,6 %), освіта (0,7 %), відпочинок та культура (0,6 %), а також соціального капіталу – зв'язок (2,2 %).

Загалом, за даними проведеного дослідження, бачимо, що сукупні витрати на розвиток інтелектуального капіталу громадян у 2016 р. зменшуються порівняно із 2012 р., а споживчі витрати зростають, що свідчить про низьку якість життя населення.

Таблиця 2.7 - Структура сукупних витрат населення Хмельницької області

Статті	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту
Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн	4279,69	5319,05	6423,46	7370,56	9400,86	219,7
Споживчі сукупні витрати	93,5	93,6	93,4	91,8	87,5	93,6
продукти харчування та безалкогольні напої	57,8	52,4	48,0	52,1	48,9	84,6
алкогольні напої, тютюнові вироби	3,3	2,6	2,9	3,2	3,2	97,0
непродовольчі товари та послуги	32,4	38,6	42,5	36,5	35,4	109,3
в тому числі						
одяг і взуття	5,3	5,3	6,3	5,4	5,0	94,3
житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива	11,9	19,4	19,2	15,1	12,8	107,6
предмети домашнього вжитку, побутова техніка та поточне утримання житла	1,7	1,8	1,7	1,4	1,0	58,8
охорона здоров'я	3,6	2,6	3,1	3,6	3,6	100,0
транспорт	2,4	2,2	2,7	3,1	5,5	229,2
зв'язок	2,4	2,2	2,8	2,6	2,7	112,5
відпочинок і культура	0,9	0,6	1,1	0,8	0,7	77,8
освіта	0,6	0,7	1,8	0,7	0,8	133,3
ресторани та готелі	1,3	1,2	1,5	1,4	1,4	107,7
різні товари і послуги	2,3	2,6	2,3	2,4	1,9	82,6
Неспоживчі сукупні витрати	6,5	6,4	6,6	8,2	12,5	192,3

Примітка. Складено автором за даними [9].

Таким чином, проведене дослідження створить передумови для деталізованого аналізу з метою виявлення основних чинників, які впливають на розвиток інтелектуального капіталу Хмельницької області, а подальші наукові пошуки будуть спрямовані на розробку рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком інтелектуального капіталу та підвищення його ролі в економіці нашого регіону.

## 2.2 Система управління інтелектуальним капіталом регіону

Інтелектуальний капітал регіону потребує розвиненої системи управління, яка виступає у вигляді реально існуючої структури, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту, а функція управління інтелектуальним капіталом – практичну реалізацію.

Керівна підсистема представлена в особі суб'єктів управління

інтелектуальним капіталом регіону. Зокрема, – це державні, регіональні, місцеві органи влади, керівництво підприємств, установ, організацій, які здійснюють управління інтелектуальним капіталом. А керована підсистема (об'єкт управління) – це сукупний інтелектуальний капітал регіону.

Відповідно до цього твердження сформовано систему управління інтелектуальним капіталом Хмельницької області (рис. 2.2). До суб'єктів управління можна віднести структурні підрозділи Хмельницької обласної державної адміністрації, діяльність яких, поряд з іншим, стосується розвитку окремих складових інтелектуального капіталу регіону.

Важливі завдання в контексті управління розвитком інтелектуального капіталу виконують Хмельницький регіональний, міський та районні центри зайнятості. Зокрема, йдеться про профорієнтаційне забезпечення, організацію професійного навчання зареєстрованих безробітних, а також аналіз та прогноз попиту і пропозиції на робочу силу та працевлаштування населення. Тобто центри зайнятості надають допомогу громадянам у виборі роботи, а керівникам підприємств, установ, організацій — працівників.

Варто зазначити, що досить велику роль в управлінні розвитком інтелектуального капіталу виконують загальноосвітні та навчальні заклади вищої освіти Хмельницької області. Оскільки вони є суб'єктами, що забезпечують формування інтелектуального капіталу регіону. Так, загальноосвітні та вищі навчальні заклади займаються освітньою, виховною, інформаційно-просвітницькою, методичною, науковою та іншими видами діяльності.

Підприємства, організації та установи Хмельницької області, зі свого боку, теж забезпечують відтворення інтелектуального капіталу. Вони виконують такі завдання: забезпечення робочим місцем населення, нарахування заробітної плати та інших виплат і винагород за інтелектуальні продукти та працю, співпраця з навчальними закладами та науковими центрами, впровадження у виробництво наукових розробок, різних інтелектуальних продуктів тощо.



Рисунок 2.2. - Система управління інтелектуальним капіталом  
Примітка. Складено автором.

За змістом, характером, структурою виконувани функції доцільно певним чином згрупувати (рис. 2.3).

Важливим аспектом оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом регіону є аналіз основних програм, стратегій розвитку його складових (табл. 2.13).

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року на основі аналізу сучасного стану розвитку освіти визначає мету, стратегічні напрями та основні завдання, на виконання яких має бути спрямована реалізація державної політики у сфері освіти.



Рисунок 2.3. - Взаємозв'язок суб'єктів управління інтелектуальним капіталом Хмельницької області та функціями, які вони виконують  
Примітка. Складено автором.

Метою Національної стратегії, по-перше, є підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки, по-друге, забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя [47].

Зі свого боку, Національна стратегія розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні на період до 2020 року на основі аналізу сучасного стану сфери інтелектуальної власності визначає пріоритети та перспективи розвитку Національної системи інтелектуальної власності, мету, стратегічні

напрями та основні завдання, на виконання яких має бути спрямована реалізація державної політики в сфері інтелектуальної власності [66].

Таблиця 2.8 - Основні документи розвитку складових інтелектуального капіталу регіону

Назва документу	Відповідальний виконавець
Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року	Кабінет Міністрів України, галузеві міністерства
Національна стратегія розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні на період до 2020 року	Державна служба інтелектуальної власності, галузеві міністерства, наукові установи
Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020"	Президент України, Кабінет Міністрів України
Програма соціально-економічного розвитку Хмельницької області на 2017 рік	Обласна державна адміністрація, її структурні підрозділи спільно з територіальними органами центральних органів виконавчої влади, які розробили відповідні заходи до Програми.
Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки	ОДА, структурні підрозділи обласної державної адміністрації
Програма розвитку освіти Хмельницької області на 2016-2017 роки	Департамент освіти і науки Хмельницької ОДА
Обласна програма розвитку культури і духовності на період до 2017 року	Управління культури, національностей та релігій облдержадміністрації, райдержадміністрації, виконавчі комітети міських (міст обласного значення), сільських, селищних рад (за узгодженням)

Примітка. Складено автором.

Метою Стратегії сталого розвитку "Україна - 2020" є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі. У цій стратегії задля її реалізації виділяють чотири вектори (рис. 2.4):



Рисунок 2.4. - Складові реалізації стратегії «Україна - 2020»  
Примітка. Складено автором.

- вектор розвитку - це забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя;
- вектор безпеки - це забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності;
- вектор відповідальності - це забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг в державному та приватному секторах;
- вектор гордості - це забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт [74].

З огляду на тему нашого дослідження, варто звернути увагу на такі реформи та програми стратегії «Україна 2020», пов'язані із розвитком інтелектуального капіталу: Реформа захисту інтелектуальної власності. Реформа системи соціального захисту. Реформа системи охорони здоров'я. Реформа освіти. Програма розвитку для дітей та юнацтва. Програма популяризації фізичної культури та спорту. Програма здорового способу життя та довголіття. Програма розвитку інновацій. Реформа державної політики у сфері науки та досліджень.

Також стратегія «Україна 2020» передбачає досягнення 25 ключових показників, що оцінюють хід виконання реформ та програм. Серед них виділимо такі, що стосуються розвитку інтелектуального капіталу:

- за результатами загальнонаціонального опитування рівень довіри громадян до органів правопорядку становитиме 70 %;
- частка проникнення широкосмугового Інтернету за даними Світового банку складатиме 25 абонентів на 100 осіб;

- 75 % випускників загальноосвітніх навчальних закладів володітимуть щонайменше двома іноземними мовами, що підтверджуватиметься міжнародними сертифікатами;
- Україна візьме участь у міжнародному дослідженні якості освіти PISA та увійде до 50 кращих держав - учасниць такого дослідження;
- Україна разом із Світовим банком розробить показник добробуту громадян, визначиться з його цільовим значенням та проводитиме моніторинг змін такого показника;
- за результатами загальнонаціонального опитування 90 відсотків громадян України відчуватимуть гордість за свою державу;
- під час участі у XXXII літніх Олімпійських іграх Україна завоює щонайменше 35 медалей;
- за глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти, який розраховує одна з провідних світових бізнес-шкіл (INSEAD), Україна увійде до 30 кращих держав світу;
- 20 фільмів українського виробництва вийдуть у широкий прокат у 2020 році [74].

На основі загальнонаціональних програм та стратегій розробляються регіональні. Наприклад, «Програма розвитку освіти Хмельницької області на 2016-2020 роки», яка визначає стратегічні пріоритети розвитку освіти області, рівного доступу учасників навчально-виховного процесу до якісної освіти, обґрунтовує ресурсні потреби. Розробником та відповідальним виконавцем програми є Департамент освіти і науки Хмельницької ОДА.

Обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми визначається у межах видатків бюджету.

Метою програми є забезпечення умов рівної доступності для населення області сучасної повноцінної, якісної освіти, що відповідає актуальним і перспективним запитам особистості, суспільства і держави, міжнародним критеріям; створення належних умов для навчання та комфортного перебування дітей у навчальних закладах, забезпечення якісного

функціонування навчального процесу та збереження здоров'я дітей [64].

В Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 рр. особливої уваги заслуговує операційна ціль 4.2: Підвищення здатності людського потенціалу адаптуватися до потреб економіки та невиробничого сектору. Зокрема, нашої теми дослідження стосується захід 4.2.1: «вдосконалення співробітництва центрів знань (університетів та інститутів) з підприємствами, аграрним сектором та іншими суб'єктами у галузі технології та новаторства» [73].

Цим заходом підкреслюється важливість інтелектуального капіталу регіону в становленні економіки нашої області. Метою даного заходу є розбудова трикутників із залученням освітніх та дослідницьких установ, суб'єктів, котрі потребують вдосконалення процесів або товарів з організаціями, що сприяють розвитку, на зразок центру підтримки підприємництва, агенції з передачі і вдосконалення технологій, агенції регіонального розвитку або інших посередницьких організацій, а також підтримку реструктуризації університетів та інститутів з метою підвищення їх пристосованості до потреб клієнтів [73].

Крім цього, захід 4.2.3: «Зміцнення гнучкості людських/трудоових ресурсів для розвитку галузей економіки регіону», має на меті розбудову людського капіталу Хмельницької області для формування потенціалу зростання й нарощування конкурентоспроможності економіки, а також створення нових робочих місць і зміцнення соціальної інтеграції [73].

Формування кваліфікованих та гнучких трудових ресурсів сприятиме сталому підвищенню продуктивності праці та доходів населення. У центрі уваги при цьому перебувають заходи, спрямовані на заохочення інвестицій підприємств у людський капітал та заохочення навчання працівників протягом усього життя, а також інструменти, які сприяють зайнятості працівників молодшого та старшого віку за рахунок надання їм навичок з адаптації до економіки знань.

Четвертий розділ Програми соціально-економічного розвитку

Хмельницької області на 2017 рік стосується розвитку людського капіталу і включає такі пріоритети: поліпшення якості та доступності освітніх послуг, медичного обслуговування населення, збільшення доходів населення та соціальний захист, підвищення рівня безпеки та захисту громадян, забезпечення екологічної безпеки та використання рекреаційного потенціалу області, розвиток туристичного та культурного потенціалу [65].

Заходи з реалізації даних пріоритетних завдань покладено на Департамент освіти і науки, управління молоді та спорту облдержадміністрації, райдержадміністрації, органи місцевого самоврядування, Департаменти охорони здоров'я, Департамент соціального захисту населення облдержадміністрації, обласний центр зайнятості та інші підрозділи Хмельницької ОДА.

Обласна програма розвитку культури і духовності на період до 2017 року має на меті підвищення ефективності діяльності установ культури і мистецтва області, укріплення матеріально-технічної бази, збереження нематеріальної та історико-культурної спадщини, забезпечення реалізації прав громадян на доступ до культурних надбань, здобуття мистецької освіти [49].

Управління розвитком інтелектуального капіталу на рівні регіону здійснюється через розробку і впровадження заходів, направлених на створення умов, при яких у суспільстві відбувається збільшення кількості наукових кадрів, наукових організацій, через зростання обсягів фінансування освіти, а звідси і розширення можливостей формування інтелектуального капіталу.

На основі проведеного аналізу та оцінки управління інтелектуальним капіталом регіону встановлено, що ефективність управління є недостатньо високою, а отже, необхідно впроваджувати заходи щодо зміни прийнятих рішень з розвитку інтелектуального капіталу на більш ефективні.

Головними пріоритетами в управлінні розвитком інтелектуального капіталу Хмельницької області повинні стати: розвиток освіти та науки,

реалізація права громадян на освіту, контроль за дотриманням нормативно-правових актів в галузі освіти, науки та захисту інтелектуальної власності, покращення стану сфери охорони здоров'я, забезпечення захисту авторських прав, підвищення оплати інтелектуальної праці, налагодження сприятливого суспільно-політичного середовища.

Отже, ефективне управління розвитком інтелектуального капіталу є на сьогодні обов'язковою складовою успішних реформ в усіх розвинутих країнах. Тому необхідною умовою такого реформування є те, щоб владні структури та українське суспільство визнали, що саме інтелект і знання є дійсним капіталом нації.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **3.1 Орієнтири стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу регіону**

Під управлінням інтелектуальним капіталом регіону пропонуємо розуміти прийняття управлінських рішень, спрямованих на приведення інтелектуального капіталу відповідно до потреб та інтересів соціально-економічної системи конкретного регіону за рахунок активізації процесів його формування та відтворення.

З огляду на сформовану практику та розуміння управління інтелектуальним капіталом регіону як процесу прийняття рішень, пропонуємо сформуванню його модель, на основі класичної моделі процесу прийняття рішень. Традиційно виділяють такі етапи процесу прийняття рішень: аналіз поточного стану; генерування альтернатив; вибір альтернативи; її реалізація і контроль (рис. 3.1). Розглянемо зміст цих етапів в контексті управління інтелектуальним капіталом регіону.

1. Кількісний та якісний аналіз поточного стану елементів інтелектуального капіталу регіону передбачає детальну діагностику їх стану, а також динаміку, що дає можливість виявити проблеми його розвитку та управління.

2. Одним із інструментів генерування альтернатив є формування набору еталонних стратегій управління інтелектуальним капіталом регіону, які дозволять спростити визначення альтернатив його розвитку, звівши їх до детального переліку можливих дій. Узагальнивши результати теоретичних та практичних досліджень в галузі управління інтелектуальним капіталом регіону, пропонуємо такі управлінські орієнтири:

- для досягнення максимальної ефективності структура інтелектуального капіталу повинна відповідати характеру економіки

досліджуваного регіону;

- регіон є складною соціально-економічною системою, в якій не варто виділяти «зайві» елементи; теж саме можна сказати про його інтелектуальний капітал.



Рисунок 3.1.- Модель управління інтелектуальним капіталом регіону як процесу прийняття рішень

Примітка. Складено автором за даними [40, с. 75].

Варто сказати, що коли стан інтелектуального капіталу регіону не збалансований, а також немає можливості здійснити заходи для його розвитку, пріоритетною управлінською альтернативою буде усунення цих диспропорцій. Тому пропонуємо виділити такі основні еталонні стратегії:

- спеціалізація, тобто пріоритетний розвиток тих елементів інтелектуального капіталу, які взаємопов'язані з діяльністю головних галузей регіональної економіки;

- інтеграція – рівномірний розвиток усіх елементів інтелектуального капіталу регіону. Ця стратегія актуальна для регіонів, які не характеризуються яскраво вираженою спеціалізацією економіки [40, с. 73].

3. На основі аналізу стану інтелектуального капіталу регіону та його

структури відбувається вибір альтернативи, тобто найбільш ефективної стратегії.

4. Реалізація рішення відбувається через розробку інструментів коригування регіональних стратегій управління на основі аналізу інтелектуального капіталу, що дозволить впроваджувати управління інтелектуальним капіталом в існуючі механізми та моделі прийняття рішень.

5. Для системи контролю реалізації рішення в галузі управління інтелектуальним капіталом застосовуються аналогічні інструменти, що для першого етапу. Оскільки має місце оцінка поточного стану в порівнянні із цільовими (плановими) показниками. У зв'язку із цим, варто говорити про створення підсистеми моніторингу стану інтелектуального капіталу як частини управління ним [40, с. 74].

Управління розвитком та використанням інтелектуального капіталу регіону слід здійснювати з урахуванням наукових принципів, зазначених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Принципи управління розвитком інтелектуального капіталу регіону

№	Принцип	Зміст принципу
1.	Постійного розвитку	створення сприятливих умов для розвитку людського потенціалу шляхом розкриття творчих здібностей особистості, підвищення мотивації праці, постійного навчання та підвищення кваліфікації.
2.	Інноваційності	розгляд інтелектуального капіталу як джерела інновацій, використання інноваційних технологій його розвитку.
3.	Інвестиційності	визнання пріоритетності інвестицій в інтелектуальний капітал і високого рівня економічної віддачі цих інвестицій.
4.	Стратегічного підходу	розробка довгострокових програм розвитку інтелектуального капіталу, які забезпечать постійне зростання його обсягів та ефективне використання.
5.	Професіоналізації управління	залучення висококваліфікованих спеціалістів до процесу управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства, регіону чи країни, постійне підвищення їх професійного рівня.
6.	Багаточинникового управління	розгляд інтелектуального капіталу не лише з економічної точки зору, але як і головної соціальної цінності.

Примітка. Складено автором за даними [103, с. 143-144].

Оскільки на процес формування інтелектуального капіталу регіону впливають різні групи чинників (рис. 3.3), то стратегічні напрями

удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу можна поділити на такі групи: соціально-економічні, науково-технологічні та організаційно-правові.



Рисунок 3.2. - Чинники формування інтелектуального капіталу  
Примітка. Складено автором.

Соціально-економічні напрями удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу регіону засновані на тому, що рівень соціально-економічного розвитку регіону є базою відтворення інтелектуального капіталу. Тому простежується пряма залежність між рівнем соціально-економічного розвитку та рівнем розвитку інтелектуального капіталу регіону. Цей зв'язок пов'язаний із впливом освіти, охорони здоров'я та інших

чинників на інтелектуальний капітал, витратами на розвиток інформаційних технологій та систем, які є необхідною умовою формування інтелектуального капіталу.

Поряд з цим, науково-технологічні напрями стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу базуються на прямому впливі науки та загального технологічного рівня розвитку економіки регіону на інтелектуальний капітал. Також варто зазначити, що розвиток науки та впровадження нових технологій є водночас і головними елементами політики розвитку інтелектуального капіталу, і результатом його використання.

Організаційно-правові напрями удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу включають прийняття нових та зміну існуючих нормативно-правових актів, створення нових інституцій, впровадження нових організаційних структур тощо.

Основні пріоритети стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу та його складових – людського (особистісного), соціального та організаційного капіталів – повинні враховувати специфіку кожної з них і бути спрямованими на досягнення конкретних результатів (рис.3.4). Зокрема, мета удосконалення управління людським капіталом повинна бути направлена на підвищення якості життя населення і всебічну реалізацію творчих здібностей особистості, що в результаті формує можливості для одержання певного рівня доходів, які забезпечують відтворення власного інтелектуального капіталу.

Зі свого боку, управління соціальним капіталом необхідно спрямовувати на досягнення гармонізації соціальних взаємовідносин, що забезпечить єдність суспільства у всіх сферах: економічній, соціальній, культурній, духовній, політичній. Також удосконалення управління організаційним капіталом потрібно направити на створення організаційно-технічної основи розвитку постіндустріального (інформаційного) суспільства, у якій все більшу роль відіграють інформаційно-комунікаційні системи [103, с. 142].

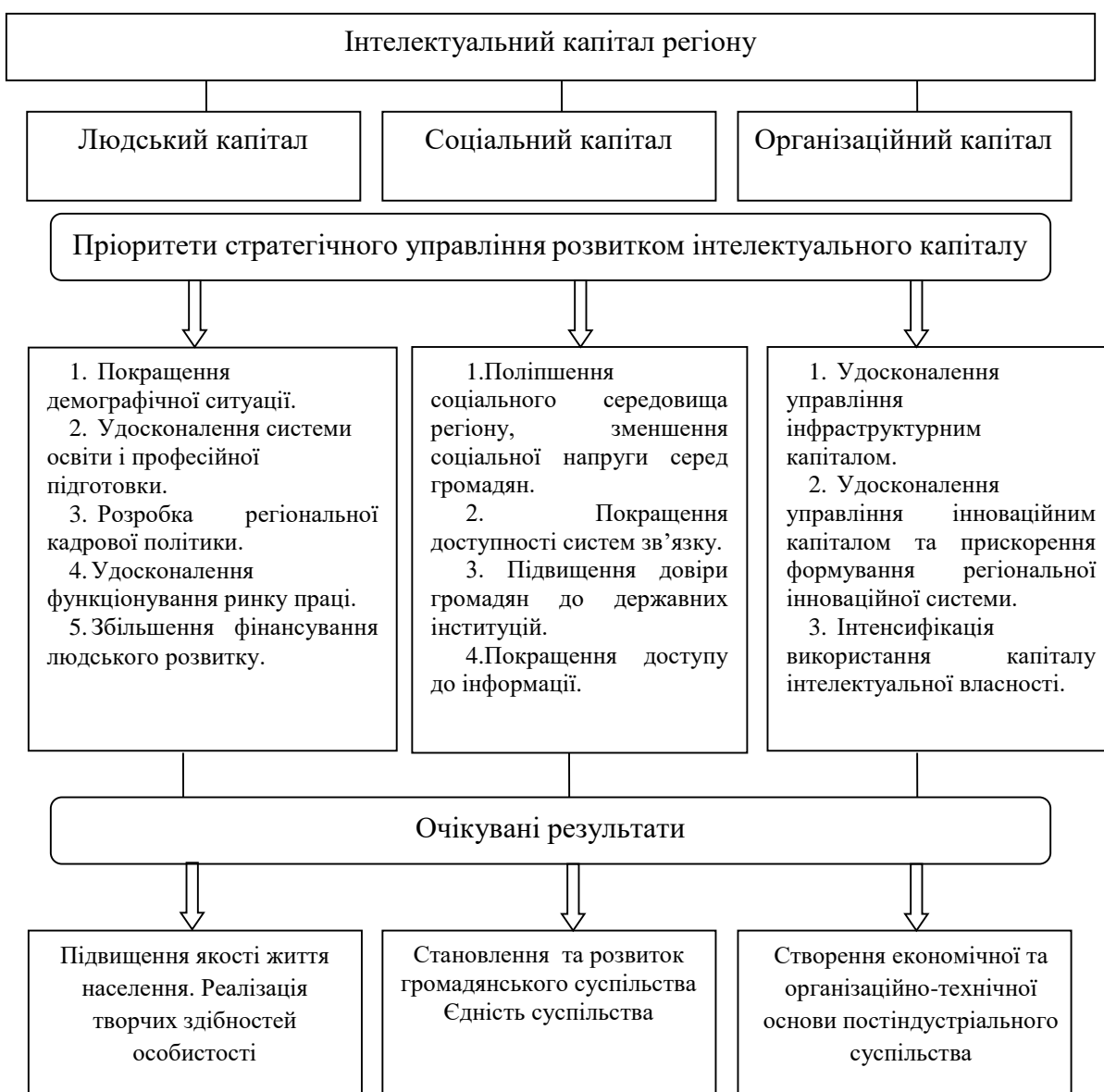


Рисунок 3.4. - Основні пріоритети стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу Хмельницької області

Примітка. Складено автором.

Вважається, що кінцевою метою удосконалення управління інтелектуальним капіталом регіону є забезпечення ефективного його розвитку на основі інноваційного розвитку економіки та підвищення рівня і якості життя населення.

Загалом, стратегічні напрями удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу пропонуємо розглядати у двох блоках: формування та використання (рис. 3.5).



Рисунок 3.5. - Стратегічні напрями удосконалення управління інтелектуальним капіталом Хмельницької області

Примітка. Складено автором.

На нашу думку, управлінський вплив на інтелектуальний капітал регіону має носити системний характер. Це означає, що, удосконалюючи структуру освіти в регіоні в напрямі підвищення її конкурентоспроможності, важливо включити в поле управління також інші складові людського капіталу, що визначають рівень життя населення: рівень здоров'я, соціального благополуччя, мобільності та ін. В іншому випадку всі позитивні ефекти від розвитку інтелектуального капіталу регіону будуть зведені нанівець в результаті скорочення тривалості життя, зростання злочинності, неефективного розподілу трудових ресурсів по території області тощо.

Варто нагадати, що від початку 90-х років відбувається процес

депопуляції населення нашої області та загалом по Україні, спостерігається від'ємний природний приріст, тому демографічні чинники обмежують розвиток інтелектуального капіталу. Оскільки головними носіями інтелектуального капіталу є люди, зменшення чисельності населення веде і до втрат інтелектуального капіталу та гальмування його розвитку.

Відповідно до зазначеного вище, основними заходами удосконалення управління розвитком людського капіталу повинні стати:

1. Для покращення демографічної ситуації та підвищення якості населення: популяризація цінностей сім'ї, материнства та батьківства; поширення та підтримка традиційних сімейних цінностей, зареєстрованого шлюбу, націленого на народження та виховання дітей; поліпшення здоров'я населення; забезпечення доступного житла молодим сім'ям з дітьми через надання пільгових кредитів; зростання реальних доходів населення; регулювання міграції населення (створення гідних умов праці та високих доходів в межах регіону).

Важливим чинником розвитку інтелектуального капіталу в регіоні є міграційна політика. Також для поліпшення демографічної ситуації важливо здійснити зміни у сфері охорони здоров'я.

2. Удосконалення системи освіти та професійної підготовки включає: розвиток мережі закладів дошкільної, загальноосвітньої та вищої освіти із врахуванням потреб Хмельницької області; проведення модернізації освіти відповідно до сучасних вимог; адаптація професійно-технічної освіти відповідно до вимог постіндустріального суспільства; забезпечення збалансованості підготовки за різними спеціальностями в рамках вищої освіти, відповідності ринку праці і освітніх комплексів; розвиток вищої освіти у тісному зв'язку з наукою та практичною діяльністю; прогнозування вищої освіти (довгострокове, середньострокове і короткострокове) за допомогою методу форсайтингу, що дає можливість на основі аналізу стану і поведінки освітньої системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій зміни чинників, що впливають на досліджувану систему, правильно

визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку вищої освіти в майбутньому [95, с. 204]; відкриття нових та розширення існуючих спеціальностей у вищих навчальних закладах у відповідності до потреб ринку праці; розвиток наукових комунікацій за допомогою міжнародного співробітництва, стажування за кордоном, обміну досвідом; розширення інтелектуальних послуг у сфері освіти (консалтингові та науково-технічні послуги, юридична підтримка, розробка науково та техніко-економічно обґрунтованих проектів); підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів; підвищення мотивації населення до безперервної освіти впродовж життя, підвищення кваліфікації, самоосвіти за допомогою інформаційно-просвітницької діяльності, що дозволить постійно розвивати людський капітал регіону.

3. Розробка кадрової регіональної політики охоплює: створення відповідних умов для проведення профорієнтаційної роботи у загальноосвітніх навчальних закладах; побудова інформаційної бази, яка буде містити дані про потреби у різних професіях та вимоги до цих професій, а також дозволить виявити потреби в нових професіях у майбутньому; формування престижності наукової діяльності, підвищення попиту на молодих науковців на ринку праці.

4. Удосконалення ринку праці необхідно проводити у його тісному взаємозв'язку із системою освіти області.

Існуючі на сьогоднішній день регіональні аспекти формування та відтворення інтелектуального капіталу говорять про неефективне використання праці кваліфікованих працівників. Розглядаючи персонал на різних ринках праці, можна прийти до висновку, що зростання заробітної плати в результаті отримання додаткової освіти відбувається тим швидше, чим вище рівень інтелектуалізації професії.

Таким чином, головна роль у формуванні інтелектуального капіталу відводиться системі освіти, а ринок праці виступає індикатором ефективності результату. Також ринок праці є своєрідним «замовником» системи освіти і

вносить свої корективи у структуру професійної підготовки робочої сили.

5. Покращення доступу до інформації охоплює такі заходи: захист прав громадян у сфері інформації; зниження вартості доступу населення до мережі «Інтернет» та інших інформаційних послуг; розвиток та впровадження системи електронного урядування.

6. Покращення фінансування людського розвитку включає: пошук альтернативних джерел фінансування людського розвитку, наприклад, благодійних внесків організацій в контексті корпоративної соціальної відповідальності; формування ефективної системи соціального забезпечення тих груп населення, які потребують державної підтримки.

Удосконалення управління розвитком соціального капіталу Хмельницької області, на нашу думку, повинно охоплювати такі напрями:

1. Поліпшення соціального середовища регіону, зменшення соціальної напруги серед громадян.
2. Покращення доступності систем зв'язку.
3. Підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Поліпшення соціального середовища регіону, зменшення соціальної напруги серед громадян пропонуємо здійснювати за допомогою: підвищення рівня довіри у суспільстві; відродження традицій та суспільної моралі; формування та застосування норм корпоративної етики; забезпечення єдності нації як важливої передумови соціальної стабільності; сприяння розвитку соціальних мереж, громадських організацій які забезпечують позитивні взаємовідносини між людьми, прискорюють темпи соціально-економічного розвитку, підвищують економічну активність населення (кредитні спілки, кооперативи); підтримки волонтерського руху.

Для підвищення ефективності управління розвитком організаційного капіталу необхідно здійснювати:

1. Удосконалення управління інфраструктурним капіталом.
2. Удосконалення управління інноваційним капіталом та прискорення формування регіональної інноваційної системи.
3. Інтенсифікацію використання капіталу інтелектуальної

власності.

Варто зазначити, що для отримання економічного ефекту та підвищення якості життя населення Хмельницької області інтенсифікація інноваційної діяльності повинна відбуватись у всіх секторах економіки та паралельно супроводжуватись такими змінами як прискорення наукових досліджень, зменшення періоду часу для впровадження наукових розробок, інтеграції наукових й освітніх установ та виробничих підприємств.

### **3.2. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу регіону**

Зарубіжний досвід та існуюча практика свідчать, що під впливом інноваційних процесів змінюється і структура економіки. У світі простежується зростання частки розумової праці і зменшення фізичної. За останні 100 років в США частка фізичної праці у сукупних витратах праці знизилася від 90% до 10% [60, с. 21].

До актуальних проблем організації управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу в Хмельницькій області у порівнянні із зарубіжними країнами належать:

- удосконалення нормативно-правової бази щодо формування та використання інтелектуального капіталу;
- поліпшення фінансового забезпечення розвитку інтелектуального капіталу регіону;
- посилення захисту інтелектуальної власності;
- розвиток технологічного переоснащення наукомістких галузей виробництва.

Тому необхідно проаналізувати ці проблеми через призму зарубіжного досвіду.

Сьогодні якість влади, лідерство та управління є найважливішими чинниками конкурентоспроможності країни. Прикладом може бути

практично вся Скандинавія, яка своїм високим рейтингом конкурентоспроможності кидає виклик усталеному стереотипу, що країни з високими податками і надзвичайно розвиненою системою соціального забезпечення (тобто з високим соціальним навантаженням на бюджет), країни так званого соціального капіталізму, не можуть бути конкурентоспроможними [48, с. 4].

Головною конкурентною перевагою Скандинавських країн є висока якість політичного й макроекономічного управління, що забезпечує соціальну згуртованість населення, стабільність і передбачуваність бізнес-середовища, низький рівень інфляції та профіцит держбюджету, низький рівень корупції, сприятливий ґрунт для динамічного зростання інновацій і малого бізнесу, пріоритетного розвитку науки та освіти [23, с. 24].

Загальносвітове зміцнення системи охорони інтелектуальної власності, а також прийняття законодавства, що забезпечить поліпшення процесу передачі технологій, - це додаткові фактори, які сприяють збільшенню патентування в навчальних установах різних країн світу. Наприклад, у США до 1980 року результати НДДКР фінансованих з держбюджету, були федеральною власністю. Це не створювало у науковців та інженерів, що працюють у державних університетах і лабораторіях або одержують фінансову підтримку від держави, особливої зацікавленості в трансфері технологій. Загострення конкуренції на світовому ринку й погіршення торговельного балансу США змусили конгрес піти на зміну чинного законодавства та прийняття низки нових федеральних законів, таких як [38, с. 119]:

1. Bayh-Dole Act, що передбачає передачу права власності від держави університетам (неприбутковим організаціям) на результати НДДКР, які були зроблені при фінансовій підтримці уряду, та надає право цим університетам патентувати винаходи і надавати ліцензії.

2. Stevenson-Wydler Act, активізував участь лабораторій у процесах науково-технічної кооперації із промисловістю за рахунок поширення

інформації про отримані в них наукові результати.

3. Federal Technology Transfer Act, який визначав порядок передачі технологій у федеральних лабораторій, що перебували в оперативному управлінні уряду.

4. National Competitiveness Act, який був націлений на підтримку національної конкурентоспроможності державних лабораторій під керуванням неурядових контрактерів (університетів і промислових фірм).

Це законодавство ефективно сприяло інноваційному розвитку держави внаслідок збільшення кількості ліцензій, які стали надавати університети приватним фірмам та компаніям. Два останніх закони визначили порядок укладання ліцензійних угод і поділу роялті федеральними лабораторіями під час проведення спільних проектів з представниками промисловості та бізнесу.

Проблема фінансування наукової та соціальної сфери не дає можливості Україні повноцінно конкурувати на світовому ринку. На Заході для вирішення цієї проблеми були створені ендаументи або ендаумент-фонди (endowment fund), які функціонують десятками років і є успішними інструментами фінансування соціальної, освітньої та наукових сфер.

У США основним документом, що регулює діяльність ендаумент-фондів є Уніфікований закон про інституціональні фонди («The Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act (UPMIFA)» - 2006 р.). Як визначено в UPMIFA, ендаумент-фонд - це інституціональний фонд, який повністю використовується інститутом для фінансування поточної діяльності за договором дарування (пожертвування), а також створюється виключно в благодійних цілях. За рахунок коштів таких фондів створюються і функціонують університети, лікарні, бібліотеки, музеї, театри, екологічні та спортивні організації [38, с. 120].

У США найвідомішими є цільові фонди Гарвардського, Йельського, Принстонського та Стенфордського університетів. Їх обсяг складає мільярди доларів (ендаумент Гарвардського університету - більше \$32,3 млрд.,

Йельського, - \$20,8 млрд., Стенфордського та Принстонського -\$18,7 млрд. і \$18,2 млрд. відповідно), що дозволяє виділяти на поточні витрати до \$1 млрд. щорічно. У цих та інших прогресивних зарубіжних вищих навчальних закладах засоби, отримані від управління ендаумент-фондами, формують до 45% загального бюджету. У 80 університетів світу розмір капіталу ендаумента перевищує \$1 млрд. Нерідко це навіть не єдиний фонд, а ціла система фондів, кожен із яких має власну мету: виплата стипендій або грантів викладачам, організація спортивних заходів, фінансування досліджень тощо [83].

Переконані, що ендаументи могли б стати основою ринкового механізму фінансування важливих соціальних проектів, в тому числі і розвитку інтелектуального капіталу Хмельницької області та в подальшому в інших регіонах.

За кордоном ендаументи функціонували, здебільшого, для підтримки роботи вищих навчальних закладів. Джерелами формування ендаумент-фондів вищих навчальних закладів можуть бути: внески, пожертвування від благодійних і некомерційних організацій; внески випускників; майно, що знаходиться на балансі інститутів, та доходи від його використання (наприклад, від оренди приміщень); пожертвування від приватного сектору.

За результатами дослідження зарубіжного досвіду управління інтелектуальним капіталом доведено, що ті країни, які мають високі досягнення у сфері використання інтелектуального капіталу, характеризуються також здобутками в розвитку економіки, високим рівнем якості життя населення своїх громадян та безпеки держави.

Прикладом можуть бути досягнення, здійснені Республікою Корея: економіка Південної Кореї станом на 2011р. займала 12 місце у світі за обсягом внутрішнього валового продукту і 15 місце за номінальним ВВП. Валовий національний продукт на душу населення зріс зі 100 доларів США у 1963 р. до 35000 доларів США у 2014 р. [85, с. 129]. Слід наголосити, що ця країна із економічно відсталої аграрної країни перетворилась в економічно

розвинену. Спершу економічна модель Південної Кореї була орієнтована на виготовлення національної продукції на експорт, а потім переорієнтувалася на примноження та розвиток інтелектуального капіталу.

Уряд Південної Кореї успішно здійснює управління розвитком інтелектуального капіталу: створює умови корпораціям, які досягають своєї бізнес-мети через обов'язкове започаткування й розвиток науково-дослідних осередків, нано-містечок. Наукові фундаментальні дослідження, на нашу думку, повинні фінансуватись державою. Тому необхідно вживати таких заходів: стабілізувати політичну систему в державі в цілому; поєднувати функціонування органів державної влади, науково-дослідних інститутів, навчальних закладів та підприємств; модернізувати вітчизняне виробництво; удосконалити нормативно-правову базу щодо захисту інтелектуального капіталу.

Заслуговує на увагу досвід США щодо управління розвитком інтелектуального капіталу. Сучасну американську систему управління інтелектуальним капіталом очолюють два міжвідомчі органи: Американський науковий фонд, який координує напрями фундаментальних наукових досліджень, та Американська наукова рада, яка представляє інтереси промисловості й університетів в інноваційній політиці. Також елементами цієї системи є Міністерство оборони й Національне агенство з аеронавтики й дослідження космічного простору (НАСА), які функціонують за державними цільовими програмами.

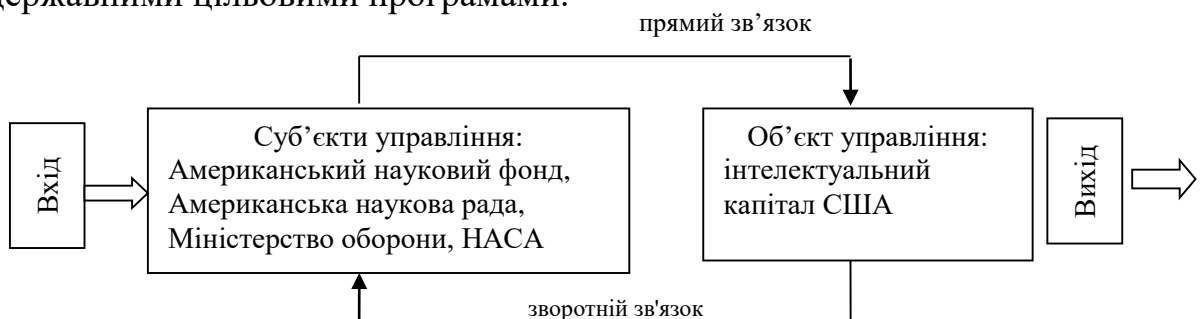


Рисунок 3.6. - Американська система управління інтелектуальним капіталом

Примітка. Складено автором.

Атрибути розвитку інтелектуального капіталу у США полягають у:

симбіозі державних і приватного бізнесу; стимулюванні венчурних фірм, науково-дослідних центрів (лабораторій) малих і середніх підприємств через розробку і впровадження у практику державних цільових програм; систематична розробка заходів з фінансової підтримки підприємництва [85, с. 133-134].

Світовий досвід становлення технологічного ринку в США, Японії, Швеції, Тайвані засвідчує, що основним елементом державної політики в розвинених країнах є програми стійкого розвитку і створення техноекополісів і технопаркових структур як інноваційних центрів. Технологічні парки у розвинених країнах основну частину фінансування отримують із державних фондів: у Великобританії вона становить 62% загальних коштів на їхнє утримання, у Німеччині - 78%, у Франції - 74%, у Нідерландах – близько 70%, у Бельгії – майже 100% [60, с. 22].

Вважаємо, що доцільним для Хмельницької області повинен стати європейський досвід, коли реалізація прав на результати науково-технічної діяльності повинна здійснюватися через забезпечення інтересів суспільства та промисловості у тих випадках, коли на підтримку НДДКР використовуються кошти обласного бюджету. Тому законодавчо необхідно визначитися з підтримуваними урядом формами співробітництва між вітчизняною промисловістю та наукою.

Проаналізований зарубіжний досвід [85; 95] дозволив стверджувати, що великий вклад у розвиток інтелектуального капіталу здійснюють начальні заклади. Тому з метою розвитку інтелектуального капіталу пропонуємо розглянути на рис. 3.7 заходи щодо можливості збільшення доходів закладів вищої освіти Хмельницької області.

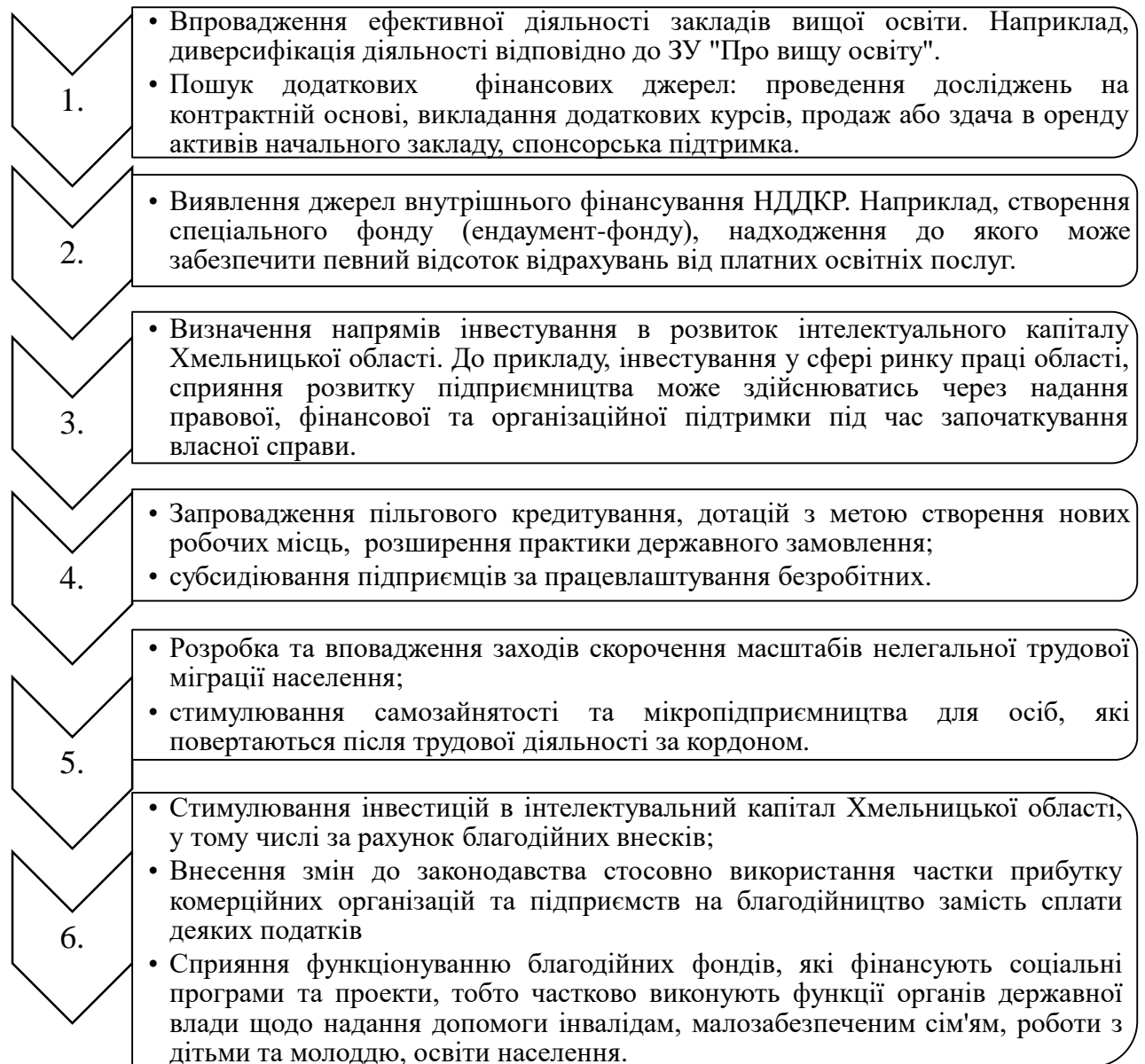


Рисунок 3.7. - Заходи поліпшення фінансування закладів вищої освіти з метою розвитку інтелектуального капіталу Хмельницької області  
Примітка. Складено автором.

У США практика комерціалізації наукових досліджень університетів включає:

- 1) роботу з патентування перспективних наукових відкриттів та

одержання прибутку від продажу ліцензій на патенти;

2) створення на базі наукових відкриттів і за підтримки університетів spin off і startup компаній з подальшим одержанням часткового прибутку від їх діяльності або доходу від продажу компанії;

3) організацію для дослідників спеціальних навчальних програм і семінарів з правової і комерційної діяльності, захисту інтелектуальної власності [95, с. 187].

Урахування досвіду діяльності зарубіжних дослідницьких і підприємницьких університетів украї важливе і для вітчизняної вищої школи. Зараз склалася ситуація, за якої наукові дослідження в українських ВНЗ нерідко просто імітуються і не мають міцних зв'язків із бізнесом. Частка інноваційного продукту в національному ВВП, за оцінками експертів, коливається в межах від 2 до 8%. Має місце загальне падіння престижу наукової праці і «вимивання» з науки талановитої молоді. Розвитку дослідницької діяльності та підприємницьких функцій українських університетів заважають численні інституціональні бар'єри та пастки.

Також для удосконалення управління інтелектуальним капіталом варто звернути увагу на зарубіжний досвід [68; 95] стратегічного управління системою освіти (табл. 3.3).

На основі аналізу світового досвіду розвитку інтелектуального капіталу, поряд з іншим, пропонуємо на базі Хмельницького університету управління та права створити бізнес-інкубатор. Варто зауважити, що концепція бізнес-інкубації вже набула широкого поширення в США, Канаді та Західній Європі. Такі спеціалізовані структури забезпечують сприятливе середовище для розвитку малих підприємств.

Таблиця 3.3. - Стратегії функціонування системи освіти в рамках розвитку інтелектуального капіталу

Стратегія	Країни	Зміст стратегії	Очікувані результати реалізації в Україні
Залучення кваліфікованої робочої сили	Австрія, Фінляндія, Франція, Угорщина, Німеччина, Велика Британія (для студентів із країн ЄС), Ірландія, Нідерланди, Мальта, Норвегія, Швейцарія, Канада, США (для студентів, які навчаються після закінчення ВНЗ).	Стратегія спрямована на підготовку необхідних спеціалістів із числа іноземних студентів із наступним запрошенням найкращих із них на роботу до своєї країни. Основним інструментом даного підходу є система академічних стипендій, доповнена активною програмою просування системи вищої освіти країни за кордон у сполученні із запровадженням відповідного візового та імміграційного законодавства. Реалізація таких програм здійснюється через спеціальні агентства або мережу агентств і організацій.	Можливе використання за умови високої якості освітніх послуг та рівня життя у державі. Сприятиме збільшенню чисельності студентів, підвищенню конкурентоспроможності закладів вищої освіти.
Одержання доходу	Австралія, Велика Британія (для студентів із країн, які не є членами ЄС), Нова Зеландія і США (для студентів, які здобувають вищу освіту)	Іноземні студенти повинні створювати додатковий дохід освітнім установам і країні в цілому. Тому освітні послуги мають пропонуватися винятково на платній основі, без надання державних субсидій. Уряди при цьому забезпечують високу репутацію своєї системи вищої освіти, а також високий ступінь захисту іноземним студентам.	Можливе використання лише за умови високої якості освітніх послуг. Сприятиме додатковим надходженням у державний бюджет
Розширення можливостей	країни Південно-Східної і Центральної Азії (Малайзія, Гонконг, Китай, Сінгапур, Індонезія, В'єтнам, Таїланд та ін.), Мексика і деякі країни Східної Європи	Заохочення здобуття вищої освіти студентами за кордоном або у ВНЗ – постачальниках іноземних транснаціональних освітніх послуг. Важливими інструментами такого підходу є: підтримка програм зарубіжної мобільності державних службовців, професорсько-викладацького складу, учених і студентів; забезпечення іноземним ВНЗ, програмам і викладачам сприятливих умов для комерційної освітньої діяльності у «своїй» країні. Приділяється увага і створенню партнерств із місцевими постачальниками освітніх послуг для забезпечення передавання знань між зарубіжними і місцевими освітніми інститутами.	Частково реалізовується. Проте за сучасних обставин в державі існує високий ризик неповернення студентів до України, що негативно впливатиме на інтелектуальний капітал та зменшення його величини.

Примітка. Складено автором.

Відкриття та функціонування бізнес-інкубатора в Хмельницькій області забезпечить вирішення багатьох проблем. Зокрема, це сприятиме розвитку освіти і науки в регіоні, відкриттю та започаткуванню нових підприємств, модернізації виробництва, працевлаштуванню молоді та, найголовніше, інтеграції освіти, науки, органів влади та реального сектору економіки. Також створення такого інкубатора при нашому університеті дозволить студентам отримувати навички практичної роботи й реалізовувати свої інноваційні проекти. А все це в результаті матиме позитивний вплив на розвиток інтелектуального капіталу Хмельницької області та підвищення ефективності управління ним.

Цілі створення бізнес-інкубатора на базі Хмельницького університету управління та права розглянемо на рис. 3.8.

Соціально-економічні цілі	Науково-технологічні цілі	Організаційно-правові цілі
<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення нових робочих місць;</li> <li>• працевлаштування молодих фахівців;</li> <li>• підвищення інноваційної активності;</li> <li>• поштовх розвитку освіти, культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модернізація виробництва;</li> <li>• підвищення рівня розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;</li> <li>• впровадження результатів науки у практику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• впровадження стратегії розвитку інтелектуального капіталу;</li> <li>• удосконалення кадрового забезпечення;</li> <li>• сприяння розвитку організаційних форм наукової діяльності</li> </ul>

Рис. 3.8. - Цілі створення бізнес-інкубатора на базі Хмельницького університету управління та права

Примітка. Складено автором.

Основні характеристики створення та функціонування бізнес-інкубатора наведені в табл. 3.4.

На початковому етапі функціонування бізнес-інкубатора можна буде скористатись наявними в університеті приміщеннями та технічними засобами. Наприклад, в одному із залів нашої бібліотеки розмістити тимчасовий офіс бізнес-інкубатора із необхідною технікою та доступом до

мережі Інтернет.

Таблиця 3.4 - Основні характеристики функціонування бізнес-інкубатора на базі Хмельницького університету управління та права

Місія	Сприяння розвитку інтелектуального капіталу та поживлення інноваційної активності в Хмельницькій області
Основні завдання	отримання фундаментальних знань завдяки освіті, покращення якості знань завдяки науковим дослідженням, впровадження нових знань у реальний сектор економіки завдяки підприємництву
Напрями діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення консультацій з юридичних питань організації бізнесу, бухгалтерського обліку, оподаткування, кредитування (оптимального вибору позичкових ресурсів) та по сучасному бізнес-плануванню;</li> <li>- організація та проведення конкурсів інноваційних проектів;</li> <li>- пошук потенційних партнерів, інвесторів, грантів, програм для реалізації бізнес-проектів;</li> <li>- забезпечення участі студентів університету та молоді міста в науково-практичних конференціях, семінарах, конкурсах місцевого, всеукраїнського та міжнародного рівнів;</li> <li>- сприяння працевлаштуванню студентів;</li> <li>- проведення тренінгів, майстер-класів, лекцій за участю успішних підприємців міста;</li> <li>- підтримка та просування бізнес-ідей та інноваційних проектів, що спрямовані на відродження та розвиток економіки, науки, культури та освіти в Хмельницькій області.</li> </ul>
Партнери	Хмельницька обласна державна адміністрація, Хмельницька міська рада, Торгово-промислова палата, центри зайнятості, навчальні заклади Хмельницької області, ПАТ КБ «ПриватБанк», грантові організації, приватні підприємства, інші суб'єкти господарської діяльності.
Очікувані джерела фінансування	кошти закордонних грантодавців та інвесторів (міжнародні фонди підтримки інноваційного розвитку; міжнародні програми сприяння розвитку підприємництва; міжнародні програми розвитку науки; міжнародні інвестиційні та венчурні фонди тощо); кошти вітчизняних грантодавців та інвесторів; кредитні ресурси партнерів бізнес-інкубатора; бюджетні кошти (фінансування через державну та/або регіональну програми інноваційного розвитку, а також на підставі стратегій та програм соціально-економічного розвитку; міські програми розвитку підприємництва; ресурси університету (пільгові умови оренди майна університету та сплати комунальних платежів встановлені для учасників бізнес-інкубатора).
Очікувані результати	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) зростання кількості робочих місць та зайнятості населення;</li> <li>2) підвищення якості життя населення області;</li> <li>3) збільшення надходжень у місцевий бюджет;</li> <li>4) підвищення іміджу та рейтингу університету;</li> <li>5) покращення соціально-економічного розвитку Хмельницької області.</li> </ol>

Примітка. Складено автором.

До роботи у бізнес-інкубаторі потрібно буде залучати науково-педагогічних працівників, студентів, практиків та інших суб'єктів, необхідних для вирішення тих чи інших питань, надання консультацій тощо.

Запропонований нами захід зі створення бізнес-інкубатора на базі Хмельницького університету управління та права відповідає меті та пріоритетам соціально-економічного розвитку регіону, про що сказано у «Програмі соціально-економічного розвитку Хмельницької області на 2017 рік» та «Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 рр.» [65; 73]. Тому цей захід повинен користуватись підтримкою з боку органів влади Хмельницької обласної державної адміністрації.

Таким чином, проведені дослідження зарубіжного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу дозволило окреслити основні напрями підвищення ефективності управління в Хмельницькій області. Зокрема, це стосується удосконалення нормативно-правової бази, знаходження джерел фінансування інтелектуального капіталу шляхом створення ендаумент-фондів при вищих навчальних закладах, вибору стратегії управління, заснування бізнес-інкубатора на базі Хмельницького університету управління та права.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі представлено теоретичне узагальнення та практичні пропозиції щодо підвищення ефективності управління розвитком інтелектуального капіталу Хмельницької області. Відповідно до завдань, які були поставлені та проведеного нами дослідження, можна зробити такі висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел українських та зарубіжних авторів розглянуто цілу низку наукових підходів щодо визначення поняття «інтелектуальний капітал регіону», серед яких: структурний, функціонально-структурний, термінологічний, ресурсний, практичний, а також відтворення нової вартості. Проведений аналіз дозволив сформулювати власне бачення щодо сутності інтелектуального капіталу регіону, який визначається як сукупність накопичених та якісних знань, здібностей, інтелектуальних ресурсів, які здатні створювати додаткову вартість та забезпечувати ефективний розвиток економіки регіону.

2. Визначено, що організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом регіону – це взаємопов'язана сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації процесів формування, нагромадження, використання та відтворення інтелектуального капіталу регіону. В системі управління виділено керівну підсистему, представлену в особі суб'єктів управління та керовану, що є об'єктом управління, тобто інтелектуальним капіталом регіону.

3. Аналіз структурних компонентів інтелектуального капіталу показав, що інтелектуальний капітал Хмельницької області характеризується низьким рівнем розвитку. Така тенденція виявляється у таких показниках: зменшення кількості вищих навчальних закладів (I-II рівня акредитації майже вдвічі у 2016 р. порівняно із 1996 р.); скорочення чисельності студентів, що пов'язано із гострою демографічною ситуацією та негативними соціально-економічними явищами; погіршення стану наукової сфери. Зокрема, зменшення чисельності науковців на 387 осіб у 2015 р. порівняно із 1996 р.,

зменшення кількості організацій, які виконують наукові дослідження та розробки на 2 од. у 2015 р. порівняно із 1996 р.; зростання злочинності.

За результатами розрахунків виявлено, що індекс інтелектуального капіталу Хмельницької області є низьким (0,159 у 1996 р., 0,153 у 2006 р. 0,227 у 2016 р.), проте має тенденцію до зростання, що свідчить про наявність достатнього інтелектуального потенціалу. Тому саме з метою виявлення перспектив та потенціалу розвитку було здійснено анкетування серед населення Хмельницької області щодо витрат коштів та часу на освіту.

За результатами опитування з'ясовано, що на інвестування у власний інтелектуальний капітал впливають різні чинники, серед яких: рівень матеріального забезпечення, рівень благополуччя, світогляд, особисті потреби, стимули та мотиви. У структурі сукупних витрат населення Хмельницької області у 2016 р. витрачає лише 6,1 % на інтелектуальний капітал, що є меншим на 2,2 %, ніж у 2012 р. (8,3 %).

Проведено також вартісну оцінку інтелектуального капіталу Хмельницької області у порівнянні із середньою величиною по Україні. Результати розрахунків показують тенденцію до зниження вартості інтелектуального капіталу Хмельницької області за 2012-2016 роки.

Здійснений аналіз статистичних даних та результати власних розрахунків дали можливість виявити основні проблеми та причини низького розвитку інтелектуального капіталу Хмельницької області: недостатній обсяг фінансування освіти, науки, фундаментальних та прикладних досліджень, охорони здоров'я та культури; низький рівень технологічного розвитку економіки регіону (відокремленість освітньо-наукової галузі від реального сектору економіки, невелика кількість впроваджень наукових розробок у виробництво); зменшення обсягів діяльності освітньої галузі; міграція робочої сили в науково-технічній сфері.

4. Досліджено систему управління інтелектуальним капіталом регіону. Суб'єктами управління інтелектуальним капіталом Хмельницької області є: Департамент освіти і науки, Департамент охорони здоров'я, Департамент

соціального захисту населення, Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури, Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю, Управління молоді та спорту, Управління культури, національностей, релігій та туризму, Хмельницький регіональний центр зайнятості, Хмельницький міський та районні центри зайнятості, навчальні заклади, підприємства, організації та установи Хмельницької області. Виділено основні функції, які виконує керівна підсистема. Найважливіші серед них: навчально-методична, організаційна, координаційна, мотиваційна, інтеграційна, інноваційна, інформаційно-просвітницька, контрольна.

Проаналізовано основні програми, стратегії розвитку складових інтелектуального капіталу. Зокрема, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, Національна стратегія розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні на період до 2020 року, Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020", які є основою формування регіональних програм і стратегій.

5. Окреслено основні орієнтири стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу Хмельницької області, що охоплюють: покращення демографічної ситуації в Хмельницькій області через популяризацію цінностей сім'ї, поліпшення здоров'я населення, зростання доходів; удосконалення системи освіти та професійної підготовки шляхом модернізації освіти, забезпечення збалансованості підготовки за різними спеціальностями в рамках вищої освіти, відповідності ринку праці і освітніх комплексів, інтеграції науки та практики; удосконалення функціонування ринку праці; збільшення фінансування інтелектуального капіталу шляхом пошуку альтернативних джерел, залучення інвестицій; поліпшення соціального середовища в регіоні через підвищення рівня довіри у суспільстві, підтримки діяльності громадських організацій та волонтерських рухів.

6. Аргументовано можливості застосування у вітчизняну практику

досвіду високорозвинутих країн щодо удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу Хмельницької області через впровадження таких заходів: поліпшення фінансового забезпечення розвитку інтелектуального капіталу через формування ендаумент-фондів; розробку нормативно-правового забезпечення заснування та функціонування ендаумент-фондів; запровадження пільгового кредитування з метою створення нових робочих місць; сприяння інтеграції освіти, науки, органів влади та реального сектору економіки Хмельницької області за допомогою створення бізнес-інкубатора на базі Хмельницького університету управління та права.

Таким чином, отримані результати сприятимуть удосконаленню теоретичних основ та прикладних аспектів удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу регіону. Представлені пропозиції можуть стати вихідною базою при визначенні основних напрямів регіональної політики сприяння розвитку інтелектуального капіталу та при розробці стратегій і програм соціально-економічного розвитку регіону.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алескерова, Ю. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансовий механізм управління інтелектуальним капіталом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4(2). С. 60-64.
2. Андрищенко, К. А. Вартісна характеристика інтелектуального капіталу компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_76](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_76)
3. Антонюк, В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку [Текст]: монографія / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2007. 348 с.
4. Базилевич, В.Д. Інтелектуальна власність : підручник. 3-є вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2014. 671 с.
5. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования . М.: Academia, 1999. 786 с.
6. Бех, Ю.В. Технології управління інтелектуальним капіталом організації. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2014. № 57. С. 230-239.
7. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал [Текст]: учебник . СПб.: Питер, 2001. 288 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст] / уклад. В. Бусел. К.: ВТФ "Перун", 2003. 1440 с.
9. Войт, С. М. Активізація трудового творчого потенціалу через інтелектуальний капітал. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 22-29.
10. Волинець, К. І. Людський капітал як фактор інноваційного розвитку вищого навчального закладу. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти* и. 2017. Вип. 17. С. 25-29.
11. Волобуєв, І.В. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища регіону, що впливають на формування іміджевої політики

регіону. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 21-27.

12. Воробей, Ю. М. Сутність, структура та функції інтелектуального капіталу компанії. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 39-43 .

13. Геєць, В. М. Україна у вимірі економіки знань [Текст] / ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України»; За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. К. : «Основа», 2006. 592 с.

14. Гірман, О. Закордонний досвід управління регіональним розвитком на основі використання соціального капіталу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 27-32.

15. Грішнова, О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Збірник наукових праць*. №1 (7). 2014. – С. 34-42.

16. Гэлбрейт, Дж. Знание – как капитал [Текст] / Дж. Гелбрейт ; пер. с англ. под ред. М. В. Грега. М. : Знание, 1998. 217 с.

17. Гэлбрейт, Дж. К. Новое индустриальное общество [Текст] / Дж.К. Гэлбрейт – М.: Прогресс, 1969. 480 с.

18. Даффи, Д. Человеческий капитал. Открытые системы. 2000. № 6. С. 52–54.

19. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Статистична інформація URL: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>

20. Державна служба статистики України. Статистична інформація URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

21. Джеджула, В.В. Інтелектуальний капітал як чинник ефективності інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 158-161.

22. Довгань, Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2012. № 9. С. 253–258.

23. Завгородня, О. О. Функціональний аспект інноваційної динаміки. *Екон. теорія*. 2005. № 4. С. 18-29.
24. Зеліско, І. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємств. Київ, 2015. 280 с.
25. Ілляшенко, С.М. Актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Механізм регулювання економіки*. — 2008. — №2. — С. 92-102.
26. Ілляшенко, С.М. Методичний підхід до вартісної оцінки інтелектуального капіталу регіону. *Механізм регулювання економіки*, 2009. №1. С. 138-141.
27. Ілляшенко, С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.
28. Кампо, Г.М. Ендаумент як джерело позабюджетного фінансування соціальних заходів в умовах децентралізації: зарубіжний досвід та його використання в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 368-373.
29. Кендюхов, О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 с.
30. Ковальова, О. М. Інтелектуальний капітал – важлива складова капіталу підприємства. *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (19–21 червня 2012 р.)*. Суми : СумДУ, 2012. С. 57–59.
31. Ковальська, Л. Л. Інтелектуальний капітал як чинник розвитку підприємницької майстерності. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 101-106.
32. Кожем'якіна, О. М. Довіра та соціальний капітал: просторова ціннісно-нормативна інтерпретація. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 118-131.
33. Козинець, Г. О. Теоретичні підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу. *Економіка та держава*. 2013. № 9. С. 85-88.
34. Коломіна, О.Б. Організаційні засади управління інтелектуальним

капіталом виробничого підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. 24 с.

35. Комаров, И. Интеллектуальный капитал. *Персонал*. 2000. №5. С. 54-62.
36. Ларіна, О.Г. Інтелектуальний капітал в системі конкурентоспроможності регіонів. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя: КПУ, 2011. № 2. С. 74-88.
37. Леонтьев, Б. Новая экономическая парадигма. *Журн. для акционеров*. 2000. № 12. С. 37-43.
38. Луцик, М.В. Управління формуванням і використанням інтелектуальних ресурсів в економіці України: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. Львів. 2015. с. 196
39. Ляшенко, Н. Є. Методичні підходи удосконалення аналізу моделей вимірювання інтелектуального капіталу підприємства. *Наук. праці Полтав. держ. аграр. акад. Сер.: Економічні науки. Спецвип.* 2012. С. 151-160. URL: <http://pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/151.pdf>
40. Макаров, П.Ю. Модель процесса управления интеллектуальным капиталом региона. *Сибирская финансовая школа*. 2015. № 5(112). С. 70-75.
41. Манухіна, М. Ю. Інтелектуальний капітал і його роль у формуванні інноваційної економічної системи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 82-86.
42. Маркова, Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата ек. наук. Харків. 2005. 20 с.
43. Методика вимірювання людського розвитку регіонів України. Державний комітет статистики України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Мильнер, Б. Управление знаниями. М : Инфра-М, 2013. 412 с.
45. Мочерний, С. В. Економічний словник-довідник / ред.-уклад.

С.В. Мочерний. К.: Феміна, 1995. 368 с.

46. Нагорна, В.О. Управління інтелектуальним капіталом вищих навчальних закладів: теоретичні аспекти. *Управління розвитком*. 2017. № 1-2. С. 111–118.

47. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року від 25 червня 2013 року № 344/2013 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

48. Никифоров, А.Є. Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал: критерії розмежування. *Проблеми науки : міжгалуз. наук.-практ. журн.* 2011. № 7. С 2-9.

49. Обласна програма розвитку культури і духовності на період до 2017 року від 07 квітня 2015 року № 51-31/2015 URL: [km-oblrada.gov.ua/userfiles/Програма\(2\)\(1\).doc](http://km-oblrada.gov.ua/userfiles/Програма(2)(1).doc)

50. Осадча, О. О. Інтелектуальний капітал як об'єкт генерування доходу фінансово-господарської діяльності. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1. С. 55-59.

51. Паспорт Хмельницької області на 2017 рік. URL: <http://km-oblrada.gov.ua/khmelnysky-region/>

52. Петрова, І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України. Економічний аналіз : зб. наук. Праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. Том. 13. С. 106- 113.

53. Положення про Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації URL: [http://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=455](http://www.adm-km.gov.ua/?page_id=455)

54. Положення про Департамент освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації URL: <http://osvita.adm-km.gov.ua/?p=107>

55. Положення про Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації URL: [http://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=751](http://www.adm-km.gov.ua/?page_id=751)
56. Положення про Департамент соціального захисту населення Хмельницької обласної державної адміністрації у новій редакції URL: <http://hmsoczahist.com.ua/upravl-nnya/polozhennya-pro-departament.html>
57. Положення про управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Хмельницької обласної державної адміністрації URL: [http://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=784](http://www.adm-km.gov.ua/?page_id=784)
58. Положення про управління культури, національностей, релігій та туризму Хмельницької обласної державної адміністрації URL: [http://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=802](http://www.adm-km.gov.ua/?page_id=802)
59. Положення про управління молоді та спорту Хмельницької обласної державної адміністрації URL: [http://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=794](http://www.adm-km.gov.ua/?page_id=794)
60. Полуяктова, О. В. Інтелектуальний капітал в економіці України [Текст] : автореферат к. економічних наук, спец.: 08.00.01 - економічна теорія та історія економічної думки. Львів : МОН Укр. Львівський нац. ун-т ім. І. Франка, 2008. 20 с.
61. Понедільчук, Т.В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3288>
62. Попело, О. В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. *Економіка і регіон*. 2015. № 2. С. 66-78.
63. Притуляк, Н. М. Класифікація інтелектуального капіталу – методологічний аспект внутрішньофірмового управління. *Економіка України*. 2015. № 10. С. 23-31.
64. Програма розвитку освіти Хмельницької області на 2016-2020 роки від 22 грудня 2015 року № 8-2/2015 URL: <http://osvita.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2016/09/programa-rosvytku.pdf>

65. Програма соціально-економічного розвитку Хмельницької області на 2017 рік. URL: <http://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2015/12/ProgCER2017.pdf>

66. Проект Національної стратегії розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні на період до 2020 року URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT1009.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1009.html)

67. Рекомендації парламентських слухань на тему: "Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави" [Текст] : Схвалено Постановою Верховної Ради України від 11 лютого 2015 року № 182-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. №16. с. 117.

68. Ситнік, В. Сучасна політика ЄС у сфері наукової діяльності. URL: <http://old.niss.gov.ua/monitor/May08/02.htm>.

69. Словарь современной экономической теории [Текст] / науч. ред. А.Г. Пивоваров. М.: ИНФРА-М, 1997. 608 с.

70. Соціологічні зрізи українського суспільства (моніторинг соціально-економічних очікувань населення: 2005–2014 рр.) [Балакірева О.М., Серета Ю.В., Дмитрук Д.А. та ін.]; НАН України; ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2015. 78 с.

71. Станишевская, С.П. Управление интеллектуальным капиталом в регионе на основе взаимодействия региональной системы образования и рынка труда. *Вестник Пермского университета*. 2010. Вып. 2 (5). С. 6-14.

72. Стоуньер, Т. Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики. *Новая технологическая волна на Западе*. М.: Прогресс. 1986. 409 с.

73. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки від 18 травня 2011 року №24-4/2011 URL: [http://www.adm.km.ua/doc/doc37\\_RD\\_Strategy.pdf](http://www.adm.km.ua/doc/doc37_RD_Strategy.pdf)

74. Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020" від 12 січня 2015 року № 5/2015 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

75. Стрижак, О.О. Формування інтелектуального капіталу підприємства [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Х. 2004. 23 с.
76. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 с.
77. Терещенко, Д. А. Концептуальні положення управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 138-143.
78. Терещенко, Т.В. Оцінка розвитку інтелектуального капіталу Хмельницької області. Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні : збірник тез VI Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 грудня 2017 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2017. С. 98-102.
79. Титов, А.Б. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью предприятия [Текст]. *Вопросы экономики и права*. 2016. № 1. С. 110–114.
80. Торба, О. В. Інтелектуальний капітал підприємств: сутність, оцінка, структура. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 24, вип. 10(2). С. 97-105.
81. Уляницький, З. В. Проблеми управління інтелектуальним капіталом та способи їх вирішення. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 108-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_18).
82. Философский Энциклопедический словарь / сост. С.С. Аверинцев и др. 2-е изд. М.: Сов.Энциклопедия,1989. 815 с.
83. Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин. Офіційне інтернет-представництво URL: <http://iirfund.org>
84. Фурье, Ш. Новый хозяйственный и социетарный мир. Изб. соч. Т. 3, Т. 4. М., Л.: Изд-во АН СССР, 1954. Т. 3. 600 с., Т. 4. 587 с.

85. Харковина, О. Г. Фінансове регулювання розвитку інтелектуального капіталу в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. ПВНЗ «Європейський університет», Київ. 2017. 211 с.

86. Харковина, О. Г. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 175-178.

87. Харковина, О. Г. Чинники впливу на ефективність управління інтелектуальним капіталом підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 153-157.

88. Хмельницька обласна державна адміністрація. Офіційне інтернет-представництво URL: <http://www.adm.km.ua/>

89. Цімар, Н.М. Аналіз стану та шляхи подолання бюджетного дефіциту в Україні. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації : збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 22–23 вересня 2017 року) ; за заг. ред. д. е. н., проф. Синчака В. П. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2017. С. 262-264.

90. Черевко, Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій. *Вісник Львівського політехнічного університету*. 2012. С. 57-65.

91. Чукіна, І. В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук.праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій та ін. ernoпіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 230-236.*

92. Чухно, А.А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика . К: Логос, 2003. 631 с

93. Чухно, А.А. Новые подходы в экономической теории. *Экономика Украины*. 2006. № 5. С. 89-91.
94. Шаповалова, Т. В. Вплив соціального капіталу на економічне зростання. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. №1. С. 167-175
95. Шевченко, Л. С. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія. Х. : Право, 2014. 404 с.
96. Шиманська, В. В. Формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу на засадах реалізації державно-приватного партнерства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 220-226.
97. Шумпетер, Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). Пер. с нем. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
98. Щербаченко, В. О. Економічні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції [Текст] : дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук / Щербаченко В. О. ; наук. кер. В.Ю. Школа, Р.М. Нейкова. Суми : СумДУ, 2016. 205 с.
99. Щербаченко, В.О. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 1. С. 124-131.
100. Эдвинсон, Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании. *Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология*. Под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 450 с.
101. Янишівський, В. М. Оцінка сучасного стану розвитку людського капіталу та його впливу на соціально-економічний розвиток і якість життя

населення регіонів України. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 19-23.

102. Янишівський, В.М. Методичні підходи до інтегральної оцінки інтелектуального капіталу регіону. *Демографія та соціальна економіка : науково-економічний та суспільно-політичний журнал*. Київ, 2010. № 2 (14). С. 16-25.

103. Янишівський В.М. Інтелектуальний капітал в системі національної економіки України: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ. 2012. 260 с.

**Виконала:**

студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

---

Підпис

**Гуляк Л.В.**

---

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління, доцент

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

---

Підпис

**Баяк М.І.**

---

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

професор кафедри публічного управління та адміністрування, доктор наук з державного управління, доцент

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

---

Підпис

**Щепанський Е.В.**

---

Ініціали, прізвище