

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**10.02 – МКР. 1617 «С» 2022.10.31 019 ПЗ**

НУБІП України

**ТРАЦЕВСЬКОГО СТАНІСЛАВА ОЛЕГОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.6

ПОГОДЖЕНО  
Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

« / » 2023 р.

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

« / » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління інтелектуальним капіталом організації»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
д. пед. наук, доцент

Ірина ШУМЦІЛОВА

(підпис)

Виконав

(підпис)

Станіслав ТРАЦЕВСЬКИЙ

Київ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

к. пед. н., професор

Сергій КУБШЬКИЙ  
2023 р.

### ЗАВДАННЯ

#### ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

*Трацюєському Станіславу Олеговичу*

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «**Управління персоналом**»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Управління інтелектуальним капіталом організації**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 31.10.2022 р. № 1617 «Є»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023, листопада, 01  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

- 1) нормативно-правові акти України;
- 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела;
- 3) результати опитувань та анкетування співробітників організації, що стосуються їхнього сприйняття та досвіду управління інтелектуальним капіталом внутрішньої структури.
- 4) аналіз конкретних внутрішніх даних інтелектуального капіталу організації
- 5) аналіз впливу технологічних та глобальних тенденцій на управління інтелектуальним капіталом, включаючи дослідження зарубіжних практик та технологічних інновацій.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Які стратегії та підходи використовуються в сучасних організаціях для ідентифікації, оцінки та управління інтелектуальним капіталом?
2. Які інструменти та методи використовуються для збору та акумуляції інтелектуального капіталу в організаціях, зокрема в контексті внутрішнього та зовнішнього навчання та інновацій?
3. Як впливає управління інтелектуальним капіталом на конкурентоспроможність організацій, особливо в умовах швидких змін технологічного середовища?
4. Які переваги та виклики виникають при впровадженні стратегій управління



## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	12
УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	12
1.1. Поняття та складові інтелектуального капіталу	12
1.2. Теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом	17
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2	35
ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	35
2.1. Інструменти та методи ідентифікації інтелектуального капіталу в організаціях	35
2.2. Практика акумуляції та використання інтелектуального капіталу в сучасних організаціях	41
Висновки до другого розділу	54
УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	56
3.1. Вплив управління інтелектуальним капіталом на конкурентоспроможність організації	56
3.2. Стратегії управління інтелектуальним капіталом у змінному технологічному середовищі	66
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	87
Додаток А	87
Додаток Б	90
Додаток В	92

## ВСТУП

Інтелектуальний капітал, безумовно, стає у наш час стратегічним ресурсом для компаній та організацій. Сучасне конкурентне середовище відзначається високою динамікою розвитку технологій, яка перетворює в цілому бізнес і суспільство. У таких умовах задіявання висококваліфікованих співробітників та знань стає критично важливим фактором успіху.

Один із ключових аспектів актуальності дослідження інтелектуального капіталу полягає в розумінні того, як компанії можуть максимально ефективно використовувати цей ресурс для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Висококваліфіковані співробітники з унікальними знаннями і навичками створюють перевагу для компанії, дозволяючи їй інноваційно розвиватися та швидше адаптуватися до змінних умов ринку.

Дослідження інтелектуального капіталу дає змогу визначити не тільки, як залучити таких спеціалістів, але й як зберегти їхню ефективність, сприяючи розвитку їхнього творчого потенціалу. Вивчення цього аспекту дає можливість компаніям створювати стійку конкурентну перевагу, яка базується на інтелектуальних ресурсах, а не тільки на матеріальних активах.

Розуміння ролі і значення інтелектуального капіталу також важливо на рівні держави. Країни, які інвестують у розвиток освіти та наукові дослідження, створюють сприятливі умови для росту інтелектуального капіталу. Це впливає на економічний розвиток і здатність країни конкурувати на світовому ринку.

Дослідження інтелектуального капіталу уможливило визначити найбільш ефективні стратегії для досягнення таких цілей.

У світі, де обмін знаннями та технологіями стає все більш важливим для розв'язання глобальних проблем, зокрема зміни клімату, охорони здоров'я тощо, інтелектуальний капітал стає каталізатором глобального співробітництва. Дослідження інтелектуального капіталу допомагає визначити, як забезпечити ефективний обмін знаннями та інноваціями між країнами з метою успішного вирішення спільних викликів.

Принявимо назвемо прізвища європейських науковців, які внесли значний вклад у дослідження інтелектуального капіталу:

1. **Karl-Erik Sveiby** - він є автором книги "The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets," яка детально розглядає управління і вимірювання інтелектуального капіталу.

2. **Leif Edvinsson** спільно з **Karl-Erik Sveiby** розробили концепцію "Intellectual Capital Navigator," що визначає ключові аспекти інтелектуального капіталу для організацій.

3. **Thomas A. Stewart** - автор книги "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations," вона вважається однією з класичних робіт з цієї теми.

4. **Nahum Goldman** - спеціалізується на дослідженнях з управління інтелектуальним капіталом та розробці методів для вимірювання його вартості.

5. **Jay B. Barney** - його дослідження стосуються концепції внутрішнього інтелектуального капіталу компанії та його впливу на конкурентоспроможність.

6. **David Teece** - автор концепції "Dynamic Capabilities," яка відіграє важливу роль у розумінні того, як організації можуть створювати та використовувати інтелектуальний капітал для досягнення конкурентних переваг.

7. **Klaus North** - у своїх дослідженнях автор акцентує увагу на вимірюванні й оцінці інтелектуального капіталу та його впливу на фінансові результати компанії.

8. **Pierre Mohnen** - спеціалізується на економічних аспектах інтелектуального капіталу, зокрема на його впливі на інновації та ефективність підприємств.

9. **Phanish Puranam** - вивчає стратегічний управлінський капітал та його роль у формуванні конкурентних переваг.

10. **Robert S. Kaplan i David P. Norton** - спільно вони розробили концепцію **Balanced Scorecard**, яка допомагає вимірювати інтелектуальний капітал та інші ключові аспекти організації.

11. **Erik Brynjolfsson i Andrew McAfee** - автори книги "The Second Machine Age," в якій вони досліджують вплив технологій на інтелектуальний капітал та економіку загалом.

Відрадно також назвати імена українських учених, які професійно досліджують питання, пов'язані з інтелектуальним капіталом:

1. **Олена Гаркушенко** - спеціалізується на дослідженнях з управління інтелектуальним капіталом, зокрема в контексті інновацій та підприємництва.

2. **Сергій Гаврон** - має досвід у дослідженні знань та інтелектуального капіталу в сфері освіти та ділового консалтингу.

3. **Оксана Онуфрієнко** - спеціалізується на дослідженнях управління знаннями та інтелектуальним капіталом у вищій освіті.

4. **Олександр Губеня** - має досвід досліджень у сфері інтелектуального капіталу підприємств та його впливу на конкурентоспроможність.

5. **Андрій Зінченко** - досліджує вплив інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток організацій.

Це лише кілька імен та їхніх досліджень у галузі інтелектуального капіталу.

Зважаючи на складні умови в Україні, зокрема військовий стан і складнощі в освітній системі, на сьогодні надзвичайно важливим стає завдання пошуку та впровадження нових, ефективних стратегій управління персоналом в освітніх організаціях. Це стосується не лише управління ресурсами та процесами, але й створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Зокрема, необхідно акцентувати увагу на підтримці міжособистісних відносин серед працівників, створенні атмосфери співпраці та взаєморозуміння

завдяки проведенню тренінгів і розвитку комунікаційних навичок для персоналу з метою покращення взаємодії між колегами.

Також важливо створити сприятливий організаційний мікроклімат, у якому співробітників заохочують до вираження свого творчого потенціалу та професійного розвитку засобами спільного навчання й обміну досвідом.

У такому контексті особливо важливе вивчення теми "Управління інтелектуальним капіталом в організації," оскільки інтелектуальний капітал включає в себе знання, навички та досвід працівників, які є ключовими активами для організації. Управління цим капіталом може сприяти досягненню конкурентних переваг та успіху в умовах викликів, з якими стикаються освітні установи в Україні на сучасному етапі.

**Об'єкт дослідження:** процеси, методи та стратегії управління інтелектуальними ресурсами і знаннями, які впливають на конкурентоспроможність та інноваційний потенціал організації.

**Предмет дослідження:** аспекти, процеси та стратегії, що стосуються управління знаннями, навичками, досвідом, інноваціями та іншими інтелектуальними ресурсами в межах даної організації з метою досягнення її цілей та підвищення конкурентоспроможності.

**Методи дослідження:**

1. **Аналіз літератури.** Проведення огляду наукової літератури, статей, книг та дисертацій, що стосуються управління інтелектуальним капіталом. Цей метод дає змогу отримати огляд існуючих теорій та практик, а також виявити прогалини в знаннях.

2. **Анкетування і опитування.** Збір даних від співробітників та керівництва організації шляхом анкетування або інтерв'ю. Це уможливило оцінити сприйняття персоналом інтелектуального капіталу, виявити проблеми та можливості для його покращення.

3. **Аналіз даних професійного розвитку.** Дослідження даних щодо професійного розвитку працівників, їхніх навичок, навчання та кар'єрного

зростання. Це допомагає визначити, як організація інвестує у розвиток інтелектуального капіталу свого персоналу.

4. **Кейс-дослідження.** Аналіз конкретних випадків управління інтелектуальним капіталом в організаціях. Кейси можуть бути використані для вивчення успішних практик та навчання на помилках інших.

5. **Спостереження.** Очне або віддалене спостереження за робочими процесами та комунікацією в організації. Цей метод дозволяє отримати інсайти щодо того, як відбувається обмін знаннями та досвідом.

6. **Аналіз даних професійного розвитку.** Вивчення даних щодо навчання та розвитку працівників, включаючи курси, тренінги та сертифікації. Цей метод допомагає визначити ефективність програм професійного навчання.

7. **Моделювання імовірних сценаріїв.** Використання комп'ютерних моделей для прогнозування можливих варіантів управління інтелектуальним капіталом та їхнього впливу на результати організації.

Комбінація декількох методів може бути найбільш ефективною для отримання глибокого розуміння теми "Управління інтелектуальним капіталом в організації".

**Наукова новизна і практична значущість** дослідження з управління інтелектуальним капіталом виявляються в наступному:

Наукова новизна: а) *розширення знань* - дослідження вносить нові знання та розуміння у галузі управління інтелектуальним капіталом, дозволяючи відкрити раніше невивчені аспекти цієї проблеми; б) *розвиток теорії* - дослідження сприяє розвитку теоретичних моделей та підходів до управління інтелектуальним капіталом, що допомагає уточнити і розширити існуючі концепції; в) *підтримка наукових досліджень* - дослідження надає підставу для подальших наукових досліджень та експериментів у цій області, що сприяє розвитку науки в цілому.

Практична значущість: а) *застосування в бізнесі* - вивчення управління інтелектуальним капіталом надає організаціям інструменти та методи для оптимізації використання знань та ресурсів працівників, що може покращити

їхню конкурентоспроможність та ефективність; б) *створення сприятливого середовища*, дослідження сприяє створенню організаційного клімату, де співробітники почувають себе важливими та стимульованими до внесення свого інтелектуального внеску; в) *розвиток кадрового потенціалу* - упровадження рекомендацій дослідження допомагає підвищити кваліфікацію персоналу та підтримує їхню професійну самореалізацію; г) *інноваційний розвиток* - дослідження стимулює інноваційний розвиток організації, оскільки ефективне управління інтелектуальним капіталом може сприяти створенню нових ідей та продуктів.

У цілому, наукова новизна і практична значущість дослідження з управління інтелектуальним капіталом полягають у тому, що воно сприяє покращенню управління знаннями та ресурсами організації, що, в свою чергу, може мати позитивний вплив на її конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, управління знаннями, інновації в організації, організаційний розвиток, комунікація в колективі, персональний розвиток працівників, організаційний мікроклімат у колективі, конкурентоспроможність, професійна самореалізація.

**Структура роботи.** Дослідження складається зі вступу, трьох розділів (аналітичного, емпіричного і методичного), висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. У роботі подано 3 таблиці і 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 24 посилань, з них 16 – іноземною мовою.

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

## 1.1. Поняття та складові інтелектуального капіталу

Поняття інтелектуального капіталу в сучасній літературі визначається різними способами, включаючи такі підходи, як: "знання," "нематеріальні активи," "інтелектуальні активи," "інтелектуальні ресурси." Згідно з одним із визначень, інтелектуальний капітал визнається як процес перетворення знань та нематеріальних активів у цінні ресурси, що надають конкурентну перевагу індивідам, фірмам та націям. Це підкреслює, що інтелектуальний капітал може бути розглянутий на різних рівнях, таких як: індивідуальний, корпоративний та суспільний [1].

Інший підхід до розуміння інтелектуального капіталу визначає його як вартість сукупності інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та набуті інтелектуальні здібності та навички, а також нагромаджені бази знань та корисні відносини з іншими суб'єктами. У цьому контексті, інтелектуальний капітал переважно визначається як здібності людини, її знання та можливості [2].

Це один погляд на інтелектуальний капітал розглядає його як нематеріальні активи, без яких підприємство не може існувати. Такий підхід підкреслює значення нематеріальних активів для успішної діяльності підприємства.

Деякі вчені, наприклад, Schragenheim E. [3], розглядають інтелектуальний капітал як знання, які можуть бути перетворені на прибуток та оцінені. Цей підхід підкреслює, що інтелектуальний капітал включає у себе суму знань усіх працівників компанії і впливає на її конкурентоспроможність.

Загалом, різні підходи до визначення інтелектуального капіталу підкреслюють його значущість як цінного ресурсу для організації і суспільства загалом.

Ми поділяю думку Richard L. Daft. [4], що інтелектуальний капітал визначається як сукупність невидимих активів, якими організація володіє та використовує їх для досягнення своїх цілей і завдань. Ці активи включають в себе знання, експертність, досвід, технології, відносини з клієнтами та партнерами, а також інші нематеріальні ресурси, які приносять конкурентну перевагу.

У сучасному дослідженні інтелектуального капіталу одним з ключових аспектів є визначення його складових елементів. Згідно з поглядами вченого Brooking, A. [5], інтелектуальний капітал може бути розглянутий як сукупність основних компонентів, включаючи активи ринку, активи інтелектуальної власності, гуманітарні активи та інфраструктуру.

Перший компонент – це *активи ринку*. Він відображає важливість наявності ринкових позицій, клієнтських зв'язків, договорів та контрактів. Така складова свідчить про значення взаємодії з клієнтами та партнерами для успіху організації.

Другий компонент – *активи інтелектуальної власності* – включає патенти, торгові марки та авторські права, які були створені співробітниками, але належать організації. Це свідчить про необхідність організації для захисту та управління своєю інтелектуальною власністю.

*Гуманітарні активи* - третій компонент – визначаються як людські ресурси, зокрема знання, вміння та навички працівників. За думкою Е. Брукінга, ці активи фактично належать працівникам, але використовуються фірмою. Це підкреслює важливість збереження та розвитку знань та компетенцій працівників.

Нарешті, інфраструктурні активи включають філософію управління фірми, її корпоративну культуру та бізнесові традиції. Ця складова показує, що

ефективне управління організацією включає в себе створення позитивної організаційної культури та цінностей.

Усі складові елементи інтелектуального капіталу взаємодіють між собою і спільно впливають на конкурентоспроможність та успіх організації. Вивчення цих складових дає змогу організаціям краще розуміти, як ефективно управляти своїм інтелектуальним капіталом та використовувати його для досягнення стратегічних цілей, що відзначає важливість подальших досліджень у цій області.

Дослідник А. Чухно [6] пропонує розглядати інтелектуальний капітал як складову частину, яка поділяється на дві великі категорії. Перша категорія, яку він називає "людським капіталом," охоплює ресурси, що представлені в співробітниках компанії, такі як: досвід, знання, навички та здатності до інновацій. Друга категорія, яку він називає "структурним капіталом," включає різноманітні технічні та програмні засоби, організаційну структуру, а також правові компоненти, такі як: патенти, торгові марки. Ці компоненти дозволяють персоналу ефективно використовувати свій виробничий потенціал.

В. Олейко [7] пропонує тривалу систему розгляду інтелектуального капіталу, виокремлюючи три складові: людський капітал, права на об'єкти інтелектуальної власності та структурний капітал.

Robert S. Kaplan, David P. Norton [8] пропонують використовувати концепцію "структурного капіталу," який можна розглядати як зв'язуючий ланцюг, що об'єднує різні функціональні елементи та взаємодіє з ними для створення синергетичного ефекту. В рамках цього підходу структурний капітал поділяється на дві ключові складові частини:

1. Організаційний капітал, який включає в себе об'єкти інтелектуальної власності, інформаційні ресурси та технології. Ці компоненти створюють основу для організації та ефективного функціонування підприємства.

2. Клієнтський капітал, що включає в себе комерційні ідеї та ділові етосунки, комерційну мережу поширення продукції та ділову репутацію фірми.

Ці компоненти сприяють розвитку партнерських відносин з клієнтами та підтримці успішної комерційної діяльності.

За цією концепцією структурний капітал являється ключовим фактором, який сприяє взаємодії та взаємопідтримці різних елементів організації, що в результаті приводить до покращення її успішності та конкурентоспроможності.

Ми приєднуємося до висновків українських науковців В. Пономаренка, О. Ястремської та В. Луцковського [9] щодо складових інтелектуального капіталу, а саме: складові інтелектуального капіталу це:

1. *Людський капітал.* Складова включає в себе знання, навички, експертизу та творчий потенціал працівників організації. Людський капітал визнається однією з ключових складових інтелектуального капіталу, оскільки від здатності персоналу навчатися та застосовувати свої знання залежить інноваційність та конкурентоспроможність організації.

2. *Структурний капітал* охоплює внутрішні процеси, системи та структури організації, які сприяють створенню, зберіганню і передачі знань та інформації. До неї входять системи управління якістю, бази даних, процедури та методології роботи.

3. *Суспільний капітал* описує мережу зовнішніх відносин організації з іншими компаніями, клієнтами, партнерами, урядовими органами та громадськістю. Суспільний капітал включає в себе репутацію, бренд та стосунки, які можуть впливати на успішність організації на ринку.

4. *Капітал клієнтів та ринку.* Ця складова описує відносини організації зі своїми клієнтами та їхньою лояльністю. Капітал клієнтів та ринку може бути вимірний у вигляді кількості клієнтів, рівня їхньої задоволеності й відповідності продуктів чи послуг їхнім потребам.

Варто зазначити, що суть інтелектуальних ресурсів полягає в тому, що вони формують інтелектуальний потенціал підприємства, тобто його потенційні інтелектуальні можливості (здатності). Інтелектуальний потенціал є складовою сукупного потенціалу підприємства і відображає його потенційну спроможність на основі сформованого ресурсного портфеля забезпечувати

стійкі конкурентні переваги. Актуальність і пріоритетність інтелектуальних ресурсів для кожного підприємства визначається з точки зору рівня ефективності їх використання, формування конкурентних переваг за ринкових умов, реалізації стратегічних намірів тощо. Інтелектуальні ресурси – це всі продукти інтелектуальної діяльності (незалежно від їх обліку в балансі), які формують та розширюють потенційні можливості підприємства за рахунок їх унікальності, забезпечують його стійкі конкурентні переваги [10], [11], [12]. Резюмуючи думки низки вчених щодо необхідності дослідження інтелектуальних ресурсів як елемента ресурсного забезпечення

підприємницьких структур та враховуючи вектор знань у розвитку економіки, доцільно відзначити їхню домінуючу позицію (рис. 1).

Наведені складові інтелектуального капіталу взаємодіють між собою та спільно впливають на конкурентоспроможність і успіх організації. Вивчення цих складових дає змогу керівникам організації краще розуміти, як ефективно управляти інтелектуальним капіталом та використовувати його для досягнення стратегічних цілей.

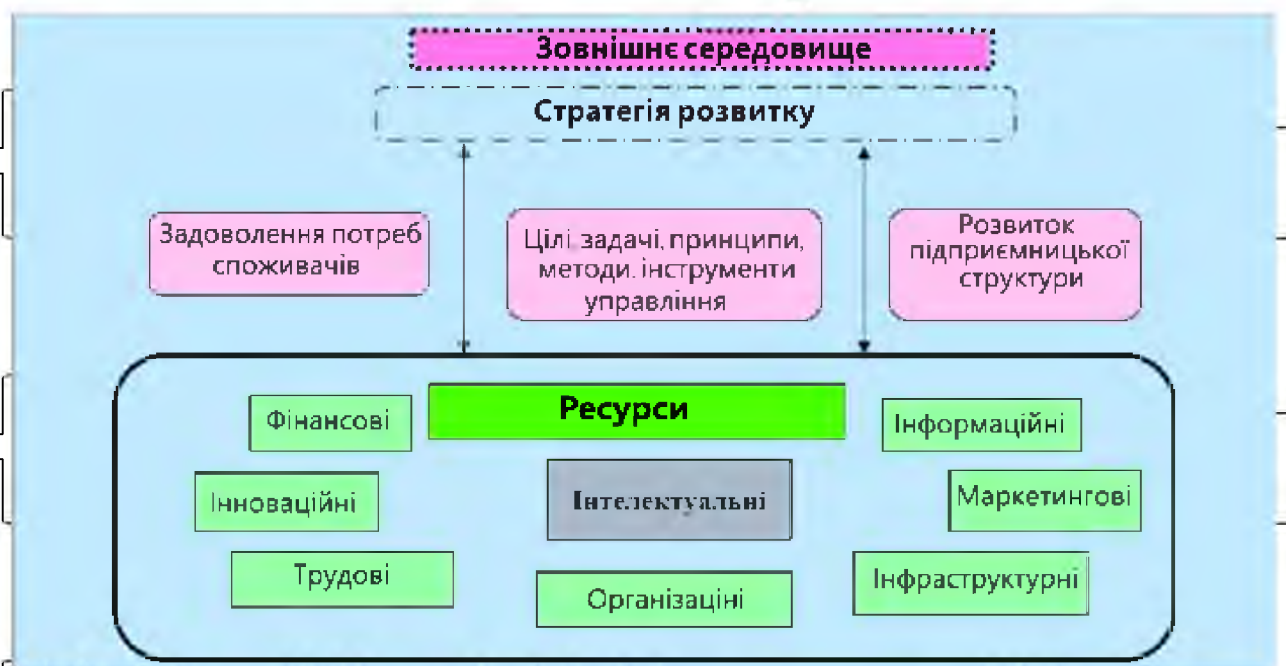


Рис. 1. Роль інтелектуальних ресурсів у загальній структурі ресурсів організації

Такий аналіз сприяє розробці стратегій управління знаннями, підвищенню професійної компетентності персоналу, створенню сприятливого організаційного середовища та підвищенню якості відносин з клієнтами і партнерами. Однак важливо враховувати, що інтелектуальний капітал є динамічним та змінюваним ресурсом, і його управління вимагає постійної адаптації до змін в організаційному середовищі та ринкових умов.

## 1.2. Теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом

Управління інтелектуальним капіталом організації – це комплекс стратегічних і тактичних дій та практик, спрямованих на максимізацію ефективного використання інтелектуальних ресурсів та активів організації з метою досягнення конкурентної переваги, підвищення продуктивності й доходності, а також створення стійкого і стабільного розвитку компанії.

Управління включає в себе такі ключові аспекти:

1. **Визначення інтелектуального капіталу.** Оцінка та ідентифікація різних складових інтелектуального капіталу організації, таких як знання, навички, інновації, інтелектуальна власність та інші активи. Інтелектуальний капітал представляє собою комплексну й багатоаспектну категорію в управлінні організацією, що охоплює різні види ресурсів, які сприяють створенню та збереженню конкурентних переваг. Основною метою інтелектуального капіталу є створення додаткової вартості та забезпечення довгострокової стійкості організації.

Інтелектуальний капітал можна розділити на кілька ключових складових (рис. 2):

1. **Знання і експертиза.** Включає у себе розуміння та навички, які мають працівники організації. Знання можуть бути загальними або спеціалізованими, і вони є важливим ресурсом для вирішення проблем та розвитку нових можливостей.

2. Інновації. Інновації включають створення нових ідей, продуктів, послуг або процесів, що сприяють покращенню продуктивності та конкурентоспроможності організації.

3. Інтелектуальна власність. Ця складова охоплює права на інтелектуальні активи, такі як: авторські права, патенти, товарні знаки та інші. Інтелектуальна власність може бути важливою для захисту інновацій та продуктів організації від конкурентів.

4. Інформація та дані. Доступ до інформації та даних є важливим для прийняття рішень в організації. Це може включати в себе внутрішні дані про продуктивність, ринкові дані, статистику та іншу інформацію, що допомагає керівництву обґрунтовано вирішувати.

Ідентифікація та оцінка цих складових інтелектуального капіталу дозволяє організації зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також спрямовувати ресурси на розвиток й управління цими активами для досягнення стратегічних цілей.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



Рис. 2. Складові інтелектуального капіталу (спрощений варіант)

2. **Збереження та накопичення знань.** Розробка систем збереження та обміну знань, створення баз даних та інших інфраструктур для зберігання інтелектуального капіталу, що є критично важливими аспектами управління інтелектуальним капіталом організації. Цей процес включає розробку та впровадження систем, методів та інфраструктури для ефективного зберігання й обміну знаннями всередині організації. Важливо розуміти, що знання та інформація є ключовими ресурсами для досягнення конкурентних переваг, і їх збереження від втраги є критичним завданням.

Основні аспекти збереження та накопичення знань, у контексті інтелектуального капіталу, включають такі складники, як створення знань і збереження їх. **Створення знань.** Організація повинна сприяти процесу створення нових знань. Це може відбуватися через дослідження та розробки,

інноваційні проєкти, спільну роботу працівників із різних відділів та інші ініціативи. **Збереження знань.** Організація має розробити систему для зберігання інформації та знань. Це може включати створення баз даних, інформаційних систем, центрів обміну знаннями і збереження документації.

Для сприяння процесу створення нових знань важливо сприяти дослідженням і розробкам, ініціювати інноваційні проєкти, підтримувати співробітництво між працівниками з різних відділів та сприяти іншим ініціативам. Для забезпечення збереження інформації та знань необхідно створити систему, включаючи створення баз даних, інформаційних систем, центрів обміну знаннями та зберігання документації.

Організація має систематично оцінювати ефективність своєї системи збереження і накопичення знань. Важливо проводити коригування та вдосконалення на основі отриманих результатів.

Не менш важливо також дбати про захист конфіденційних знань та інтелектуальної власності від несанкціонованого доступу і витоку їх.

Ці аспекти сприяють підтримці та розвитку інтелектуального капіталу організації, що, в свою чергу, сприяє її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

**2. Розвиток та навчання персоналу.** Забезпечення навчання та розвитку персоналу для підвищення їхніх знань і навичок, що вносять вклад у інтелектуальний капітал (рис. 3). Забезпечення навчання й розвитку персоналу є важливою складовою у збереженні та рості інтелектуального капіталу навчального закладу. Цей процес спрямований на підвищення знань та навичок працівників, що вносять великий вклад у розвиток закладу. Важливі аспекти цього процесу включають проведення тренінгів, семінарів, курсів, вебінарів та інших освітніх заходів. Завдяки постійному навчанню розвиваються нові компетенції відповідно до потреб навчального закладу. Це може включати навчання новим технологіям, методам роботи, лідерським навичкам та іншим важливим компетенціям.



Рис. 3. Курси підвищення кваліфікації викладачів електротехнічного профілю закладів професійної освіти м. Кривого Рогу

**3. Створення інновацій.** Пошук та розробка нових ідей, продуктів, послуг і процесів, що підсилюють інтелектуальний капітал. Створення інновацій є ключовою складовою у зміцненні інтелектуального капіталу організації. Цей процес охоплює пошук та розробку нових ідей, продуктів, послуг і процесів, які допомагають підсилити конкурентну перевагу й забезпечити стійкість на ринку. Відобразимо деякі важливі аспекти створення інновацій у контексті інтелектуального капіталу:

3.1. *Культура інновацій.* Організація повинна створити умови для сприяння розвитку інновацій. Це означає: підтримку відкритості до нових ідей, створення інноваційних команд, заохочення співпраці між відділами та сприяння творчому мисленню.

3.2. *Дослідження та розробка.* Потрібно виділяти ресурси на дослідження та розробку нових продуктів, технологій або послуг. Це може включати створення дослідницьких лабораторій, співпрацю з університетами та проведення інноваційних проєктів.

3.3. *Залучення талановитих співробітників.* Привертання та утримання талановитого персоналу, який має здатність до інновацій та творчого мислення, є важливим аспектом створення інновацій.

3.4. *Заохочення до внутрішньої інновації.* Важливо створити систему заохочення для співробітників, щоб вони були стимульовані до внутрішніх інноваційних ініціатив.

3.5. *Зовнішні партнерства.* Співпраця з іншими компаніями, стартапами, університетами та дослідницькими установами може сприяти обміну ідеями та доступу до нових технологій.

3.5. *Управління інноваціями.* Організація повинна мати систему управління інноваціями, яка дозволяє ефективно впроваджувати нові ідеї в життя, визначати їхню цінність та вимірювати результати.

3.6. *Захист інтелектуальної власності.* Забезпечення правового захисту нових інновацій та інтелектуальної власності допомагає зберегти конкурентну перевагу та уникнути копіювання.

Створення інновацій є необхідною умовою для росту інтелектуального капіталу, оскільки це дає змогу організації адаптуватися до змін у світі та забезпечує її конкурентоспроможність. Інновації допомагають розширити портфель продукції або послуг, залучити нових клієнтів, підвищити якість і ефективність діяльності, а також реалізувати стратегічні цілі.

Крім того, створення інновацій може сприяти побудові партнерств з іншими організаціями, що спільно розвивають нові рішення і технології. Це може виявитися важливим у контексті глобальних викликів та швидких змін у сучасному бізнесі.

Загалом, створення інновацій стає не лише стратегічною перевагою для організації, але й потужним інструментом для збереження та росту

інтелектуального капіталу, що дає змогу організації ефективно конкурувати та досягати успіхів у сучасному бізнес-середовищі.

#### 4. Використання інтелектуального капіталу в стратегії. Інтеграція

інтелектуального капіталу в стратегічне планування та прийняття рішень для досягнення цілей організації. Використання інтелектуального капіталу в стратегії є важливою складовою успішної діяльності організації. Інтеграція інтелектуального капіталу в стратегічне планування та прийняття рішень допомагає досягти цілей та сприяє розвитку організації.

Однією з основних стратегій є ефективне використання знань та навичок працівників. Це може означати створення команди експертів, які вносять унікальний внесок у розвиток організації. Важливо визначити, які конкретні знання та навички є критичними для досягнення стратегічних цілей та забезпечити, щоб вони були доступні та використовувалися належним чином.

Інтелектуальна власність, така як патенти, авторські права та товарні знаки, також може стати важливою складовою стратегії організації. Захист та ефективне використання цих активів може допомогти захистити конкурентну перевагу та збільшити цінність організації на ринку.

Створення інновацій є іншою ключовою стратегією, яка базується на інтелектуальному капіталі. Організація повинна постійно шукати нові ідеї та можливості для вдосконалення продуктів, послуг та процесів. Інновації можуть допомогти підтримувати конкурентну перевагу та реалізувати стратегічні цілі.

Крім того, важливо враховувати інтелектуальний капітал під час прийняття стратегічних рішень. Аналіз інтелектуального капіталу може допомогти визначити потенційні ризики та можливості, пов'язані з упровадженням конкретних стратегій. Організація повинна бути готовою використовувати свій інтелектуальний капітал для досягнення стратегічних цілей та розвитку.

Усі ці аспекти використання інтелектуального капіталу в стратегії допомагають організації ефективно реалізовувати свій потенціал та забезпечують її стійкість і успіх на ринку.

**5. Оцінка та вимірювання ефективності.** Визначення показників ефективності та результативності управління інтелектуальним капіталом та їх моніторинг для постійного покращення. Відобразимо показники ефективності управління інтелектуальним капіталом, а саме:

5.1. *Рівень збереження знань.* Вимірюється кількістю та якістю знань, які зберігаються в організації. Високий рівень збереження знань свідчить про ефективну систему збереження та доступу до інтелектуальних активів.

5.2. *Рівень внутрішнього обміну знань.* Може вимірюватися кількістю інформаційних обмінів між працівниками. Високий рівень обміну знань сприяє інноваціям та розвитку.

5.3. *Рівень використання інтелектуальної власності.* Вказує, наскільки активно організація використовує свої патенти, авторські права та інші інтелектуальні активи для створення цінності.

5.4. *Результати інноваційних проєктів.* Вимірюються через кількість та якість інноваційних продуктів або послуг, які були впроваджені на ринок.

5.5. *Відгук клієнтів і партнерів.* Важливо враховувати думки та відгуки клієнтів і партнерів організації, оскільки це може бути індикатором того, наскільки організація створює цінність для свого оточення.

5.6. *Кількість патентів та авторських прав.* Вимірює кількість і якість охоронюваних інтелектуальних активів, що створені організацією.

5.7. *Рентабельність інтелектуального капіталу.* Вказує, наскільки інтелектуальний капітал приносить прибуток організації в порівнянні з витратами на його управління та розвиток.

5.8. *Розвиток персоналу.* Може вимірюватися кількістю та якістю навчальних програм та тренінгів для працівників, що сприяють росту їхніх знань та навичок.

5.9. *Кількість успішних проєктів інновацій.* Вказує на відсоток інноваційних проєктів, які привели до позитивних результатів і забезпечили ріст інтелектуального капіталу.

Ці показники можуть бути адаптовані до конкретних потреб і цілей організації.

**6. Заохочення до співпраці та обміну знаннями.** Створення культури співпраці та обміну знань серед співробітників для максимального використання колективного інтелектуального потенціалу. Для успішної реалізації культури співпраці потрібно використати різні форми та інструменти,

а саме:

6.1. *Анкети й опитування.* Організація може проводити опитування серед співробітників для визначення їхньої готовності до співпраці та обміну знаннями. Анкети можуть включати питання про важливість співпраці, перешкоди, які їх стримують, й ідеї щодо покращення співпраці.

6.2. *Фокус-групи.* Організація може організовувати фокус-групи, де співробітники можуть вільно обговорювати питання співпраці та обміну знаннями. Це дозволяє отримати глибше розуміння їхніх думок і пропозицій.

6.3. *Менторство і коучинг.* Установлення програм менторства та коучингу може сприяти співпраці та обміну знаннями між довідченими та новими працівниками. Це дозволяє передавати досвід та знання внутрішнього експерта.

6.4. *Внутрішні платформи для обміну.* Створення внутрішніх цифрових платформ або інформаційних систем для обміну знаннями може сприяти зручному та ефективному обміну інформацією між співробітниками.

6.4. *Відзначення та нагороди.* Організація може встановити систему відзнак та нагород для співробітників, які активно сприяють співпраці та обміну знаннями. Це може стимулювати бажання співпрацювати.

6.5. *Спільні проєкти та завдання.* Створення спільних проєктів або завдань, які передбачають колективну роботу та обмін ідеями, може сприяти покращенню співпраці серед співробітників.

6.6. *Внутрішні заходи та семінари.* Організація може проводити внутрішні заходи, семінари та тренінги, спрямовані на підтримку співпраці та обміну знаннями.

6.7. *Внутрішні комунікаційні канали.* Забезпечення ефективних засобів комунікації між співробітниками, таких як внутрішні чати, форуми чи соціальні мережі організації сприяє обміну інформацією та знаннями.

6.8. *Ефективність проектів.* Вимірювання результатів та ефективності спільних проектів є індикатором успішної співпраці та обміну знаннями.

Ці форми можуть бути використані для оцінки ступеня співпраці та обміну знаннями в організації та для подальшого покращення цих процесів.

7. **Захист інтелектуальної власності.** Розробка та впровадження стратегій для захисту інтелектуальної власності організації від незаконного використання. Захист інтелектуальної власності є однією з ключових складових управління інтелектуальним капіталом організації. Інтелектуальна власність включає в себе різноманітні активи, такі як: авторські права, патенти, товарні знаки, комерційні секрети та інші, які є цінними для функціонування та конкурентоспроможності організації.

Захист інтелектуальної власності передбачає впровадження стратегій та політик, спрямованих на запобігання незаконному використанню та збереження цінності інтелектуальних активів. Основні аспекти цього процесу включають:

7.1. *Розробку інтелектуальної власності.* Організація повинна чітко визначити та документувати свої інтелектуальні активи. Це може бути створенням реєстрів авторських прав, патентів на винаходи, реєстрацією товарних знаків та іншими методами фіксації прав на інтелектуальну власність.

7.2. *Оцінку цінності інтелектуальної власності.* Оцінка активів допомагає визначити, наскільки вони є цінними для організації та яка їхня потенційна вартість. Це може включати оцінку можливого доходу від їхнього використання та ризику незаконного використання.

*7.3. Розробку стратегій захисту.* Організація повинна розробити конкретні стратегії та політики для захисту своєї інтелектуальної власності. Це може включати створення правил конфіденційності, укладення угод зі співробітниками та партнерами, а також застосування технологічних засобів захисту.

*7.4. Навчання та освіта співробітників.* Важливим елементом захисту інтелектуальної власності є освіта співробітників. Організація повинна надавати навчання та інформацію щодо правил і політик захисту інтелектуальної власності.

*7.5. Моніторинг та виявлення порушень.* Організація повинна проводити постійний моніторинг використання своєї інтелектуальної власності та виявляти можливі порушення. Це може включати в себе аудити та ретельний аналіз використання активів.

*7.6. Захист у судовому порядку.* У разі порушення прав на інтелектуальну власність організація повинна бути готовою захищати свої інтереси в суді та застосовувати відповідні юридичні заходи.

Загальна мета захисту інтелектуальної власності полягає в забезпеченні її надійності, щоб зберегти конкурентну перевагу та запобігти незаконному використанню.

**8. Формування стратегічних партнерств.** Установлення партнерських відносин та співпраці з іншими організаціями для спільного розвитку та обміну інтелектуальним капіталом. Це може включати в себе об'єднання ресурсів та знань для спільної розробки нових продуктів чи послуг, а також обмін досвідом та найкращими практиками.

Управління інтелектуальним капіталом організації є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Ефективне управління цим ресурсом допомагає організаціям створювати, зберігати та використовувати знання й інтелектуальні ресурси для досягнення стратегічних цілей та відповіді на змінні вимоги ринку та середовища. У цьому контексті, управління інтелектуальним капіталом стає важливим елементом стратегічного

управління організацією та допомагає їй ефективно реалізувати свій потенціал, створюючи стійку конкурентну перевагу і сприяючи інноваційному розвитку.

У сфері управління інтелектуальним капіталом визнається декілька теоретичних підходів, кожен з яких відображає специфіку та важливість цього ресурсу для організації.

Один із ключових підходів полягає у розгляді інтелектуального капіталу як цінного активу. За цим підходом інтелектуальний капітал розглядається як цінний ресурс, що включає в себе знання, навички та інтелектуальні ресурси.

Такий ресурс стає джерелом конкурентної переваги для організації, маючи управління інтелектуальним капіталом, орієнтоване на ефективне використання його для досягнення стратегічних цілей. Підходячи до

інтелектуального капіталу як до цінного активу, ми можемо розглядати цей ресурс як набір важливих складових, що надають організації конкурентну перевагу. Зокрема, інтелектуальний капітал включає в себе не тільки знання, але й навички, технічну експертизу та інші інтелектуальні ресурси, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації.

Основна ідея цього підходу полягає в тому, що інтелектуальний капітал може бути джерелом конкурентної переваги, оскільки він надає змогу організації ефективно використовувати свої знання та ресурси для досягнення успіху на ринку. Управління інтелектуальним капіталом, у цьому контексті,

спрямоване на оптимізацію використання активу та впровадження стратегій, які використовують його потенціал для досягнення стратегічних цілей організації.

Інший підхід розглядає інтелектуальний капітал як систему, що включає в себе різні складові, такі як: людський капітал, структурний капітал та відносини з клієнтами. Управління цим підходом спрямоване на покращення взаємодії між цими складовими з метою досягнення організаційних цілей. З

погляду управління інтелектуальним капіталом організації, такий підхід розглядає капітал як систему, що включає в себе різні складові, які взаємодіють між собою. Серед цих складових можна виокремити:

1. **Людський капітал.** Це сукупність знань, навичок, талантів і досвіду, які працівники привносять в організацію. Ефективне управління цими складовим передбачає розвиток та утримання високопрофесійного персоналу, а також стимулювання навчання та розвитку співробітників.

У польському енциклопедичному словнику [13] зустрічаємо наступне визначення людського капіталу: це сукупність ресурсів професійних знань, ставлення, здоров'я, мотивації, здібностей, досвіду та навичок, накопичених працівниками даної організації, які мають конкретну цінність. Завдяки йому можна отримати більший дохід для працівника (власника людського капіталу) й організації, яка використовує цей капітал за певних умов.

Людський капітал є частиною інтелектуального капіталу даної організації. Ці два терміни часто використовуються як синоніми, підтверджуючи те, що людський капітал розглядається як найважливіший елемент інтелектуального капіталу.

Цікаве визначення людського капіталу знаходимо в німецькому словнику, а саме: «Людський капітал - це сума економічно корисних навичок, знань і поведінки працездатного населення економіки. Цей термін означає, що лише навчання справді дає змогу людині стати економічно продуктивною, так само як необхідна меліорація землі. Статистично людський капітал можна виміряти лише опосередковано, використовуючи соціальні показники (наприклад, тип шкільної освіти). Тому витрати на освіту, підготовку та подальшу освіту слід розглядати як інвестиції в людський капітал».

У своєму дослідженні ми дали перевагу формулюванню дефініції «Людський капітал», висвітленому в польському енциклопедичному словнику.

2. **Структурний капітал.** Це організаційна інфраструктура, процеси та системи, що дають змогу оптимізувати використання людського капіталу та інтелектуальних ресурсів. Управління структурним капіталом орієнтоване на покращення процесів і комунікації всередині організації, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів.

3. **Відносини з клієнтами.** Це взаємодія організації зі своїми клієнтами та партнерами. Управління цим складовим полягає в розвитку стратегій залучення та утримання клієнтів, а також у підтримці партнерських відносин для спільного розвитку.

Мета управління інтелектуальним капіталом, в рамках цього підходу, полягає в покращенні співпраці та взаємодії між складовими з метою досягнення стратегічних цілей організації. Розуміння внутрішньої та зовнішньої взаємодії таких елементів допомагає організації використовувати свій інтелектуальний капітал ефективніше та досягати конкурентних переваг на ринку.

Інший теоретичний підхід акцентує увагу на ролі інтелектуального капіталу як джерела знань та інновацій. Цей підхід визнає, що інтелектуальний капітал сприяє створенню, збереженню й використанню знань та інновацій, що впливають на конкурентоспроможність організації.

Ще одним підходом є розгляд інтелектуального капіталу з точки зору організаційної культури та соціальних взаємодій. Він враховує роль співробітників та їхніх взаємодій у формуванні інтелектуального капіталу і підкреслює значимість створення сприятливого середовища для розвитку цього ресурсу.

Нарешті, існує підхід, що оцінює інтелектуальний капітал з фінансової точки зору, намагаючись виміряти його вартість і внесок у фінансові показники організації.

Управління інтелектуальним капіталом організації є важливим аспектом досягнення її стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності в змінному зовнішньому середовищі. Стратегія формування структури капіталу є ключовою для досягнення найкращого положення організації в цьому середовищі та ідентифікації майбутніх факторів успіху й можливих загроз.

Для ефективного управління інтелектуальним капіталом та досягнення стратегічних цілей необхідно розробити систему показників, яка б забезпечила найзручнішим інструментом оцінювання всіх аспектів діяльності установи. У

У цьому контексті зручно використовувати Balanced Scorecard, збалансовану систему показників, розроблену Kaplan, R. S. and Norton, D. P. Вона уможливорює використання як монетарних, так і немонетарних показників для внутрішньофірмового управління і спрямована на пов'язування їх у грошовому виразі з операційними аспектами діяльності установи. Окрім того, використовуючи Balanced Scorecard, є можливість оцінювати задоволеність клієнтів, внутрішні господарські процеси, інноваційну активність та заходи щодо покращення фінансових результатів як важливі компоненти інтелектуального капіталу.

Таким чином, Balanced Scorecard може бути ідеальним інструментом для побудови ефективної системи управління структурою капіталу організації, оскільки сприяє оцінюванню всіх важливих аспектів, що впливають на досягнення стратегічних цілей для організації.

Розглянемо модель інтелектуального капіталу, запропоновану Kaplan, R. S. and Norton, D. P., реалізовану в Balanced Scorecard. Основу даної моделі становлять чотири перспективи - фінанси, клієнтська складова, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток (рис.4).



#### Рис. 4. Перспективи використання інструменту Balanced Scorecard для управління структурою інтелектуального капіталу організації (за [14])

Використання Balanced Scorecard (BS) дає змогу визначити найбільш суттєві бізнес-процеси з орієнтацією на потреби клієнтів та інвесторів, а також оптимізувати бізнес-процеси підприємства, базуючись на розвитку власного інтелектуального капіталу. Результатом створення BS є стратегічна карта, яка концептуалізує стратегію у формі набору стратегічних цілей та логічних зв'язків між ними. Оцінювачами цих цілей служать ключові показники.

Показники являються інструментами оцінки прогресу в досягненні стратегічної мети та визначення ступеня її реалізації. Кожен показник характеризується рядом параметрів, серед них основні: одиниця виміру, періодичність вимірювань, критичні значення, відхилення та відповідальна особа за надання інформації. Ці параметри допомагають визначити ймовірність досягнення поставленої цілі. Використання Balanced Scorecard (BS) створило умови визначення найбільш суттєвих бізнес-процесів в організації з орієнтацією на потреби роботодавців, а також оптимізувати освітню діяльність установи, базуючись на розвитку її інтелектуального капіталу.

#### Висновки до першого розділу

У цьому розділі було розглянуто поняття та складові інтелектуального капіталу, що є ключовими для розуміння його ролі в організаціях.

Інтелектуальний капітал включає в себе знання, навички, досвід, інновації та інтелектуальну власність, що робить його важливим ресурсом для організацій.

Були досліджені різні теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом, серед яких виділяються – знання, процеси та ресурсний підхід.

Знання спрямовані на розвиток здатності організації до навчання та створення знань. Процесний підхід зосереджений на управлінні процесами, що впливають на інтелектуальний капітал. Ресурсний підхід визнає інтелектуальний капітал як ключовий ресурс, який потрібно розвивати та використовувати ефективно.

Ми поділяємо погляди Річарда Л. Дафта, який визначає інтелектуальний капітал як набір непомітних активів, що перебувають у власності та використанні організації з метою досягнення своїх цілей та завдань. Ці активи охоплюють знання, експертність, досвід, технології, відносини з клієнтами та партнерами, а також інші нематеріальні ресурси, які забезпечують конкурентну перевагу.

З відображених матеріалів розділу стало очевидним, що ефективне управління інтелектуальним капіталом є важливим завданням для організації, які прагнуть досягти конкурентних переваг та стійкості на ринку.

Інтелектуальний капітал може бути важливим джерелом інновацій, покращення ефективності та здатності адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі. Використання інтелектуального капіталу в стратегії є ключовою складовою успіху організації, і наші міркування підкреслили цю важливість. Інтеграція інтелектуального капіталу в стратегічне планування та прийняття рішень стає рушійною силою для досягнення стратегічних цілей організації.

Ми вважаємо, що інтелектуальний капітал охоплює знання, експертність, досвід, технології та відносини з клієнтами і партнерами. Використання цих ресурсів у стратегічному плануванні дає змогу організації адаптуватися до змін, забезпечити конкурентну перевагу і досягти успіху на ринку.

Однією з ключових стратегій, визначених нами, є ефективне використання знань та навичок персоналу. Враховуючи попередні рекомендації щодо забезпечення навчання та розвитку персоналу, ця стратегія допомагає створити команду експертів, які відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації.

Отже, інтеграція інтелектуального капіталу в стратегію допомагає організації досягти стабільності та конкурентоспроможності в швидкозмінному інтелектуальному середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток та успіх на ринку.

Використання інтелектуального капіталу в стратегії є ключовою складовою успіху організації, і наші висновки підкреслили цю важливість.

Інтеграція інтелектуального капіталу в стратегічне планування та прийняття рішень стає рушійною силою для досягнення стратегічних цілей організації.

Згідно з нашими висновками, інтелектуальний капітал охоплює знання, експертність, досвід, технології та відносини з клієнтами та партнерами.

Використання цих ресурсів в стратегічному плануванні дозволяє організації адаптуватися до змін, забезпечити конкурентну перевагу і досягти успіху на ринку.

Однією з ключових стратегій, визначених нами, є ефективне використання знань та навичок персоналу. Враховуючи попередні рекомендації щодо забезпечення навчання та розвитку персоналу, ця стратегія допомагає створити команду експертів, які відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації.

Отже, інтеграція інтелектуального капіталу в стратегію допомагає організації досягти стабільності та конкурентоспроможності в швидкозмінному інтелектуальному середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток та успіх на ринку стратегій, які спрямовані на створення, збереження, використання та захист інтелектуального капіталу. Також важливо створити внутрішні структури та культуру співпраці для максимального використання колективного інтелектуального потенціалу.

Велика увага до управління інтелектуальним капіталом є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення їхньої конкурентоспроможності у сучасному світі. Організації, які розуміють це і приділять належну увагу управлінню інтелектуальним капіталом, матимуть перевагу на шляху до успіху.

## РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ  
КАПІТАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ2.1. Інструменти та методи ідентифікації інтелектуального капіталу в  
організаціях

Теорія інтелектуального капіталу є релятивно новим напрямом і дійсно перебуває у фазі активного становлення. Основні поняття та принципи цієї теорії визначаються в міру досліджень та практичного використання. Україна на сьогоднішні не має спеціального закону або положення, яке б регулювало інтелектуальний капітал як окрему категорію активів. Використання творчих та професійних здібностей співробітників на підприємстві також не регулюється окремим законодавством, відсутня єдина форма звітності про використання інтелектуального капіталу на підприємстві.

В Україні основною правовою гарантією охорони інтелектуальної власності є Конституція України. Згідно зі статтею 41 Конституції [15], кожна людина має право володіти, користуватися і розпоряджатися результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності. Це включає в себе права на авторські та патентні здобутки, інтелектуальну власність та інші форми творчості.

Попри відсутність спеціалізованого законодавства, деякі загальні положення з питань інтелектуального капіталу можна знайти в П(С)БО 8 [16] "Нематеріальні активи" і Податковому кодексі України, які регламентують загальний порядок операцій з нематеріальними активами, до яких відноситься інтелектуальний капітал. Це включає в себе облік, амортизацію, визначення вартості та оподаткування інтелектуальних активів.

Загалом, в Україні ще є потреба в подальшому розвитку законодавства та регулюванні інтелектуального капіталу для забезпечення більшої ясності та захисту прав власників і творців інтелектуальних активів.

Інтелектуальний капітал як концепція, охоплює широкий спектр активів організації, таких як знання, досвід, інновації, технології, бренд та

інтелектуальна власність. Його правильна ідентифікація стає ключовим завданням для організацій, оскільки це допомагає розуміти, які ресурси мають велику цінність, як їх можна використовувати для досягнення стратегічних цілей та створення конкурентних переваг.

Ідентифікація інтелектуального капіталу є критичним завданням для організацій, оскільки вона дає змогу краще розуміти та управляти цінними активами. Використання різноманітних інструментів та методів, таких як аналіз документації, інтерв'ю, оцінка, аудит, аналіз ринку й інші, сприяє створенню повної картини інтелектуального капіталу та розробці ефективної стратегії його використання. Дотримання правових аспектів та врахування ризиків також мають велике значення у цьому процесі.

Завдяки правильній ідентифікації інтелектуального капіталу організація може ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей і збільшення конкурентоспроможності на ринку, на якому вона діє або планує розвиватися.

### Інструменти і методи ідентифікації інтелектуального капіталу

1. **Аналіз документації та архівів.** Одним із перших кроків являється аналіз внутрішніх документів, звітів, патентів, авторських прав, ліцензій і будь-яких інших матеріалів, що містять інформацію про інтелектуальні активи. Це допомагає визнати, які ресурси належать організації та як вони використовуються.

2. **Інтерв'ю із ключовими працівниками.** Співбесіди зі співробітниками, які володіють важливою інформацією про інтелектуальний капітал, є не менш важливим етапом. Це можуть бути експерти, винахідники, маркетингологи, які здатні розкрити додаткові ресурси та можливості.

3. **Оцінка й аудит інтелектуального капіталу.** Проведення аудиту дозволяє оцінити вартість і потенціал інтелектуального капіталу. Фінансова оцінка, порівняльний аналіз, оцінка ризиків і можливостей — це інструменти, що допомагають краще зрозуміти стан інтелектуального капіталу.

4. **Визначення стратегічних активів.** Після ідентифікації і оцінки активів важливо визначити, які з них є стратегічно важливими для досягнення цілей організації

5. **Використання інформаційних систем та програмних засобів у процесі ідентифікації інтелектуального капіталу** є критичним аспектом, що значно полегшує та покращує цей процес. Організації використовують різні інформаційні технології та програми, що спеціально розроблені для цієї мети.

Деталізуємо, як це працює: а) *системи управління інтелектуальним капіталом (ІСУІК).* Такі спеціалізовані інформаційні системи уможливають

організаціям ефективно збирати, зберігати, організовувати та аналізувати інформацію про свій інтелектуальний капітал. Вони можуть включати бази даних, інструменти для визначення вартості активів, інструменти для

управління правами на інтелектуальну власність тощо; б) *системи електронного документообігу.* Створюють середовище для організацій, щоб

зберігати і керувати документами, які містять інформацію про інтелектуальний капітал. У такому середовищі достатньо легко знаходити, редагувати та ділитися документами між різними відділами та співробітниками; в) *програми для автоматизації обліку інтелектуальної власності.* Вони допомагають

веденню обліку патентів, авторських прав, товарних знаків та інших форм інтелектуальної власності, а також встановлювати та контролювати терміни дії прав на інтелектуальну власність, управляти процесом їхнього оформлення; г) *бізнес-аналітика і штучний інтелект.* Сучасні інформаційні системи

використовують бізнес-аналітику та штучний інтелект для аналізу великих обсягів даних та виявлення прихованих зв'язків. Це допомагає визначити цінні інтелектуальні активи та потенціал для їхнього подальшого розвитку;

д) *інтернет-платформи та ресурси.* Організації використовують інтернет-платформи, такі як бази даних, онлайн-архіви, інформаційні портали та інші

ресурси для збору та обміну інформацією про інтелектуальний капітал; е) *електронні системи спільної роботи.* Організації також використовують

електронні системи спільної роботи для співпраці над проектами та обміну інформацією щодо інтелектуального капіталу між командами і підрозділами.

Ці інструменти та методи інформаційних систем дають змогу організаціям ефективно ідентифікувати, відстежувати та управляти інтелектуальним капіталом, що допомагає досягати стратегічних цілей та підвищувати конкурентоспроможність. Вони роблять процес ідентифікації точнішим, швидким та надійним.

Заслужують уваги дослідження К. Ковтуценка [17] щодо методичних підходів до оцінки інтелектуального капіталу.

Таблиця 1

### Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу установи [17]

Метод (методика)	Вид методу	Суть методу (методики)
«Дослідник вартості» [18]	Методи прямого вимірювання	Метод фінансового обліку, що підраховує й розподіляє вартість інтелектуального капіталу за його складовими
Метод ринкової капіталізації [19]	Методи ринкової капіталізації	Метод заснований на оцінці перевищення ринкової вартості компанії над її бухгалтерською вартістю, що формується за рахунок використання інтелектуальних активів
Модель «Value Chain Blueprints» [20]	Методичні підходи	Побудована на оцінці здібності підприємства до інновацій. Для оцінки виокремлюють дев'ять груп показників, а саме: накопичені, придбані здібності, ділова мережа, інтелектуальна власність, технологічна можливість реалізації інновацій, перспективи зростання установи тощо.
Методика ХауседаКанівського для оцінки вартості організаційного капіталу компанії [21]	Методи визначення ефекту від використання компонентів	В основу методики покладено визначення ефективності використання нематеріальних інтелектуальних активів установи з метою власного самовдосконалення та самоорганізації
«Skandia Navigator»	Матричні методи	Застосування матриці для оцінки інтелектуального капіталу, яка побудована на основі використання 73 показників і має вигляд комп'ютерної програми. Дозволяє про стежити як людський капітал у взаємодії зі

Метод вартісного ланцюжка	Матричні методи	споживчим капіталом, внутрішніми процесами й здатностями установи до інновацій, стверює фінансову цінність компанії
Метод IVM (всесоюзної оцінки)	Інтегральні методи	Побудова матриці нефінансових показників, згрупованих за етапами інноваційної діяльності
Методика консалтингової фірми Ernst & Young «Measures that Matter»	Методичні підходи	Використовує ієрархію зважених індикаторів, які комбінуються між собою для відносної оцінки інтелектуального капіталу
		Методика заснована на детальному дослідженні восьми чинників, що знаходяться в зоні пильної уваги інвесторів на фондовому ринку й впливають на вартість інтелектуального капіталу. Ці чинники, у свою чергу, розгортаються в 39 детальніших показників, які й оцінюються

Як зазначає Ю. Ковтуненко [22], у таблиці відображено різні методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу, але треба зазначити сучасне середовище, де постійно відбуваються зміни традиційних методичних інструментів, що ґрунтуються на принципах бухгалтерського обліку, й не зовсім відповідають сьогоднішнім умовам. Неможливо провести комплексну достовірну оцінку без допомоги більшості методів ринкової капіталізації, визначення ефекту від використання компонентів, матричних методів. А від точних та своєчасних розрахунків залежить ефективності використання дуже важливої частини капіталу, від якої залежить конкурентоспроможність позиції та перспективи розвитку підприємства.

Ми розглянули методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу, запропонований Ю.Ковтуненком. Однак, вивчаючи питання оцінювання інтелектуального капіталу в інших джерелах, ми змогли їх адаптувати до свого дослідження. Оцінка інтелектуального капіталу може використовувати різні методи та формули, залежно від конкретних потреб і характеристик організації. Ось декілька загальних методів та формул, що їх можна використовувати для оцінки інтелектуального капіталу:

#### 1. Метод вартості-використання:

- Оцінка інтелектуального капіталу як суми витрат на навчання, розвиток, дослідження та розробку, а також витрат на збереження та захист знань.

## 2. Метод доходності:

- Оцінка інтелектуального капіталу на основі очікуваних доходів, які можуть бути отримані завдяки використанню цього капіталу. Формула має такий вигляд:

- Оцінка доходів, що здобуваються від інтелектуального капіталу / вартість капіталу = рентабельність інтелектуального капіталу.

## 3. Метод порівняльної оцінки:

- Порівняння інтелектуального капіталу організації з аналогічними показниками конкурентів або аналогічних галузей.

## 4. Метод оцінки інтелектуальної власності:

- Оцінка вартості патентів, авторських прав, товарних знаків та інших форм інтелектуальної власності окремо, а їх суми дають оцінку інтелектуального капіталу.

## 5. Метод оцінки знань і компетенцій персоналу:

- Оцінка вартості знань і навичок персоналу, що внесли вклад у розвиток організації. Це може включати оцінку досвіду, кваліфікації, лідерських якостей тощо.

## 6. Метод оцінки інноваційних процесів:

- Оцінка ефективності процесів з розробки і впровадження нових інновацій та їх вплив на конкурентоспроможність.

## 7. Метод оцінки клієнтського капіталу:

- Оцінка впливу задоволеності та лояльності клієнтів на інтелектуальний капітал. Формула може включати показники, які відображають кількість та цінність клієнтів.

## 8. Метод балансування показників:

• Використання різних показників, таких як фінансові, клієнтські, внутрішні та навчальні, для оцінки інтелектуального капіталу організації та визначення його загальної вартості.

Залежно від конкретних цілей та характеристик організації, можна використовувати один чи комбінацію цих методів для оцінки інтелектуального капіталу. Важливо враховувати, що інтелектуальний капітал є складним та багатограним поняттям, і визначення його вартості та оцінка може бути суб'єктивними завданнями. Тому для здійснення більш точної та об'єктивної оцінки інтелектуального капіталу організації часто використовують комбіновані методи та розглядають багато аспектів, такі як: знання, навички, процеси, інновації, клієнтські відносини та інші. Такий підхід дозволяє отримати більш повний та об'єктивний образ інтелектуального капіталу організації та визначити його вплив на її успішність і конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

## 2.2. Практика акумуляції та використання інтелектуального капіталу в сучасних організаціях

У сучасному світі інтелектуальна власність визнається однією з ключових складових інтелектуального капіталу організації. Це поняття може бути розглянуте з двох підходів: як результат трансформації знань та як самі знання, що можуть стати власністю організації.

З точки зору поділу, інтелектуальна власність може бути класифікована на такі категорії:

1. **Захищені явні (доступні) знання.** Це ті знання, які відкрито доступні для громадськості та можуть бути захищені від використання іншими суб'єктами законами про інтелектуальну власність. Захищені явні (доступні) знання є ключовою категорією інтелектуальної власності. Це знання, які відкрито доступні для громадськості та захищені законами про інтелектуальну власність. Сюди входять різноманітні аспекти, такі як: авторські права на твори, патенти на винаходи, товарні знаки, дизайни та інші об'єкти, що мають

конкретну форму та вираз. Ці знання можуть бути легко визначені, оцінені та захищені від незаконного використання: а) *авторські права на твори*. Категорія включає в себе літературні, музичні, художні та інші види творчих робіт, які

автоматично набувають правового захисту в момент їх створення. Авторські права надають авторам контроль над використанням та поширенням їхніх творів; б) *патенти на винаходи*. Патенти дозволяють винахідникам захистити свої технологічні розробки та винаходи. Вони надають право виключного використання та комерціалізації винаходу протягом певного періоду; в)

*товарні знаки*. Товарні знаки використовуються для ідентифікації товарів або послуг та відокремлення їх від конкурентів на ринку. Вони можуть бути словесними, графічними або комбінованими символами, що стають впізнаваними брендами; г) *дизайни*. Дизайни захищають оригінальну зовнішність товарів або їх елементів, що мають естетичне значення. Вони можуть бути важливими для створення унікального образу продукту на ринку.

Ці захищені (акумульовані) явні знання є важливим активом для організацій, оскільки вони дозволяють створювати конкурентні переваги, зберігати інноваційний потенціал та захищати інтереси компанії у сфері інтелектуальної власності. Управління цими активами потребує належного планування та виконання стратегій з метою максимізації їхньої цінності та використання.

**2. Секретні (конфіденційні) знання.** Деякі знання можуть бути конфіденційними і прихованими від загальної громадськості. Зокрема це комерційні або технічні секрети, що допомагають організації зберігати конкурентну перевагу та уникнути незаконного використання. Секретні (конфіденційні) знання представляють собою особливий клас інтелектуальних активів, які організація оберігає від загального доступу та розголошення з метою збереження конкурентної переваги та запобігання незаконному використанню. Зазвичай ці знання становлять собою технічні, комерційні або процесуальні деталі, що надають компанії важливий конкурентний старт.

Розглянемо кілька прикладів таких конфіденційних знань:

1) формули та рецепти виробництва продуктів. Компанії у харчовій, фармацевтичній та хімічній промисловості можуть зберігати у секреті рецепти та формули для виробництва своїх продуктів. Наприклад, рецепт Coca-Cola був суворо захищений як комерційний секрет багато десятиліть;

2) технологічні процеси. Деякі організації мають унікальні технологічні процеси, які дозволяють виробляти товари чи послуги більш ефективно, і ці процеси можуть мати суворо обмежений доступ;

3) клієнтські списки. Деякі компанії можуть володіти конфіденційною інформацією про своїх клієнтів, їхні потреби та попит, що дає можливість налаштовувати свої пропозиції та стратегії збуту;

4) дизайн та проекти. У галузях, де дизайн грає важливу роль, організації можуть обмежувати доступ до своїх дизайнерських розробок та проектів, щоб запобігти копіюванню чи відтворенню;

5) службові методи та процедури. Великі корпорації можуть мати внутрішні методи та процедури, які сприяють їхньому успіху, і ці знання можуть бути суворо захищені від публічного доступу.

Збереження конфіденційних знань може відігравати критичну роль у забезпеченні успіху бізнесу, і багато компаній встановлюють внутрішні політики та заходи безпеки для їх збереження.

3. **Компіляція явних і неявних знань.** Великою мірою знання в організації можуть бути представлені як явні, так і неявні. Компіляція цих знань дає змогу створити цінний актив для досягнення стратегічних цілей організації.

Важливо зазначити, що неявні знання, які важко вимірювати через їхню імпліцитну природу та динаміку, становлять значну частину знань в установі.

Інтелектуальна власність є важливою складовою інтелектуального капіталу організації, який розвивається та формується впродовж часу.

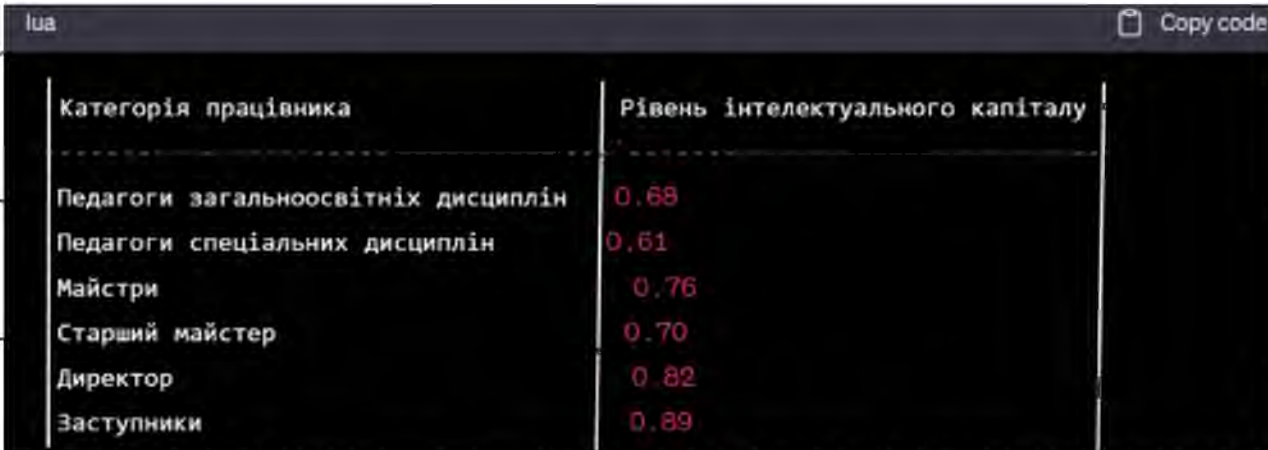
Ефективне управління цими активами стає важливим фактором для досягнення конкурентної переваги та реалізації інноваційного потенціалу установи [23].

Будучи складною для передавання та ідентифікації, це унікальна комбіляція, що виникає у формі ноу-хау та комерційної таємниці, а її зміст

складається переважно з інформації компанії технологічного, технічного, організаційного, маркетингового та комерційного характеру. Різновидом неявного знання є приховане (особисте) знання, яке є відображенням досвіду та інтуїтивних переконань людини. «Неявне знання — це загальний, невимовний кодекс цінностей, бачення звичаїв, моделі поведінки, погляди та думки, які керують діями групи, є дуже прагматичним».

Нами була проведена експериментальна робота в державному навчальному закладі "Криворізький центр металургії та машинобудування".

Тут працюють 10 педагогів загальноосвітніх дисциплін, 15 педагогів спеціальних дисциплін, 20 майстрів старший майстер, директор і три заступники. На початку експерименту в лютому 2023 року, згідно проведеного оцінювання, була сформована таблиця (рис. 5) рівня інтелектуального капіталу цієї освітньої установи.



Категорія працівника	Рівень інтелектуального капіталу
Педагоги загальноосвітніх дисциплін	0.68
Педагоги спеціальних дисциплін	0.61
Майстри	0.76
Старший майстер	0.70
Директор	0.82
Заступники	0.89

Рис. 5. Рівень інтелектуального капіталу ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування" на початку експерименту

Отримані результати рівня інтелектуального капіталу для різних категорій працівників отримані на основі декількох критеріїв дослідження, включаючи:

- Кваліфікація та досвід.** Цей критерій враховує рівень освіти та професійного досвіду працівника, оцінюючи їхню здатність до розв'язання завдань та передачі знань. Оцінка інтелектуального капіталу методом "Кваліфікація та досвід" визначається на основі компетентності, знань та досвіду працівників в організації. Цей метод орієнтується на визначення,

наскільки кваліфікованими й досвідченими є співробітники організації, і як це впливає на їхню здатність створювати та використовувати інтелектуальний капітал.

Критерії оцінювання методом "Кваліфікація та досвід" можуть включати такі аспекти:

1.1. *Освіта та кваліфікація.* Оцінка рівня освіти та професійної кваліфікації працівників. Наприклад, можна визначити, скільки працівників мають вищу освіту, магістерську ступінь, докторську ступінь тощо.

1.2. *Тривалість робочого стажу.* Аналіз того, скільки років працівники вже працюють у даній організації або в сфері пов'язаній із завданнями організації. Цей критерій вказує на досвід роботи в конкретному контексті.

1.3. *Професійний розвиток.* Вивчення активностей, пов'язаних із професійним розвитком працівників, таких як: участь у навчанні, тренінгах, сертифікаціях і підвищення кваліфікації.

1.4. *Результати та внесок.* Оцінка результатів, яких досягають працівники у своїй роботі, та їхнього внеску у створення або використання інтелектуального капіталу. Це може включати відгуки від клієнтів, партнерів, колег та інших сторін.

Розглянемо застосування методу "Кваліфікація та досвід" для оцінки інтелектуального капіталу навчального закладу "Криворізький центр металургії та машинобудування."

*Освіта та кваліфікація.* У навчальному закладі працює 10 педагогів загальноосвітніх дисциплін. З них 7 мають вищу освіту в галузі педагогіки та наук про освіту, а 3 мають магістерські ступені в спеціалізованих областях, пов'язаних із металургією та машинобудуванням. Щодо педагогів спеціальних дисциплін, то 12 з 15 мають відповідну освіту, а 3 мають ступінь магістра.

*Тривалість робочого стажу.* Педагоги загальноосвітніх дисциплін мають такий стаж роботи: 3 педагоги працюють у закладі більше 5 років, 5 працівників менше 2 років, і 2 працівника мають стаж від 2 до 5 років. Серед педагогів

спеціальних дисциплін: 7 осіб працюють у закладі більше 5 років, 4 особи - менше 2 років, а 4 особи мають стаж від 2 до 5 років.

*Професійний розвиток.* Всі педагоги беруть активну участь у професійному розвитку. Кожен рік проводяться тренінги, семінари, інструктажі щодо сучасних методів навчання та педагогічних інновацій.

*Результати та внесок.* Педагоги загальноосвітніх дисциплін успішно проводять уроки, і їхні учні регулярно досягають високих результатів на предметних олімпіадах та тестах. Педагоги спеціальних дисциплін активно працюють над розвитком практичних навичок студентів у галузі металургії та машинобудування, що відображається в їхніх успіхах у практичних проєктах та лабораторних роботах.

Цей аналіз уможливив оцінити рівень кваліфікації та досвіду педагогічного персоналу і визначити їхній внесок у створення інтелектуального капіталу навчального закладу.

**1. Спеціалізація.** Критерій відображає спеціалізацію працівників у конкретних областях знань, таких як загальна освіта або спеціалізовані дисципліни.

Для діагностики рівня інтелектуального капіталу в навчальному закладі ДНЗ

"Криворізький центр металургії та машинобудування" За критерієм "Спеціалізація в закладі" ми використовували наступний підхід.

**1.1. Визначення спеціалізації педагогічних працівників.**

Спеціалізація педагогічних працівників в цьому контексті означає область знань, у якій вони мають найвищу експертність та досвід. Ця інформація може бути зібрана шляхом опитування працівників або аналізу їхньої кар'єри і кваліфікації.

**1.2. Формула для розрахунку спеціалізації**

*Спеціалізація = (кількість педагогічних працівників у певній області знань) / (загальна кількість педагогічних працівників) \* 100%*

У закладі працює 20 педагогічних працівників, із них 8 викладають спеціальності у сфері металургії; тоді спеціалізація в цій області буде:  $(8 / 20)$

$$* 100\% = 40\%$$

**2. Визначення інтервалів дослідження.** Для дослідження ми визначили інтервали за часом – кожного кварталу, і проводили оцінку спеціалізації впродовж цих періодів.

Застосовуючи цей підхід, можна визначити, яка область знань наразі є найбільш представленою серед педагогічних працівників у ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування", і як ця спеціалізація з часом може змінюватися. Підраховуємо загальну кількість педагогічних працівників у кожній групі на квартал лютого, березня та квітня і визначимо, яка область знань найбільш представлена.

1. Група 1 (педагоги загальноосвітніх дисциплін):

- лютий – 25 педагогів;
- березень – 28 педагогів;
- квітень – 30 педагогів;
- загальна кількість на квартал:  $25 + 28 + 30 = 83$  педагоги;

2. Група 2 (педагоги спеціальних дисциплін):

- лютий: 20 педагогів;
- березень: 22 педагогів;
- квітень: 23 педагогів;
- загальна кількість на квартал:  $20 + 22 + 23 = 65$  педагогів;

3. Група 3 (майстри та старший майстер):

- лютий: 15 майстрів;
- березень: 16 майстрів;
- квітень: 17 майстрів;
- загальна кількість на квартал:  $15 + 16 + 17 = 48$  майстрів;

4. Група 4 (директор і заступники):

- лютий: 5 осіб (директор та 2 заступники);
- березень: 6 осіб (директор та 2 заступники);

- квітень: 6 осіб (директор та 2 заступники);

- загальна кількість на квартал:  $5 + 6 + 6 = 17$  осіб.

Наразі ми можемо визначити, яка область знань є найбільш представленою на квартал лютого, березня та квітня в ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування". На квартал лютого, березня та квітня в ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування" представлені такі області знань серед педагогічних працівників:

1. **Педагоги загальноосвітніх дисциплін:** ця група має найбільшу кількість представників і є найбільше представленою областю знань на квартал лютого, березня та квітня.

2. **Педагоги спеціальних дисциплін:** група педагогів, що викладає спеціальні дисципліни, також представлена на квартал, але має меншу кількість працівників порівняно з групою педагогів загальноосвітніх дисциплін.

3. **Майстри та старший майстер:** ця група, яка включає майстрів та старших майстрів, представлена на квартал і має кількість працівників меншу за попередні дві групи.

4. **Директор і заступники:** група директора та заступників директора є також представленою на квартал, але включає в себе меншу кількість працівників у порівнянні з іншими групами.

За вказаними даними видно, що найбільшу представленість серед педагогічних працівників мають **педагоги загальноосвітніх дисциплін**.

3. **Професійна кваліфікація.** Цей критерій враховує наявність сертифікацій, ліцензій або інших документів, що підтверджують професійну компетентність працівника.

4. **Управління знаннями.** Критерій враховує спроможність організації ефективно управляти та використовувати знання працівників для досягнення її стратегічних цілей.

5. **Лідерство та роль керівництва.** Цей критерій оцінює вплив керівництва та лідерів на створення інтелектуального капіталу та його використання в організації.

Такі критерії допомогли визначити рівень інтелектуального капіталу для кожної категорії працівників у ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування".

Наступним етапом проведення експерименту було впровадження адміністрацією розроблених нами **методичних рекомендацій для підвищення рівня інтелектуального капіталу** різних категорій працівників у державному навчальному закладі "Криворізький центр металургії та машинобудування".

**Для педагогів загальноосвітніх дисциплін:**

1. Створення освітніх програм з акцентом на сучасні методи навчання і технологій. Проходження курсів і підвищення кваліфікації з питань сучасних освітніх підходів. Створення освітніх програм, які акцентуються на сучасних методах навчання та технологіях, є важливим кроком для забезпечення якісної освіти та розвитку інтелектуального капіталу навчального закладу. Сучасний світ швидко змінюється, й інновації в освіті відіграють ключову роль у підготовці учнів та студентів до викликів сучасності.

Основні аспекти створення таких освітніх програм та забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників включають:

**1.1. Актуальність та інновації.** Освітні програми повинні відображати сучасні вимоги та інновації в освітній сфері. Це означає впровадження сучасних методів навчання, використання технологій, таких як віддалене навчання та онлайн-ресурси, а також орієнтацію на розвиток критичного мислення та інших ключових навичок.

**1.2. Підвищення кваліфікації викладачів.** Педагоги повинні мати можливість проходити курси та тренінги, які оновлюють їхні знання та навички щодо сучасних педагогічних підходів. Це може включати навчання використанню нових освітніх технологій, ознайомлення з передовими методиками навчання, а також розвиток комунікативних та міжособистісних навичок.

**1.3. Індивідуалізація навчання:** Сучасні освітні програми також мають сприяти індивідуалізації навчання. Це означає врахування різних потреб

та стилів навчання учнів, щоб забезпечити максимальний розвиток їхнього інтелектуального потенціалу.

**1.4. Оцінювання освітніх програм та їх удосконалення.** Важливо встановити механізми оцінки ефективності нових освітніх програм і методів навчання. Це допоможе визначити, які підходи є найбільш успішними та внести корективи на основі отриманих результатів.

Створення освітніх програм, спрямованих на сучасні методи навчання та технології, підвищення кваліфікації педагогічних працівників у цих питаннях є важливими кроками для забезпечення якісної освіти та підвищення рівня інтелектуального капіталу навчального закладу. Це також допомагає учням і студентам готуватися до вимог сучасного світу та ринку праці.

**2.** Активна участь у використанні технологічних інструментів у навчальному процесі. Вивчення та впровадження електронних платформ, онлайн-курсів та інших інноваційних засобів навчання.

**Для педагогів спеціальних дисциплін:**

1. Постійна актуалізація фахових знань. Участь у конференціях, семінарах і майстер-класах від провідних фахівців у відповідній галузі.

2. Співпраця зі студентами над проектами та дослідженнями. Залучення студентів до практичних завдань та досліджень, що допоможе їм набувати практичного досвіду.

**Для майстрів та старшого майстра:**

1. Підвищення майстерності в роботі зі спеціалізованим обладнанням. Участь у тренінгах та курсах з обслуговування сучасного обладнання.

2. Розвиток лідерських навичок. Участь у тренінгах з управління та мотивації команди.

**Для директора і заступників:**

1. Створення стратегічного плану розвитку навчального закладу. Визначення конкретних цілей і завдань для підвищення рівня інтелектуального капіталу.

2. Підтримка інноваційних ідей та проєктів. Пошук і фінансування інноваційних ініціатив, які можуть покращити навчальний процес.

3. Розвиток системи оцінки та контролю результативності. Упровадження методів для вимірювання ефективності роботи інтелектуального капіталу.

На нашу думку, ці рекомендації будуть спрямовані на підвищення рівня інтелектуального капіталу в навчальному закладі та покращення якості освіти.

Дослідження щодо реалізації методичних рекомендацій у навчальному закладі тривали три місяці.

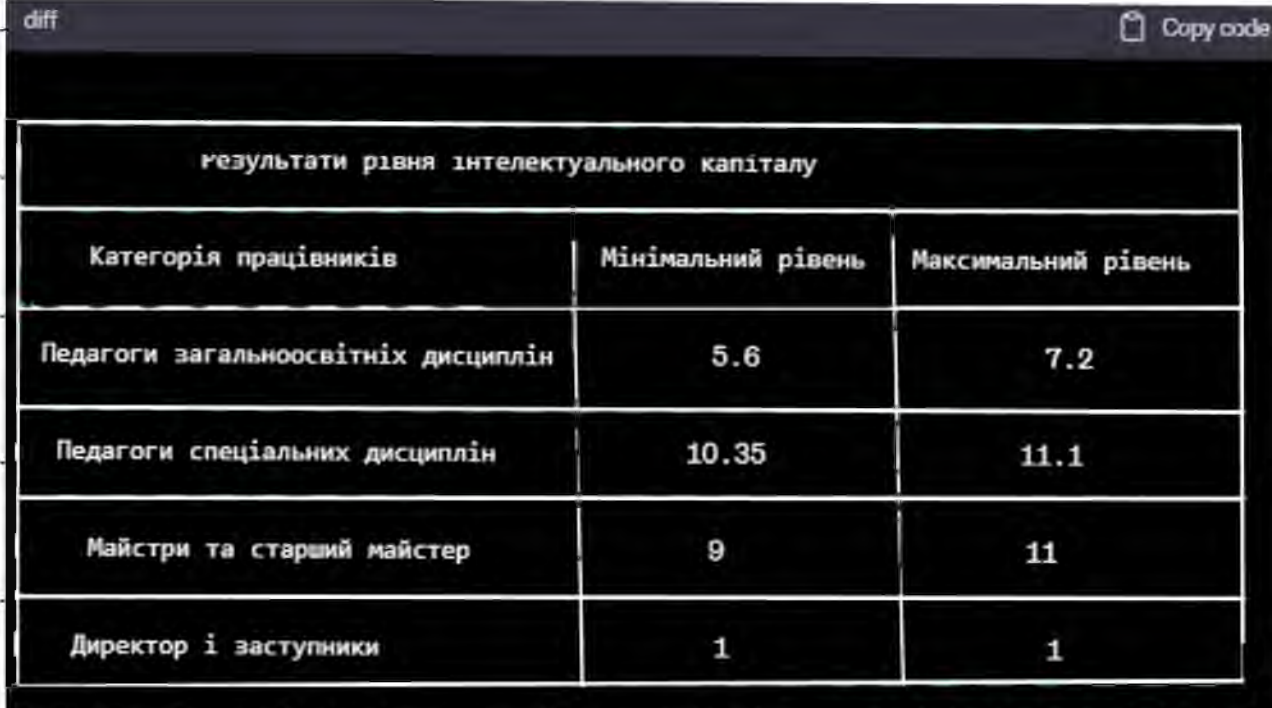
Після трьохмісячного часового інтервалу нами була сформована таблиця рівня розвитку інтелектуального капіталу з урахуванням результатів моніторингу (табл. 2).

Таблиця 2

**Рівень розвитку інтелектуального капіталу в ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування"**

Категорія працівників	Рівень інтелектуального капіталу
Педагоги загальноосвітніх дисциплін	56% - 72%
Педагоги спеціальних дисциплін	69% - 74%
Майстри та старший майстер	45% - 55%
Директор і заступники	88% - 92%

На основі проведених обчислень було сформовано таблицю оцінки рівня інтелектуального капіталу для різних категорій працівників установи "Криворізький центр металургії та машинобудування" (рис. 6).



результати рівня інтелектуального капіталу		
Категорія працівників	Мінімальний рівень	Максимальний рівень
Педагоги загальноосвітніх дисциплін	5.6	7.2
Педагоги спеціальних дисциплін	10.35	11.1
Майстри та старший майстер	9	11
Директор і заступники	1	1

**Рис. 6. Оцінка рівня інтелектуального капіталу педагогічних працівників ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування"**

На основі отриманих даних відобразимо динаміку росту інтелектуального капіталу в навчальному закладі "Криворізький центр металургії та машинобудування" протягом кварталу (табл. 3).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Таблиця 3

## Динаміка росту інтелектуального капіталу

Динаміка росту інтелектуального капіталу у навчальному закладі "Криворізький центр металургії та машинобудування"

Період	Педагоги загальноосвітніх дисциплін	Педагоги спеціальних дисциплін	Майстри та старший майстер	Директор і заступники
Початок експерименту	5,6	10,35	9,0	10,01
Лютий	5,8	10,45	9,3	11,02
Березень	6,0	10,55	9,6	11,04
Квітень	6,0	10,65	9,9	11,04

Для наглядної ілюстрації динаміки росту інтелектуального капіталу в даній освітній установі скористаємося графічною інтерпретацією (рис. 7).

Динаміка росту інтелектуального капіталу

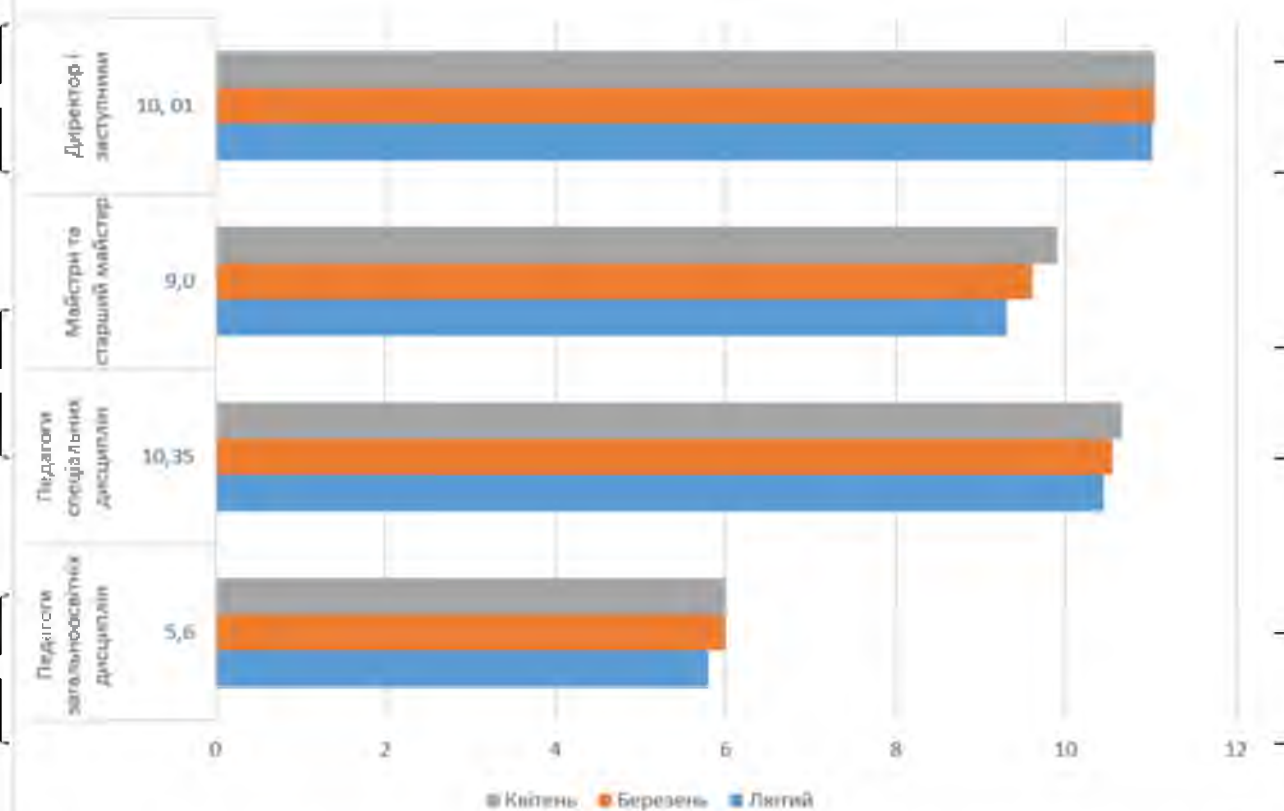


Рис. 7. Графічна інтерпретація динаміки росту інтелектуального капіталу

У висновках експерименту в ДНЗ "Криворізький центр металургії та машинобудування" можна відзначити наступне:

Ефективне управління інтелектуальним капіталом у навчальному закладі сприяє позитивній динаміці та розвитку професійних ресурсів працівників різних категорій.

Педагоги загальноосвітніх дисциплін, педагоги спеціальних дисциплін, майстри та старший майстер, директор і заступники виявили зростання інтелектуального капіталу, що свідчить про ефективність методичних рекомендацій щодо його підвищення. Ця позитивна динаміка сприяє підвищенню конкурентоспроможності та покращенню якості навчального процесу в установі.

Застосування стратегій розвитку інтелектуального капіталу може стати важливим елементом успіху для освітніх установ, допомагаючи пристосовуватися до змінних вимог сучасного освітнього середовища.

### Висновки до другого розділу

У другому розділі нашого дослідження ми детально розглянули практичний досвід управління інтелектуальним капіталом у сучасних організаціях. Наші висновки з цього розділу демонструють такі ключові аспекти:

1. Інструменти та методи ідентифікації інтелектуального капіталу. У нашому дослідженні ми виокремили різні інструменти та методи, які використовуються організаціями для ідентифікації та оцінки їхнього інтелектуального капіталу. Це включає в себе аналіз знань та компетенцій персоналу, оцінку інтелектуальної власності, а також визначення ключових ресурсів, які приносять конкурентну перевагу. Наші дослідження показали, що правильний вибір інструментів та методів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління інтелектуальним капіталом.

2. Практика акумуляції та використання інтелектуального капіталу. Було досліджено, як організація накопичує та використовує свій інтелектуальний капітал. Серед практик, які ми виявили, входять: створення баз даних для зберігання знань, розвиток програм навчання та розвитку персоналу,

сприяння співпраці та обміну знаннями серед співробітників, а також захист інтелектуальної власності. Наші дослідження підтвердили, що ефективне акумулювання та використання інтелектуального капіталу допомагає організаціям досягти конкурентної переваги та забезпечити сталість розвитку.

Загальні висновки до другого розділу вказують на те, що управління інтелектуальним капіталом є необхідним елементом стратегічного успіху сучасних організацій. Ідентифікація, акумуляція та використання цього капіталу вимагає від організацій впровадження ефективних інструментів та практик, але при цьому вони отримують можливість забезпечити сталість розвитку та досягти визнання на ринку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТА  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ3.1. Вплив управління інтелектуальним капіталом на  
конкурентоспроможність організації

У сучасному світі конкурентна перевага організації визначається її здатністю до ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом, що включає в себе знання, експертизу, технології, відносини з клієнтами та партнерами та інші нематеріальні активи. Здатність організації максимально використовувати та розвивати цей інтелектуальний капітал стала стратегічною перевагою.

Однак в умовах глобальної господарської гри та постійного динамізму змін багато організацій стикаються з викликами в управлінні інтелектуальним капіталом. Необхідно постійно адаптуватися до нових умов, розробляти та впроваджувати інноваційні підходи до управління знаннями та ресурсами.

Однією з науково обґрунтованих стратегій є наставництво як ефективний інструмент управління інтелектуальним капіталом. Воно дає змогу організаціям передавати знання, досвід і експертизу внутрішнього персоналу, створюючи таким чином ефективну систему розвитку та навчання. Наставництво також сприяє розвитку лідерських якостей, створює культуру співпраці та підвищує ефективність роботи організації.

Система менторства може відігравати важливу роль у впливі управління інтелектуальним капіталом на конкурентоспроможність організації, особливо в контексті створення організації, яка навчається та орієнтована на майбутнє вдосконалення.

Наставництво допомагає передавати і зберігати знання та досвід внутрішнього персоналу, що є важливим аспектом управління інтелектуальним капіталом. Наставники можуть передавати свої знання й експертизу молодшим співробітникам, що сприяє їхньому професійному і особистісному росту. Це

уможливає зберігати внутрішній інтелектуальний капітал організації та зменшує ризик втрати знань при виході досвідчених працівників на пенсію або переході до інших організацій.

Крім того, система менторства сприяє створенню культури співпраці та обміну знаннями серед співробітників, постійному вдосконаленню та інноваціям в організації, що є важливим для її конкурентоспроможності.

Управління інтелектуальним капіталом передбачає не лише збереження існуючих знань та ресурсів, але й розвиток нових можливостей та урахування очікувань і потреб клієнтів. Система менторства може сприяти інтеграції цього підходу в організаційну культуру та стратегію.

У статкуємо співвідношення між такими категоріями: «наставництво» і «система менторства». Терміни «наставництво» і «система менторства» є спорідненими та використовуються в подібному контексті, але можуть мати деяку різницю в інтерпретації, залежно від контексту та конкретних дій, які вони охоплюють. Побудуємо їх загальне співвідношення:

### 1. Наставництво:

- **Наставник** - це особа, яка надає вказівки, поради, інструкції та допомогу іншій особі (зазвичай менш досвідченій або новачкові) для досягнення певних цілей або розвитку в конкретній області.

- Наставництво може бути формальним або неформальним процесом, іноді воно виникає в результаті призначення наставника, а іноді воно базується на добровільній допомозі.

### 2. Система менторства:

- **Менторство** виходить за межі індивідуальних відносин і передбачає наявність структурованої системи чи програми для надання підтримки, навчання та розвитку іншим особам.

- Система менторства зазвичай передбачає визначені ролі ментора: цілі, програма, методи навчання та оцінка результатів.

Отже, співвідношення між ними полягає в тому, що **система менторства** може бути значно ширшою та організованою формою **наставництва**. Система

менторства передбачає наявність структури та офіційних процедур, які сприяють наставництву та розвитку всієї організації. Наставництво може бути однією зі складових системи менторства.

На нашу думку, система менторства разом з управлінням інтелектуальним капіталом та орієнтацією на навчання та постійне вдосконалення може стати ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність організації в умовах глобальної господарської динаміки та змін.

Зосередження організації на інтелектуальному капіталі та управлінні знаннями має привести до побудови організації, що ~~на~~ ~~в~~ ~~а~~ ~~ж~~ ~~а~~ ~~є~~ ~~т~~ ~~ь~~ ~~с~~ ~~я~~ ~~.~~ Така організація повинна бути орієнтована на майбутнє і постійне вдосконалення. Слід постійно перевіряти стратегічні цілі організації, а також її ресурси та організаційну культуру, що має відображати її місію. Важко уявити добре функціонуючу організацію, яка виконує свої завдання, не враховуючи нових можливостей і, перш за все, очікувань та потреб своїх клієнтів.

Запровадження наставництва в організації може мати суттєвий вплив на розвиток інтелектуального капіталу та конкурентоспроможність організації, а саме:

а) **індивідуалізація розвитку.** Наставництво дає змогу індивідуалізувати підходи до розвитку кожного співробітника. Це означає, що організація може створювати розвиткові програми та активності, які враховують унікальні очікування та потреби кожного працівника. Такий підхід сприяє більшій залученості працівників та підвищенню їхньої мотивації до розвитку;

б) **підвищення задоволеності працівників.** Наставництво може поліпшити взаємини між співробітниками та їхнім керівництвом, що приводить до підвищення загальної задоволеності працівників у робочому середовищі.

Задоволені працівники більш схильні залишатися в організації та приносити вклад у її успіх; в) **розвиток особистих і соціальних компетенцій.**

Наставництво сприяє розвитку не лише технічних навичок, але й особистих і соціальних компетенцій, таких як самосвідомість і лідерство. Це створює сприятливий фундамент для підвищення інтелектуального капіталу

працівників; в) **виявлення та розвиток інтелектуального потенціалу організації.** Наставництво допомагає виявити потенціал кожного працівника та сприяє його подальшому розвитку, зокрема розвиток сильних сторін співробітника; г) **розвиток внутрішньої мотивації.** Наставництво може стимулювати внутрішню мотивацію працівників до саморозвитку і досягнення кращих результатів; д) **аналіз можливих шляхів розвитку в організації.** Через наставництво, організація може більш ефективно аналізувати можливі шляхи розвитку всередині себе. Ментори можуть допомогти співробітникам визначити, як вони можуть внести вклад у стратегічні цілі організації, а також як розвивати свої навички та знання для досягнення цих цілей. Це сприяє більш ефективному використанню інтелектуального капіталу в контексті стратегічного планування; е) **перевірка цілей інтелектуального та конкурентного капіталу.** Наставництво допомагає співробітникам перевірити свої кар'єрні та інтелектуальні цілі та спрямованість. Це важливо для визначення, яким чином їхні цілі можуть відповідати стратегічним цілям та потребам організації; є) **важливість інтелектуального капіталу.** Наставництво наголошує на важливості інтелектуального капіталу для організації, роблячи акцент на зростанні знань та навичок працівників як ключової конкурентної переваги; ж) **аналіз і оцінка інтелектуального капіталу.** Наставництво може також допомогти у зборі та аналізі інформації про інтелектуальний капітал в організації, включаючи сильні та слабкі сторони, а також потенціал для подальшого розвитку; з) **створення інтелектуальної організаційної культури.** Наставництво сприяє створенню культури самовдосконалення та навчання всередині організації, що сприяє підвищенню інтелектуального капіталу та її конкурентоспроможності.

Значною мірою наставництво може бути стратегією управління інтелектуальним капіталом, яка сприяє створенню організації, що навчається, підвищенню її конкурентоспроможності на ринку знань та інновацій.

Наукові дослідження та практика підтверджують, що наставництво є неабияким інструментом для управління інтелектуальним капіталом в

організаціях. Ця стратегія базується на розумінні того, що інтелектуальний капітал становить ключовий ресурс для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку організації. Розглянемо цей аспект більш детально з наукової точки зору:

1. **Активи та ресурси організації.** Інтелектуальний капітал являє собою невидимі активи та ресурси організації, такі як: знання, досвід, технології, відносини з клієнтами та партнерами. З точки зору наукового аналізу, ці активи є ключовими для визначення конкурентоспроможності організації.

2. **Управління знаннями.** Наставництво сприяє управлінню знаннями в організації. Це включає передачу експертних знань та досвіду від більш досвідчених співробітників до менш досвідчених. Наукові дослідження вказують на те, що такий обмін знань сприяє підвищенню рівня інтелектуального капіталу організації.

3. **Розвиток та самовдосконалення.** Науковий аналіз підтверджує, що наставництво сприяє розвитку особистих та професійних навичок співробітників. Це сприяє підвищенню рівня інтелектуального капіталу організації та її співробітників.

4. **Адаптація та інновації.** З наукового погляду, наставництво допомагає організації адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі та впроваджувати інновації. Співробітники, які мають наставників, зазвичай більш придатні для виявлення нових можливостей та розвитку інновацій.

5. **Стратегічна перевага.** Науковий аналіз показує, що організації, які інтегрують наставництво в свою стратегію управління, здатні досягати стратегічних цілей та завдань ефективніше. Це надає їм конкурентну перевагу на ринку праці.

З іншої позиції, інтелектуальне менторство є не менш важливим фактором для розвитку інтелектуального капіталу організації та посилення її конкурентоспроможності. З точки зору наукового аналізу, це підходить для

відображення ролі і значущості інтелектуального менторства в контексті управління інтелектуальним капіталом

Розглянемо, які функції має виконувати керівник організації – інтелектуальний ментор.

1. **Передача експертизи і знань.** Інтелектуальне менторство дає змогу досвідченим співробітникам передавати свою експертизу та знання молодшим членам команди. Це сприяє накопиченню інтелектуального капіталу в організації, оскільки новачки навчаються від тих, хто вже має досвід.

2. **Розвиток навичок і компетенцій.** Інтелектуальне менторство сприяє розвитку навичок та компетенцій у співробітників. Це дає змогу підвищувати рівень кваліфікації та компетентності персоналу, що є важливим елементом інтелектуального капіталу.

3. **Створення внутрішнього резерву кадрів.** Інтелектуальне менторство сприяє створенню внутрішнього резерву кадрів в організації. Організація має можливість розвивати та підготувувати своїх співробітників для виконання ключових ролей у майбутньому.

4. **Збереження талановитих працівників.** Інтелектуальне менторство допомагає створювати відчуття прив'язаності до організації серед співробітників. Люди, які отримують підтримку та наставництво, зазвичай більш віддані своїй роботі та залишаються в організації на довший термін.

5. **Активна участь у стратегічному розвитку.** Інтелектуальне менторство може включати в себе спільні проекти та роботу над стратегічними завданнями. Це сприяє активній участі співробітників у стратегічному розвитку організації та зміцненню інтелектуального капіталу.

6. **Культура постійного навчання.** Інтелектуальне менторство сприяє створенню культури постійного навчання в організації, де працівники завжди готові навчатися та розвиватися.

У цілому, інтелектуальне менторство являється важливим інструментом в управління інтелектуальним капіталом, оскільки воно сприяє накопиченню, розвитку й використанню знань та експертизи в організації. Це може значно

покращити конкурентоспроможність організації на ринку та забезпечити її стійкий розвиток.

Варто розглянути роль керівника організації як інтелектуального ментора. Роль керівника освітньої установи в збільшенні інтелектуального капіталу організації є критичною і включає в себе ряд важливих аспектів.

Ураховуючи спільну тему наставництва та організаційного розвитку, керівник може виконувати такі функції:

**визначення стратегічного бачення.** Директор освітньої установи повинен бути лідером, який може окреслити стратегічне бачення для організації. Це бачення повинно відображати інноваційні методи навчання, нові підходи до освіти та розвитку студентів;

**спонукання до дій і надання підтримки.** Керівник повинен бути здатний надихати свою команду та педагогічний персонал на досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе здатність формулювати чіткі цілі та очікування, а також надавати підтримку в розвитку нових педагогічних підходів і методик навчання;

**формулювання цілей і очікувань.** Адміністратор має грати ключову роль у формулюванні та комунікації цілей і очікувань, пов'язаних з інтелектуальним капіталом. Він повинен розуміти важливість інноваційних освітніх програм та методів і вести команду до їх досягнення;

**розвиток та наставництво.** Керівник повинен бути готовим навчати та розвивати свій педагогічний персонал, а також підтримувати ініціативи з інтелектуального менторства. Це допомагає співробітникам розвивати свої навички і компетенції, що є важливим елементом інтелектуального капіталу;

**формування культури навчання та розвитку.** Директор повинен сприяти створенню культури, в якій постійне навчання та розвиток є нормою.

Це допомагає зберігати і розвивати інтелектуальний капітал організації та підвищує її конкурентоспроможність;

**стимулювання інновацій.** Керівник може стимулювати інноваційні підходи та дослідження в області освіти. Це сприяє розвитку нових методів навчання та підвищує інтелектуальний капітал організації.

Загалом, роль керівника освітньої установи полягає у створенні стратегії інтелектуального розвитку, яка відповідає потребам організації. Він має бути лідером, спроможним визначати стратегічні цілі, надихати на їх досягнення та надавати підтримку педагогічному персоналу в їх досягненні. Важливо також формулювати цілі й очікування, що стосуються інтелектуального капіталу, та створювати культуру, в якій навчання і розвиток є невід'ємною частиною життя організації. Крім того, керівник повинен бути прикладом для своєї команди, стимулювати інновації, розвиток та самовдосконалення. Він може впливати на формування культури організації, в якій інтелектуальний капітал є важливим ресурсом.

Інтелектуальне менторство в цьому контексті виступає як засіб підвищення інтелектуального капіталу організації та підсилення її конкурентоспроможності. Керівник може використовувати цей інструмент для індивідуалізації розвитку співробітників, підвищення їхньої мотивації та розвитку їхнього потенціалу. Такий підхід сприяє побудові організації, яка навчається і завжди готова до змін та викликів сучасного освітнього середовища.

Тому, на нашу думку, роль керівника установи – інтелектуального ментора – є важливою для нарощування інтелектуального капіталу організації.

Він сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку співробітників, застосовує стратегії лідерства, спонукаючи до внеску в стратегічні цілі та розвитку компетенцій. Керівник-інтелектуальний ментор сприяє створенню організації, що навчається, здатної до адаптації та інновацій у динамічному освітньому середовищі, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість організації.

Основною задачею керівника організації є створення організації, яка навчається, і сприяння побудові такого середовища, де інтелектуальний капітал

може ефективно розвиватися та давати організації конкурентну перевагу. Базові ідеї для виконання цього завдання можна відобразити в контексті нашого дослідження:

### 1. Підвищення гнучкості культури та організаційної структури.

Організації повинні бути готові до змін і адаптації. Це означає, що вони повинні мати гнучку культуру, де співробітники відчують відкритість до нових ідей і можуть пропонувати зміни. Організаційна структура має бути децентралізованою та адаптованою до потреб розвитку інтелектуального капіталу.

### 2. Згладжування ієрархії. Важливо зменшити ієрархічні бар'єри та

сприяти відкритому спілкуванню між співробітниками на всіх рівнях. Це сприятиме обміну знаннями й ідеями, що важливо для розвитку інтелектуального капіталу.

### 3. Полегшення зв'язків між людьми. Співробітники повинні мати

можливість легко спілкуватися та співпрацювати. Це сприяє обміну знаннями і створює сприятливу атмосферу для навчання та розвитку.

### 4. Прозорість у прийнятті рішень. Важливо, щоб процеси прийняття

рішень були прозорими та включали різні сторони організації. Це допомагає забезпечити, що рішення відповідають стратегічним цілям і сприяють розвитку інтелектуального капіталу.

### 5. Перевірка рутини. Аналіз рутинних процесів та процедур може

виявити можливості для їх оптимізації та покращення. Це може включати перегляд процесів навчання та розвитку співробітників з метою підвищення їхньої ефективності та відповідності стратегічним цілям організації.

Зазвичай ці практики сприяють створенню сприятливого середовища для інтелектуального капіталу, що забезпечує конкурентну перевагу організації в сучасному освітньому середовищі. Організація, яка навчається, розвиває свій інтелектуальний капітал, стаючи більш готовою до викликів та змін на ринку освітніх послуг. Це забезпечує необхідну конкурентоспроможність та можливість задовольняти потреби своїх клієнтів і стейкхолдерів.

Загальний висновок полягає в тому, що інтелектуальний капітал є критично важливим ресурсом для сучасних освітніх установ. Створення сприятливого середовища для його розвитку, включаючи застосування наставництва, згладжування ієрархії, полегшення зв'язків, прозорість у прийнятті рішень, перевірка рутини допомагає забезпечити конкурентоспроможність організації та її здатність до постійного розвитку.

Зокрема, роль керівника освітньої установи полягає у створенні такого середовища та сприянні процесам, які сприяють розвитку інтелектуального капіталу. Він має володіти характеристиками лідера, які допомагають стимулювати розвиток співробітників і сприяти їхньому внеску в стратегічні цілі організації.

Таким чином, інтелектуальний капітал та управління ним є ключовими елементами успішності освітніх установ, і їхнє впровадження може позитивно позначитися на конкурентоспроможності та розвитку організації.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

### 3.2. Стратегії управління інтелектуальним капіталом у змінному технологічному середовищі

Означимо суть поняття «змінне технологічне середовище». Змінне технологічне середовище - це термін, який вказує на стан сучасного технологічного розвитку та його вплив на суспільство, бізнес і життя людей.

Воно описує ситуацію, коли нові технології та інновації швидко з'являються і змінюються, старі технології стають застарілими, а швидкість технологічних змін значно впливає на економіку, культуру та спосіб життя.

Основними рисами змінного технологічного середовища є [24]: швидкість змін, інновації, глобалізація, вплив на бізнес, зміна способу життя та цифрова трансформація. Деталізуємо означені риси.

**Швидкість змін.** Технології розвиваються настільки швидко, що те, що було актуальним кілька років тому, може бути застарілим сьогодні. Швидкість змін в технологіях є однією з ключових характеристик змінного технологічного середовища і має кілька важливих аспектів, а саме:

а) *темп розвитку технологій.* Технології розвиваються на шаленій швидкості. Нові версії програмного забезпечення, гаджети, пристрої та інші технічні рішення виходять на ринок щороку або навіть кожні кілька місяців. Це створює вимогу для споживачів та бізнесу: постійно оновлювати своє обладнання та програмне забезпечення;

б) *конкуренція.* Високий темп розвитку технологій сприяє інтенсивній конкуренції. Компанії та розробники швидко випускають нові продукти, що змушує їхніх конкурентів робити те ж саме або навіть випереджати їх. Така конкуренція може призводити до появи новітніх інновацій;

в) *застарілість технологій.* Технології, які були популярними лише кілька років тому, можуть вже бути застарілими сьогодні. Це особливо важливо в індустріях, які швидко розвиваються, таких як інформаційні технології та електроніка. Організаціям доводиться вкладати значні зусилля у збереження своєї технологічної актуальності;

г) *вплив на споживачів*. Швидкість змін у технологіях також впливає на споживачів. Вони повинні навчатися використовувати нові гаджети, програми та сервіси, що може бути викликом для багатьох користувачів;

д) *бізнес-моделі*. Технологічні зміни можуть перетворювати бізнес-моделі. Наприклад, впровадження штучного інтелекту та автоматизація можуть привести до перегляду структури робочої сили та методів виробництва;

е) *ризик та можливість*. Швидкість змін у технологіях створює як ризики, так і можливості для компаній і організацій. Від них вимагається здатність швидко адаптуватися до нових умов та використовувати нові технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, швидкість змін у технологіях створює потребу в постійному навчанні, адаптації та стратегічному мисленні для досягнення успіху в змінному технологічному середовищі.

**Інновації.** Змінне технологічне середовище сприяє появі нових інновацій, які можуть змінювати спосіб, за яким ми працюємо, навчаємось, спілкуємось і розважаємось. Змінне технологічне середовище дійсно стимулює появу інновацій і має значний вплив на наше суспільство та бізнес. Висвітливо деякі аспекти, що розкривають роль інновацій у змінному технологічному середовищі:

а) *технологічний прогрес*. Зміни в технологіях створюють нові можливості для розвитку інновацій. Наприклад, розвиток штучного інтелекту, блокчейн-технологій, кіберфізичних систем і багато інших областей відкриває нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг;

б) *зміна бізнес-моделей*. Зміна технологій може перетворювати бізнес-моделі. Наприклад, цифрова трансформація дозволяє компаніям переосмислити свої операції і взаємодію з клієнтами, що сприяє появі нових інноваційних підходів до бізнесу;

в) *розвиток нових ринків*. Інновації дозволяють створювати нові ринки і покривати зростаючі потреби споживачів. Наприклад, розробка нових мобільних

додатків і послуг допомагає розширювати сферу електронної торгівлі та дистанційних послуг;

г) *підвищення продуктивності*. Інновації можуть значно підвищити продуктивність в різних сферах, включаючи виробництво, охорону здоров'я, освіту та багато інших. Наприклад, упровадження автоматизованих систем виробництва може значно знизити витрати та підвищити якість продукції;

д) *зміна способу життя*. Інновації впливають на спосіб життя людей. Мобільні додатки, соціальні медіа, розваги та інші технологічні досягнення змінюють, як ми спілкуємось, розважаємось і працюємо;

е) *розвиток нових індустрій*. Зміна технологічного середовища створює нові індустрії та ринки. Наприклад, розробка електромобілів і альтернативних джерел енергії створює нові можливості для інновацій у сфері автомобільної та енергетичної промисловості;

є) *виклики і загрози*. Інновації можуть створювати як нові можливості, так і нові виклики та загрози. Наприклад, розвиток цифрових технологій викликає питання щодо кібербезпеки та захисту даних.

ж) *зміна управлінських підходів*. Інновації вимагають зміни управлінських підходів і методів. Керівництво повинно бути готове до прийняття ризиків, пошуку нових можливостей та впровадження нових стратегій;

з) *глобальний вплив*. Змінне технологічне середовище є глобальним явищем, яке впливає на розвиток різних країн та регіонів. Інновації можуть стати джерелом конкурентної переваги для країн та компаній.

Отже, змінне технологічне середовище створює не тільки можливості для інновацій, але й вимагає гнучкості, адаптації та постійного навчання для подолання викликів та використання нових можливостей. Організації, які вміють ефективно управляти змінами та інноваціями, мають більше шансів на успіх у цьому конкурентному середовищі.

**Глобалізація.** Технологічні зміни можуть бути глобальними, а це означає, що вони впливають на всі аспекти суспільства та економіки у всьому світі. Глобалізація є важливим аспектом сучасного світу і змінного технологічного середовища. Це явище полягає в посиленні та розширенні економічних, культурних, соціальних і політичних зв'язків між країнами і регіонами світу. Глобалізація супроводжується інтенсивним обміном інформацією, технологіями, товарами, послугами та кадрами.

У контексті змінного технологічного середовища глобалізація означає, що технологічні інновації можуть поширюватися швидко і впливати на всі сфери життя та діяльності. Розглянемо кілька ключових аспектів глобалізації, пов'язаних з технологічними змінами:

а) *інтернет і комунікації.* Завдяки інтернету та засобам комунікації люди можуть легко обмінюватися інформацією, спілкуватися і співпрацювати в режимі реального часу, незалежно від географічного розташування. Це сприяє швидкому поширенню інновацій;

б) *глобальні ринки.* Технологічні компанії можуть легко здійснювати міжнародну торгівлю й експортувати свої товари та послуги на глобальні ринки, що розширює їхні можливості зростання;

в) *міжнародна конкуренція.* Глобальна конкуренція стає більшою завдяки можливостям для компаній з різних країн конкурувати одна з одною за клієнтів та ринки;

д) *вплив на економіку.* Технологічні зміни можуть впливати на глобальну економіку, змінюючи промисловість, створюючи нові ринки та перетворюючи робочу силу;

е) *культурний обмін.* Технології дають змогу людям різних культур знайомитися з іншими культурами, мовами і поглядами на світ, що сприяє більшому взаєморозумінню та толерантності.

Таким чином, глобалізація і технологічні зміни взаємопов'язані і взаємозалежні. Швидкий обмін інформацією і технологіями у глобальному

масштабі створює нові можливості та виклики для суспільства, економіки та освіти.

**Вплив на бізнес.** Для компаній та підприємств змінне технологічне середовище створює як можливості, так і виклики. Компанії повинні бути готові швидко адаптуватися до нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Змінне технологічне середовище має значний вплив на бізнес та підприємства, включаючи як можливості, так і виклики, а саме:

а) *можливості для інновацій.* Швидкі зміни в технологіях створюють нові можливості для розвитку і впровадження інноваційних продуктів та послуг.

Компанії, які вміють використовувати нові технології, можуть вийти на ринок з конкурентними рішеннями та здобути перевагу перед іншими;

б) *зміна бізнес-моделей.* Технологічні зміни можуть змінювати традиційні бізнес-моделі. Компанії повинні бути готові переглядати свої стратегії та пристосовувати їх до нових умов;

в) *підвищення продуктивності.* Упровадження сучасних технологій може підвищувати продуктивність та ефективність виробництва. Це може приводити до зменшення витрат та підвищення прибутковості;

г) *ринкова конкуренція.* Конкуренція на ринку стає більшою, оскільки нові гравці можуть швидко з'являтися з інноваційними рішеннями. Компанії повинні бути готові до конкуренції та постійно вдосконалюватися;

д) *зміна споживчих попитів.* Швидкий розвиток технологій може змінювати споживчі попити та очікування клієнтів. Компанії повинні бути готові адаптувати свою продукцію та послуги до нових потреб ринку.

е) *кібербезпека.* З ростом технологічних можливостей зростає і загроза кібербезпеці. Компанії повинні інвестувати в заходи забезпечення кібербезпеки, щоб захистити свої дані та інформацію.

є) *необхідність постійного навчання.* У змінному технологічному середовищі співробітники повинні постійно навчатися та оновлювати свої навички. Компанії мають створювати програми підвищення кваліфікації для своїх працівників;

ж) *дані та аналітика*. З ростом обсягів даних компанії мають можливість використовувати аналітику для прийняття більш обґрунтованих рішень та виявлення нових можливостей.

Таким чином, змінне технологічне середовище вимагає від компаній гнучкості, інноваційності та готовності до змін. Вони повинні постійно відслідковувати технологічні тренди, адаптувати свої стратегії та інвестувати в розвиток, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці.

Для успішної роботи в змінному технологічному середовищі компанії також повинні співпрацювати з іншими гравцями на ринку, вивчати досвід інших і впроваджувати кращі практики. Керівництво має бути готовим до прийняття ризиків та швидкого реагування на зміни.

У відповідь на виклики змінного технологічного середовища компанії можуть розвивати інноваційні продукти, підвищувати якість своїх послуг, зменшувати витрати та створювати конкурентні переваги. Таким чином, важливо розуміти вплив технологічних змін на бізнес та бути готовими до адаптації й інноваційного розвитку для забезпечення стійкого успіху.

**Зміна способу життя.** Технологічні зміни можуть змінювати спосіб, яким люди проживають своє повсякденне життя, включаючи роботу, освіту, медицину, розваги та зв'язок. Зміни в технологіях суттєво впливають на спосіб життя людей у багатьох аспектах, зокрема:

а) *робота*. Розвиток інформаційних технологій і автоматизації змінює спосіб виробництва та управління підприємствами. Віддалена робота та флексібельні графіки стають більш поширеними. Виникають нові види робіт, пов'язані з програмуванням, аналізом даних та штучним інтелектом;

б) *освіта*. Технології змінюють освітній процес. Відкриваються можливості для дистанційного навчання, електронних підручників та інтерактивних навчальних платформ. Використання віртуальної та доповненої реальності у навчанні дає змогу створювати більш іммерсивні та ефективні уроки;

в) *медицина*. Технології сприяють розвитку нових методів діагностики та лікування. З'являються медичні пристрої та додатки для відстеження стану здоров'я. Телемедицина дозволяє отримувати консультації від лікарів дистанційно;

г) *розваги*. Зміни в технологіях впливають на розваги та культуру. Споживачі мають доступ до стрімінгових платформ для перегляду фільмів та серіалів. Відеоігри стають більш інтерактивними та реалістичними завдяки використанню віртуальної реальності;

д) *зв'язок*. Сучасні засоби комунікації дозволяють легко спілкуватися на великі відстані. Соціальні мережі, відеоконференції та месенджери роблять зв'язок більш доступним та зручним.

Зміни в технологіях можуть бути як позитивними, спрощуючи та поліпшуючи якість життя, так і створювати виклики, пов'язані з пристосуванням до нових умов. Отже, важливо розуміти ці зміни та розвивати навички, які дають можливість успішно функціонувати в цьому змінному технологічному середовищі.

**Цифрова трансформація.** Змінне технологічне середовище відзначається процесом цифрової трансформації, коли багато аспектів суспільства переходять від аналогового до цифрового формату. Цифрова трансформація - це процес, в якому суспільство, бізнес та інші сфери діяльності переходять до використання цифрових технологій та інформаційних систем для покращення ефективності та якості своєї роботи. Змінне технологічне середовище сприяє цій цифровій трансформації, оскільки нові технології та інновації стають доступними та розповсюдженими.

Цифрова трансформація включає в себе низку ключових аспектів:

1. *Автоматизація процесів*. Використання цифрових систем та роботів для автоматизації рутинних завдань та оптимізації робочих процесів.

2. *Збір та аналіз даних*. За допомогою цифрових інструментів можна збирати великі обсяги даних та аналізувати їх для прийняття управлінських рішень та виявлення тенденцій.

3. *Хмарні технології*. Використання хмарних обчислень для зберігання та обробки даних, що уможлиблює отримувати доступ до них з будь-якого місця.

4. *Інтернет речей (IoT)*. Підключення різних пристроїв та об'єктів до мережі для обміну даними та керування ними віддалено.

5. *Штучний інтелект (AI)*. Використання інтелектуальних алгоритмів та машинного навчання для автоматизації завдань і створення інтелектуальних систем.

5. *Цифровий маркетинг*. Використання цифрових платформ для реклами, продажу та взаємодії з клієнтами.

6. *Електронна комерція*. Онлайн-торгівля та замовлення товарів та послуг через Інтернет.

Цифрова трансформація дає змогу організаціям стати більш конкурентоспроможними, зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів та відкриває нові можливості для інновацій. Однак вона також вимагає змін у культурі та управлінні організацією, а також забезпечення безпеки та захисту даних.

Змінне технологічне середовище вимагає постійного навчання, адаптації та відкритості до новацій, оскільки технології продовжують формувати світ навколо нас.

Розглянемо поняття "змінне технологічне освітнє середовище". Його визначимо як контекст, в якому освітні інститути і педагоги використовують технології та інновації для поліпшення процесів навчання і набуття знань студентами. Це середовище включає в себе використання сучасних технологій, програмного забезпечення, онлайн-ресурсів, віртуальної реальності та інших інструментів, які допомагають створювати більш ефективні і доступні для навчання умови.

Зв'язок між змінним технологічним середовищем і змінним технологічним освітнім середовищем полягає в тому, що зміни технологій інформації та комунікації (ІТК) впливають на спосіб, яким проводиться освіта і навчання. Освітні інститути і педагоги використовують нові технології для

створення більш інтерактивних, доступних і ефективних навчальних програм та методів. Таке змінне технологічне освітнє середовище вимагає постійної адаптації інститутів освіти до нових можливостей та викликів, які принесла цифрова ера.

Отже, змінне технологічне середовище і змінне технологічне освітнє середовище взаємопов'язані, оскільки технологічні зміни впливають на освітні процеси та вимагають нових підходів до навчання і викладання.

Детальніше відобразимо **суть стратегії управління інтелектуальним капіталом** у технологічному освітньому середовищі.

Управління інтелектуальним капіталом у змінному технологічному освітньому середовищі вимагає специфічної стратегії, яка враховує швидкі технологічні зміни та вплив їх на освітню сферу. Ключові аспекти стратегії:

1. **Адаптація до нових технологій.** Освітні установи повинні бути готові швидко впроваджувати нові цифрові технології та педагогічні інновації.

Це означає створення інфраструктури для дистанційного навчання, використання інтерактивних платформ, впровадження віртуальної реальності та інших сучасних методів навчання.

2. **Підготовка педагогічних працівників.** Освітні установи повинні інвестувати в професійний розвиток свого персоналу. Вчителі та педагоги мають навчатися використовувати нові технології та методи навчання, а також розвивати свої компетенції у сфері цифрової педагогіки.

3. **Збір та аналіз даних.** Освітні установи повинні активно збирати дані про навчання та успішність студентів за допомогою цифрових платформ. Аналіз цих даних дає змогу вдосконалювати навчальні програми та методики, а також індивідуалізувати підхід до студентів.

4. **Захист конфіденційної інформації.** З використанням цифрових технологій пов'язані ризики щодо кібербезпеки та захисту даних. Освітні установи повинні мати чіткі політики щодо захисту конфіденційної інформації та приватності студентів і викладачів.

5. **Активізація навчальної діяльності студентів.** Важливо створити стимули для студентів для активного використання цифрових ресурсів та платформ. Це може бути здійснено шляхом розробки цікавих та інтерактивних навчальних матеріалів, створення можливостей для самостійного дослідження та співпраці, а також використання гейміфікації для стимулювання навчання.

6. **Співпраця з іншими освітніми установами.** Важливо розвивати партнерства з іншими університетами, школами, компаніями та дослідницькими центрами для обміну знаннями і ресурсами.

7. **Постійний моніторинг.** Стратегія управління інтелектуальним капіталом повинна бути постійно оновлюваною та переглядатися на відповідність змінам у технологічному середовищі. Моніторинг нових технологій, методів навчання та тенденцій у сфері освіти є важливим кроком у забезпеченні актуальності стратегії.

Змінне технологічне освітнє середовище потребує від освітніх установ гнучкості, швидкості та готовності до постійних змін. Стратегія управління інтелектуальним капіталом має сприяти адаптації до нових викликів і забезпеченню високої якості освіти, що відповідає потребам сучасного суспільства.

Нами розроблено «Методичні рекомендації для керівників навчальних закладів щодо реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом у технологічному освітньому середовищі».

Сучасний світ прагне до безперервного розвитку та створення сприятливих умов для освіти та навчання. У цьому контексті роль навчальних закладів, які активно використовують технології та керують інтелектуальним капіталом, стає важливішою, ніж будь-коли. Технологічне освітнє середовище надає можливості для змін та інновацій у сфері навчання, однак воно також створює великі виклики для керівників навчальних закладів.

Забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом у технологічному освітньому середовищі є справжньою ключовою складовою успішної діяльності освітніх установ. Ця діяльність вимагає поєднання

стратегічних підходів, високого рівня компетентності та вміння адаптуватися до постійно змінних умов.

У цьому контексті розроблено **методичні рекомендації керівникам навчальних закладів** щодо ефективного впровадження та управління інтелектуальним капіталом у технологічному освітньому середовищі. Вони базуються на найкращих практиках та враховують виклики, що стоять перед сучасною освітою

1. Аналізуйте освітнє середовище. Для цього проведіть аналіз змін у технологічному освітньому середовищі. Визначте, які нові технології та інновації впливають на освіту та навчання.

2. Розробіть стратегію управління інтелектуальним капіталом, яка враховує зміни в технологічному середовищі. Визначте основні цілі та завдання, яких необхідно досягти.

3. Активізуйте ключових співробітників до розробки та впровадження стратегії. Це можуть бути викладачі, адміністратори, ІТ-спеціалісти та інші працівники.

4. Забезпечте доступ до сучасних навчальних ресурсів та технологій. Розгляньте можливість впровадження електронних платформ для навчання та дистанційної освіти

5. Забезпечте навчальні програми для персоналу, щоб вони могли вивчати та використовувати нові технології. Підтримуйте їх у процесі самонавчання та розвитку навичок.

6. Важливо задіювати студентів до процесу розробки та впровадження нових технологій, що може бути корисним. Вони можуть надати цінний внесок у вибір та використання технологій.

7. Організуйте систему моніторингу та оцінки ефективності стратегії. Аналізуйте дані щодо впровадження нових технологій та їх впливу на якість навчання та результати студентів.

8. Розгляньте можливість співпраці з іншими навчальними закладами для обміну досвідом та ресурсами у сфері технологічної освіти.

9. Проводьте постійну роботу щодо розвитку інноваційної культури, яка сприяє постійному вдосконаленню і впровадженню нових ідей та технологій.

Методичні рекомендації щодо управління інтелектуальним капіталом у технологічному освітньому середовищі є важливим інструментом для керівників навчальних закладів. Вони допоможуть підвищити ефективність управління знаннями, навичками та інтелектуальним потенціалом персоналу, що є ключовим ресурсом в умовах швидкозмінного технологічного середовища. У нашій розробці враховано основні аспекти, такі як: аналіз інтелектуального капіталу, розробка індивідуальних стратегій, залучення та розвиток персоналу, оновлення технологічної інфраструктури, збереження кібербезпеки та оцінку результатів. Вони надають розширений погляд на те, як забезпечити високий рівень освіти та підготовки учнів, студентів та персоналу в умовах постійних змін та інновацій.

Упровадження методичних рекомендацій допоможе навчальним закладам стати більш конкурентоспроможними, забезпечуючи високу якість освіти та відповідаючи потребам сучасного суспільства. Такий підхід сприятиме постійному вдосконаленню та розвитку освітньої галузі в умовах змінного технологічного середовища.

### **Висновки до третього розділу**

У результаті проведеного дослідження було ретельно вивчено питання управління інтелектуальним капіталом в технологічному освітньому середовищі. Отримані висновки та розроблені методичні рекомендації розкривають ключові аспекти цієї проблематики і можуть бути вельми корисними для керівників навчальних закладів, які стикаються з викликами швидкозмінного технологічного середовища.

Зокрема, було надано детальну інформацію щодо інтелектуального капіталу, визначено стратегії управління ним у технологічному освітньому середовищі та розроблено відповідні методичні рекомендації. Дефініції ключових понять були представлені з урахуванням контексту дослідження.

Одним із ключових висновків є те, що інтелектуальний капітал стає важливим ресурсом для освітніх установ у світлі швидкої технологічної динаміки та глобалізації. Його ефективне управління може забезпечити конкурентну перевагу та підвищити якість освіти.

Методичні рекомендації, розроблені в рамках дослідження, спрямовані на практичне застосування знань, що були отримані. Вони надають інструменти та стратегії для ефективного управління інтелектуальним капіталом у навчальних закладах та сприяють адаптації до змін в технологічному середовищі.

У цілому, дослідження розширює розуміння та важливість інтелектуального капіталу в освітній галузі та надає практичні інструменти для його управління, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності навчальних закладів у технологічному світі.

Проведене дослідження підкреслило, що інтелектуальний капітал стає суттєвим фактором для досягнення конкурентоспроможності навчальних закладів у змінному технологічному освітньому середовищі. Відповідно до отриманих результатів, можна виділити декілька важливих пунктів, а саме:

1. **Інтелектуальний капітал як ключовий ресурс.** Дослідження показало, що інтелектуальний капітал у формі знань, навичок та досвіду персоналу є вирішальним для навчальних закладів. Він визначає їхню спроможність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та надавати якісну освіту.

2. **Необхідність стратегічного управління.** Важливість стратегічного управління інтелектуальним капіталом у навчальних закладах виокремлюється. Змінне технологічне середовище вимагає від них активного впровадження нових технологій та методів навчання.

3. **Розвиток організаційної культури.** Для успішного управління інтелектуальним капіталом важливо створити корпоративну культуру, яка сприяє навчанню, інноваціям і співпраці. Організації повинні прагнути до розкриття потенціалу свого персоналу та розвитку творчого підходу.

4. **Забезпечення кібербезпеки.** У контексті використання технологій важливо вдосконалити засоби кібербезпеки, щоб захистити інтелектуальний капітал від потенційних загроз та інцидентів.

5. **Орієнтація на студентів.** Навчальні заклади повинні бути спрямовані на задоволення потреб та очікувань своїх студентів у змінному технологічному середовищі. Індивідуалізація та адаптація освітньої програми відіграють важливу роль.

У висновках до даного розділу варто наголосити, що ефективне управління інтелектуальним капіталом у технологічному освітньому середовищі є ключовим аспектом для досягнення конкурентноспроможності та якості навчання в навчальних закладах. Використання розроблених методичних рекомендацій та визначених стратегій може сприяти подоланню викликів, що стоять перед сучасними навчальними закладами. Керівники навчальних закладів повинні бути готові до стратегічного планування та впровадження ініціатив, спрямованих на розвиток інтелектуального капіталу своєї організації. Важливо також забезпечувати кібербезпеку та враховувати глобальні й технологічні зміни при формулюванні стратегій.

Відзначимо, що розроблені дефініції та методичні рекомендації становлять цінний інструментарій для керівників навчальних закладів у сфері освіти, даючи їм змогу ефективніше управляти інтелектуальним капіталом та досягати успіхів у змінному технологічному освітньому середовищі.

Всебічно описано інструменти і методи ідентифікації інтелектуального капіталу: *аналіз документації та архівів*. Один із перших кроків - це аналіз внутрішніх документів, звітів, патентів, авторських прав, ліцензій і будь-яких інших матеріалів, що містять інформацію про інтелектуальні активи. Це допомагає визначити, які ресурси належать організації і як вони

використовуються; *інтерв'ю з ключовими працівниками.* Співбесіди зі співробітниками, які мають важливу інформацію про інтелектуальний капітал, є не менш важливим етапом. Це можуть бути експерти, винахідники, маркетингологи, які здатні розкрити додаткові ресурси та можливості; *оцінювання і аудит інтелектуального капіталу.* Проведення аудиту дозволяє оцінити вартість і потенціал інтелектуального капіталу. Фінансова оцінка, порівняльний аналіз, оцінка ризиків і можливостей - ці інструменти допомагають краще зрозуміти стан інтелектуального капіталу; *визначення стратегічних активів.*

Після ідентифікації і оцінки активів важливо визначити, які з них є стратегічно важливими для досягнення цілей організації; *використання інформаційних систем та програмних засобів у процесі ідентифікації інтелектуального капіталу є критичним аспектом, що значно полегшує та покращує цей процес.*

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

# НУБІП України

На основі літературних джерел визначено стан розробленої проблеми.

Охарактеризовано теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом.

Сформульовано основні дефініції: *інтелектуальний капітал*

# НУБІП України

визначається як сукупність невидимих активів, якими організація володіє та використовує для досягнення своїх цілей і завдань. Ці активи включають в себе знання, експертність, досвід, технології, відносини з клієнтами та партнерами,

а також інші нематеріальні ресурси, які приносять конкурентну перевагу;

# НУБІП України

*управління інтелектуальним капіталом організації* - це комплекс стратегічних і тактичних дій та практик, спрямованих на максимізацію ефективного використання інтелектуальних ресурсів та активів організації з метою

досягнення конкурентної переваги, підвищення продуктивності та доходності,

а також створення стійкого і стабільного розвитку компанії та *змінне*

# НУБІП України

*технологічне освітнє середовище* - це область, в якій освітні інститути та педагоги використовують технології й інновації для вдосконалення процесів навчання і здобуття знань студентами. Ця сфера включає в себе використання

сучасних технологій, програмного забезпечення, онлайн-ресурсів, віртуальної

# НУБІП України

реальності та інших інструментів, що сприяють створенню більш ефективних та доступних умов для навчання.

Ураховуючи тематику дослідження, були окреслені ключові аспекти управління:

*Визначення інтелектуального капіталу, збереження та накопичення*

# НУБІП України

*знань.* Основні аспекти збереження та накопичення знань, у контексті інтелектуального капіталу, включають такі складники, як створення знань і збереження знань. *Розвиток та навчання персоналу, створення інновацій.*

Пошук та розробка нових ідей, продуктів, послуг і процесів, що підсилюють

# НУБІП України

інтелектуальний капітал. Створення інновацій є ключовою складовою у зміцненні інтелектуального капіталу організації. Цей процес охоплює пошук і розробку нових ідей, продуктів, послуг та процесів, які допомагають підсилити

конкурентну перевагу й забезпечити стійкість на ринку. Використання інтелектуального капіталу в стратегії. Використання інтелектуального капіталу в стратегії є важливою складовою успішної діяльності організації.

Інтеграція інтелектуального капіталу в стратегічне планування та прийняття рішень допомагає досягти цілей та сприяє розвитку організації. Оцінювання і вимірювання ефективності. Сюди входить визначення показників

ефективності та результативності управління інтелектуальним капіталом та їх моніторинг для постійного покращення. Захист інтелектуальної власності.

Захист інтелектуальної власності є однією з ключових складових управління

інтелектуальним капіталом організації. Інтелектуальна власність включає в себе різноманітні активи, такі як авторські права, патенти, товарні знаки, комерційні секрети та інші, які є цінними для функціонування та конкурентоспроможності організації. Захист інтелектуальної власності

передбачає впровадження стратегій та політик, спрямованих на запобігання незаконному використанню, та збереження цінності інтелектуальних активів.

Формування стратегічних партнерств, а саме: встановлення партнерських відносин та співпраці з іншими організаціями. Для проведення досліджень

інтелектуального капіталу організації у роботу була адаптована модель

інтелектуального капіталу підприємства (фірми), запропонована Kaplan, R. S. and Norton, D. P., реалізована в Balanced Scorecard. Основу даної моделі становлять чотири перспективи: фінанси, клієнтська складова, внутрішні

бізнес-процеси та навчання і розвиток. Використання Balanced Scorecard (BS)

створило умови визначення найбільш суттєвих бізнес-процесів в організації з орієнтацією на потреби роботодавців, а також оптимізувати освітню діяльність установи, базуючись на розвитку її інтелектуального капіталу.

Експериментальним майданчиком був обраний державний навчальний заклад "Криворізький центр металургії та машинобудування". В експерименті

на початковому етапі та після завершення були сформовані таблиці рівня інтелектуального капіталу цієї освітньої установи та таблиця динаміки його зростання. Зміни рівня інтелектуального капіталу ми пов'язуємо із тим, що

після констатувального етапу було рекомендовано адміністрації освітньої установи впровадити розроблені нами методичні рекомендації для підвищення рівня інтелектуального капіталу для різних категорій працівників цього закладу. У рекомендаціях наведено покрокову інструкцію для підвищення рівня інтелектуального капіталу освітньої установи. На завершальному етапі експерименту були визначені рівні деяких складників інтелектуального капіталу за впровадженими критеріями. У роботі детально описано використання таких методів дослідження: кваліфікація та досвід, спеціалізація.

У роботі також приділено увагу таким поняттям, як система менторства та наставництва, які є ключовими факторами впливу на конкурентоспроможність освітньої установи в умовах глобальної господарської динаміки й змін.

Були розроблені "Методичні рекомендації для керівників навчальних закладів щодо реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом у технологічному освітньому середовищі". Вони становлять значний внесок у сучасну освітню практику та науковий дискурс, сприяючи підвищенню рівня якості освіти та ефективності управління інтелектуальним капіталом у змінному технологічному освітньому середовищі. Базуючись на фундаментальних принципах та підходах, вони враховують особливості цього середовища та сприяють досягненню стратегічних цілей освітніх установ.

Завдання, що були поставлені у магістерському дослідженні, розв'язано, мету досягнуто. Робота є завершеною.

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
2. Proctor, R., Burton, N., & Pierce, A. (2002). *Managerial accounting for business decisions*. Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall.
3. Schragenheim, E. (1999). *Management dilemmas: the theory of constraints approach to problem identification and solutions*. Boca Raton: St. Lucie Press.
4. Daft, R. (2004). *Management*. Thomson/South-Western.
5. Brooking, A. (1999). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press.
6. Чухно, А. (2002). Інтелектуальний капітал: сутність, форми та закономірності розвитку. *Економічна угода*, (11-12).
7. Олейко, Б. (2003). Інтелектуальний капітал: методологічні аспекти. *Інтелектуальна власність*, (6).
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
9. Пономаренко, В. С., Ястремская, Е. Н., & Луцковский, В. М. (2002). *Механизм управления предприятием: стратегический аспект*. Харьков: Изд. ХГЭУ.
10. Kendiukhov, O. V. (2008). *Efektywne upravlennia intelektualnym kapitalom [Effective management of intellectual capital]*. Donetsk, DonUEP.
11. Sobko, O. M. (2014). *Intelektualnyi kapital pidpriemstva: kontseptualizatsiia - funktsionuvannia - rozvytok [Intellectual capital at enterprise: concept - functioning - development]*. Ternopil: Krok.
12. Litvinov, O. V. (2018). *Vyznachennia sutnosti intelektualnoho kapitalu [Identification of significant intellectual capital]*. *Modern Economics*, 11.
13. Капітал людзкі. *Encyklopedia Zarządzania*. [електронний ресурс]. Режим доступу: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Strona\\_g%C5%82%C3%B3wna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna).

14. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance // R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. 1992. – Vol. 70. – N 1. – P. 71–79.

15. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254>.

16. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» від 18.10.1999 № 242 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.

17. Ковтуненко, К. В. (2013). Основні підходи до формування інтелектуального капіталу: зміст та роль в інноваційному розвитку підприємства. Економіка розвитку, 3.

18. Herman Anthony van den Berg. (2002). Models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation. [електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/230583839\\_Models\\_of\\_intellectual\\_capital\\_valuation\\_a\\_comparative\\_evaluation](https://www.researchgate.net/publication/230583839_Models_of_intellectual_capital_valuation_a_comparative_evaluation).

19. Чубук, Л. (2013). Методи визначення ставок дисконту та капіталізації для оцінки нерухомості, адекватних ринковим умовам. ЕКОНОМІКА, 10(151), 51-57. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/13012.pdf>.

20. Elvira Zamora. (2016). Value Chain Analysis: A Brief Review. [електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/315688804\\_Value\\_Chain\\_Analysis\\_A\\_Brief\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/315688804_Value_Chain_Analysis_A_Brief_Review).

21. Волошук, Л.О., Скороходова, Л.В. (2012). Технологія оцінки і обліку інтелектуальної складової діяльності як передумова для комплексного аналізу інноваційного потенціалу виробничого підприємства. ЕКОНОМІКА, №3-4(4-5). [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/89-93.pdf>.

22. Ковтуненко, Ю.В. (2016). Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. ЕКОНОМІКА

І СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 2 [електронний ресурс]. - Режим доступу:

[https://economicsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/51.pdf](https://economicsociety.in.ua/journals/2_ukr/51.pdf).

23. Głuszek, E. (2004). Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. AE, Wrocław.

24. Education and Learning in Europe: Diverse Systems, Shared Goals for 2010. A working program for future objectives of education and learning systems.

[Link to the document:

[http://www.ihep.org/assets/files/gcfpfiles/diverse\\_systems\\_shared\\_goals.pdf](http://www.ihep.org/assets/files/gcfpfiles/diverse_systems_shared_goals.pdf)].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ  
**АНКЕТА**  
 ДОДАТОК А  
**РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ "ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ**

**НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ" ДЛЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

*Анкета розроблена автором*

1. ПІБ (необов'язково): \_\_\_\_\_

2. Посада: \_\_\_\_\_

3. Стаж роботи у навчальному закладі: \_\_\_\_\_

4. Як ви розумієте поняття "Інтелектуальний капітал навчального закладу"?

- Не маю уявлення
- Вважаю це поняття несуттєвим для освітнього процесу

- Розглядаю інтелектуальний капітал як сукупність знань, досвіду та навичок педагогічного колективу

- Інше (вказати): \_\_\_\_\_

5. Як ви вважаєте, інтелектуальний капітал навчального закладу може впливати на якість освіти? (Оберіть один або декілька варіантів)

- Так, інтелектуальний капітал є важливим фактором підвищення якості освіти

- Ні, якість освіти залежить від інших чинників

- Не впевнений(а)

6. Які, на вашу думку, складові інтелектуального капіталу навчального закладу? (Виберіть всі відповіді, які, на вашу думку, підходять)

- Професійний досвід педагогічного колективу

- Знання та компетентність педагогічних працівників

НУВБІП УКРАЇНИ

- Якість освітніх програм і методик навчання
- Успішність та досягнення учнів
- Культура спілкування в навчальному закладі

- Інші (вказати): \_\_\_\_\_

НУВБІП УКРАЇНИ

7. Як, на вашу думку, можна підвищити інтелектуальний капітал навчального закладу?

- Забезпечити доступ педагогічного колективу до професійного розвитку

НУВБІП УКРАЇНИ

- Поширювати культуру спільного навчання та обміну знаннями
- Впроваджувати сучасні методи навчання та технології

- Сприяти саморозвитку педагогічних працівників

НУВБІП УКРАЇНИ

- Інше (вказати): \_\_\_\_\_

8. Які переваги може мати навчальний заклад, в якому інтелектуальний капітал належним чином управляють?

- Підвищена якість освіти для учнів

НУВБІП УКРАЇНИ

- Збільшена привабливість для вчителів та педагогічних працівників

- Вища репутація та статус навчального закладу

НУВБІП УКРАЇНИ

- Зменшення текучості кадрів серед вчителів

- Інші (вказати): \_\_\_\_\_

9. Які виклики та перешкоди виникають при управлінні інтелектуальним капіталом навчального закладу?

НУВБІП УКРАЇНИ

- Обмежений бюджет для професійного розвитку вчителів

- Резистентність до змін серед педагогічного колективу

Відсутність чіткої стратегії управління інтелектуальним капіталом  
 Недостатня підготовка керівництва навчального закладу

•  Інші (вказати): \_\_\_\_\_

Дякуємо за вашу участь у заповненні анкети! Ваші відповіді є важливим елементом нашого дослідження з управління інтелектуальним капіталом в освітніх установах.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# ТЕСТ

## ОЦІНЮВАННЯ РОЗУМІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ СУТІ ПОНЯТТЯ

### "ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ"

*Тест розроблений автором*

Що ви розумієте під терміном "Інтелектуальний капітал навчального закладу"?

- a) Сукупність матеріальних активів школи.
- b) Здатність учнів до швидкого вивчення нового матеріалу.
- c) Сукупність знань, досвіду та інтелектуальних ресурсів, які належать навчальному закладу і використовуються для досягнення навчальних цілей.

Яка роль інтелектуального капіталу у навчальному закладі?

- a) Збільшення кількості учнів у школі.
- b) Забезпечення доступу до нових технологій.
- c) Підвищення якості освіти, розвиток педагогічних методів і здатність адаптуватися до змін.

Які складові інтелектуального капіталу навчального закладу ви вважаєте найважливішими?

- a) Технічне обладнання та інфраструктура.
- b) Досвід педагогічних працівників.
- c) Здатність закладу до залучення зовнішніх фахівців.

Як інтелектуальний капітал може сприяти підвищенню конкурентоспроможності навчального закладу?

- a) Збільшення виगत на учнів.
- b) Підвищення рейтингу закладу на місцевому рівні.

с) Залучення якісних викладачів і студентів, покращення результатів навчання і досягнення вищого стандарту освіти.

**Як навчальний заклад може розвивати свій інтелектуальний капітал?**

а) Зменшити фінансові витрати.

б) Залучити технічних спеціалістів ззовні.

с) Пропонувати навчальні програми, що відповідають потребам сучасного суспільства та використовують передові методи навчання.

Будь ласка, використовуйте цей тест для оцінювання розуміння поняття "Інтелектуальний капітал навчального закладу" педагогічними працівниками освітньої установи.

Правильні відповіді до тесту:

1. Відповідь: с) Сукупність знань, досвіду та інтелектуальних ресурсів, які належать навчальному закладу і використовуються для досягнення навчальних цілей.

2. Відповідь: с) Підвищення якості освіти, розвиток педагогічних методів і здатність адаптуватися до змін.

3. Відповідь: б) Досвід педагогічних працівників.

4. Відповідь: с) Залучення якісних викладачів і студентів, покращення результатів навчання і досягнення вищого стандарту освіти.

5. Відповідь: с) Пропонувати навчальні програми, що відповідають потребам сучасного суспільства та використовують передові методи навчання.

# НУБІП України

## КВАЛІМЕТРИЧНА МОДЕЛЬ

### ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

**ПРАЦІВНИКА ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ** у контексті підвищення рівня

# НУБІП України

власного інтелектуального капіталу (побудована на основі різних факторів та критеріїв).

*Кваліметрична модель розроблена автором*

# НУБІП України

1. Академічна продуктивність:

- Оцінка наукових досягнень. Цей показник може включати кількість наукових публікацій, участь у наукових конференціях тощо.

1 2 3 4 5

# НУБІП України

- Оцінка навчальної діяльності. Здійснюється на основі педагогічних досягнень, які можуть включати якість навчальних програм, успішність студентів тощо.

1 2 3 4 5

# НУБІП України

2) Професійний розвиток:

- Участь у навчанні і підвищенні кваліфікації. Визначається кількість та якість курсів та тренінгів, які пройшов працівник для покращення своїх компетенцій.

1 2 3 4 5

# НУБІП України

- Участь у проектах та дослідженнях. Враховується активність у здійсненні наукових або інноваційних проектах.

1 2 3 4 5

# НУБІП України

## 3. Лідерські якості:

НУБІП України

- Участь у керівництві ініціативами. Якщо працівник приймає активну роль у керівництві проектами або іншими ініціативами, це може свідчити про лідерський потенціал.

1 2 3 4 5

НУБІП України

- Здатність до співпраці та командної роботи. Враховується ефективність співпраці з колегами та студентами.

1 2 3 4 5

НУБІП України

4. Самостійність і самовдосконалення:

- Ініціативність у власному навчанні. Визначається готовність до самоосвіти та здатність до самостійного вивчення нових знань та

НУБІП <sup>навичок</sup> України

1 2 3 4 5

## 5. Внесок у розвиток установи:

НУБІП України

- Сприяння змінам та інноваціям. Оцінюється активна участь у впровадженні нових технологій, методів або програм

1 2 3 4 5

НУБІП України

Кожен із показників має бути оцінений за шкалою від 1 до 5, де 1 - низький рівень, а 5 - високий рівень результативності. Результати оцінки за кожним із показників складають загальний бал, що відображатиме рівень ефективності працівника в підвищенні власного інтелектуального капіталу та його внеску в розвиток освітньої установи.

НУБІП України