

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Особливості управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Виконав: здобувач 4 курсу групи МВКД-216
спеціальності 073 «Менеджмент»

Спічак М. А. _____
(підпис)

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Небава М. І. _____
(підпис)

_____ 9.06. 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри ФІМ
ВНТУ Ткачук Л. М. _____
(підпис)
_____ 10.06. 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О. Й.

_____ (підпис)
«12» 06. 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор О. Й. Лесько

«05» 05 2025р

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Спічаку Максиму Анатолійовичу**

1. *Тема роботи:* «Особливості управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон» та керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Небава М. І. затверджені наказом закладу вищої освіти від 10 03 2025 р., № 97.

2. *Строк подання роботи:* 10.06 2025 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* а) Беляєв, Д. С. Інтелектуальний капітал підприємства: структура, методи оцінки. *Наукові праці НУБіП*, 2023, № 1, с. 47–55; Воліков В. В. Етапи оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 2 (66). С. 118–123; Воліков В. В. Принципи оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. 2013. № 8. С. 243–248; Дибя Л. М. Сутність поняття інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17; Коюда В. О. Система показників для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 186–190; Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник*. 2012. С. 277; Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток: підручник. К.: Крок, 2014. 360 с; Чухрай, Н. І., Підлісецький, І. М. Інтелектуальний потенціал підприємства: сутність та реалізація. *Менеджмент підприємства*, 2021, № 2, с. 22–28; Шевчук, В. Я. Методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємств у цифрову епоху. *Економіка та інновації*, 2023, № 5, с. 11–18. б) Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» ОП «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності» / Укладачі В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання, переробл. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.; в) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність АТ «Тернопільський радіозавод «Оріон», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління інтелектуальним потенціалом виробничого підприємства.

Розділ 2. Аналіз системи управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон».

Розділ 3. Шляхи покращення управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства.

Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Мета, задачі і актуальність дослідження. Наукове трактування поняття «інтелектуальний потенціал». Структурна модель формування інтелектуального потенціалу підприємства. Класифікація інтелектуального потенціалу підприємства. Трактування поняття «інтелектуальний потенціал підприємства». Оцінка фінансового стану та інтелектуального потенціалу організації. Показник рентабельності діяльності АТ ТРЗ «Оріон». Динаміка показників фінансової стійкості АТ «ТРЗ «Оріон». Динаміка показників фінансової стійкості АТ «ТРЗ «Оріон». Аналіз оборотності активів АТ «ТРЗ «Оріон». Динаміка показників оборотності активів АТ «ТРЗ «Оріон». Динаміка показників ліквідності АТ «ТРЗ «Оріон». Схематичне представлення методики VAICTM Пуліча. Інтелектуальна вартість АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020–2024 рр. на основі методики VAIC. Динаміка ефективності використання людського капіталу на АТ «ТРЗ «Оріон» протягом у 2020–2024 рр. та лінійна лінія тренду. Динаміка ефективності використання людського капіталу на АТ «ТРЗ «Оріон» протягом у 2021–2025 рр. та поліноміальна лінія тренду. Динаміка структурного капіталу АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020–2024 рр. та поліноміальна лінія тренду. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020–2024 рр. та лінійна лінія тренду. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020–2024 рр. та поліноміальна лінія тренду. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020–2024 рр. та логарифмічна лінія тренду. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020–2024 рр. та степенева лінія тренду. Механізм підвищення інноваційної ефективності використання інтелектуального потенціалу товариства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальний	Небава М.І., професор каф. ЕПВМ	05.05.25р. <i>Сдобав</i>	05.06.25р. <i>Сдобав</i>

7. Дата видачі завдання 05.05. 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми БКР	Березень 2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БКР Перший рубіжний контроль (1-й розділ БКР)	Березень-квітень 2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БКР Другий рубіжний контроль (2-й розділ БКР)	Травень 2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БКР Третій рубіжний контроль (3-й розділ БКР)	Червень 2025 р.	
5	Рецензування БКР	Червень 2025 р.	
6	Захист БКР	За графіком кафедри	

Здобувач

Спічак М. А.

Керівник роботи

Небава М. І.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 75 сторінок формату А 4, на яких є 14 рисунків, 8 таблиць, список використаних джерел містить 72 найменування.

Метою роботи є дослідження процесів управління інтелектуальним потенціалом підприємства та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення в умовах сучасного економічного середовища на АТ «ТРЗ «ОРІОН».

У загальній частині роботи розглянуто теоретичні та методичні основи управління інтелектуальним потенціалом підприємств; розкрито сутність основних понять та механізмів управління інтелектуальним потенціалом, з'ясовані методи оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства.

В аналітичній частині роботи проаналізовано діяльність конкретного підприємства – акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «ОРІОН». Проведено аналіз основних фінансово-економічних результатів функціонування товариства та методів оцінювання результативності управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства.

В рекомендаційній частині запропоновані шляхи покращення управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства через формування особистісного інтелектуального потенціалу та підвищення інноваційної ефективності його використання.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інтелектуальний потенціал підприємства, методи оцінювання, управління інтелектуальним потенціалом, інтелектомістке виробництво, інноваційна складова інтелектуального потенціалу

ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 75 pages of A 4 format, which contain 14 figures, 8 tables, the list of sources used contains 72 names.

The purpose of the work is to study the processes of managing the intellectual potential of the enterprise and develop practical recommendations for its improvement in the conditions of the modern economic environment at JSC "TRZ "ORION".

The general part of the work examines the theoretical and methodological foundations of managing the intellectual potential of enterprises; reveals the essence of the basic concepts and mechanisms of managing intellectual potential, and clarifies methods for assessing the intellectual potential of an enterprise.

The analytical part of the work analyzes the activities of a specific enterprise - the joint-stock company "Ternopil Radio Plant "ORION". The main financial and economic results of the company's operation and methods for assessing the effectiveness of managing the intellectual potential of the joint-stock company are analyzed.

The recommendation part proposes ways to improve the management of the intellectual potential of a joint-stock company through the formation of personal intellectual potential and increasing the innovative efficiency of its use.

Keywords: intellectual capital, intellectual potential of the enterprise, assessment methods, intellectual potential management, intellectual production, innovative component of intellectual potential

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Інтелектуальний потенціал підприємства: сутність та структура.....	7
1.2 Механізм управління інтелектуальним потенціалом виробничого підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом виробничого підприємства.....	23
1.4 Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАДІОЗАВОД «Оріон».....	33
2.1 Аналіз фінансово-економічних результатів функціонування акціонерного товариства.....	33
2.2 Методи оцінювання результативності управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства... ..	42
2.3 Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА.....	50
3.1 Формування особистісного інтелектуального потенціалу акціонерного товариства.....	50
3.2 Підвищення інноваційної ефективності використання інтелектуального потенціалу товариства.....	58
3.3 Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. У контексті активізації ринкових трансформацій значно зростає роль інтелектуальних ресурсів, які забезпечують зростання прибутковості, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Рівень інтелектуального потенціалу підприємства дедалі більше визначає його здатність до впровадження інновацій і реалізації стратегічних цілей розвитку. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності наукове обґрунтування та вдосконалення теоретико-методичних засад, а також інструментарію формування та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємств.

У вітчизняній науковій літературі помітна увага приділяється розкриттю значення інтелектуального потенціалу в системі функціонування підприємств. Так, питанням визначення інтелектуального потенціалу як ключового чинника розвитку підприємства присвячені праці О. Бутнік-Сіверського, Г. Гузенко, В. Семенової, С. Тульчинської, А. Чухна, С. Філіпової, К. Ковтуненко та інших дослідників. Проблематика управління інтелектуальним потенціалом розглядається у працях Є. Докторука, О. Кендюхова, О. Кузьміна, О. Ліпич, І. Мойсеєнко, М. Семикіної, Н. Тимошенко. Питання оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства висвітлені в дослідженнях В. Волікова, В. Дибі, О. Коюди, О. Прокопенка, О. Сіренка, В. Школи.

Водночас, попри значний науковий доробок, окремі аспекти зазначеної проблематики залишаються предметом наукових дискусій. Подальшого опрацювання потребують питання сутності інтелектуального потенціалу, узгодженості цілей його формування, особливостей процесів його створення, використання й управлінської взаємодії у межах підприємств. Важливо також дослідити шляхи підвищення ефективності його застосування та вибору оптимальних інтелектуальних продуктів, які генеруються на основі цього потенціалу. У зв'язку з цим дана тема є надзвичайно актуальною та визначає наукову й практичну значущість бакалаврської роботи.

Мета бакалаврської роботи – дослідити процеси управління інтелектуальним потенціалом підприємства та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення в умовах сучасного економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- здійснити аналіз теоретичних засад управління інтелектуальним потенціалом підприємств;
- розкрити сутність основних понять та механізмів управління інтелектуальним потенціалом;
- проаналізувати систему управління інтелектуальним потенціалом на прикладі АТ «ТРЗ «ОРІОН».

Об’єктом дослідження виступають процеси управління інтелектуальним потенціалом АТ «ТРЗ «ОРІОН».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У процесі роботи використано сукупність загальнонаукових методів: аналізу та синтезу, групування, порівняння, а також абстрактно-логічний підхід до вивчення теоретичних і прикладних аспектів організації управління інтелектуальним потенціалом.

Наукова новизна полягає в уточненні дефініції «управління інтелектуальним потенціалом підприємства» як процесу цілеспрямованого впливу на здатність до створення інтелектомісткого виробництва, формування сталих конкурентних переваг і реалізації інноваційної моделі розвитку бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування окремих положень і висновків дослідження в діяльності вітчизняних підприємств задля оптимізації процесів управління інтелектуальним потенціалом. Зокрема, результати аналітичної частини та запропоновані заходи щодо посилення інноваційної складової інтелектуального потенціалу заплановано впровадити в практичну діяльність АТ «ТРЗ «ОРІОН».

Окремі висновки роботи знайшли свою апробацію на науково-практичній конференції, за результатами якої опубліковані тези: Спічак М. А. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації / Небава О. М., Спічак М. А. // Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2025. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25276/20853> [72].

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок. Робота містить 8 таблиць, 14 рисунків і список використаних джерел, що включає 72 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Інтелектуальний потенціал підприємства: сутність та структура

Термін «потенціал» у науковій теорії має різні визначення, але в загальному розумінні це означає силу, міць, можливості, запаси та засоби, які можуть бути використані. У контексті особистості потенціал розглядається як система відновлюваних внутрішніх ресурсів людини, що виявляються в діяльності для досягнення соціально-важливих результатів. Економічний потенціал розглядається як сукупність наявних та мобілізованих ресурсів країни, використовуваних для економічного зростання й соціально-економічного прогресу.

Аналіз сучасних тенденцій в інтелектуалізації економіки та їх вплив на систему менеджменту підприємств дозволяє розглядати різні точки зору на формування інтелектуального потенціалу підприємства.

У національній економіці інтелектуальний потенціал є важливим резервом економічної активності та ключовим фактором розвитку інновацій у сучасному інформаційному суспільстві. Він має безмежний ресурс як за якісно-кількісними, так і за тимчасовими параметрами.

На рівні підприємства інтелектуальний потенціал виступає основою інноваційного розвитку, підсилює конкурентні переваги, розвиває підприємницькі та управлінські навички, а також лідерські якості працівників. Він визначає темп і характер управлінських нововведень у системі менеджменту підприємства.

Інтелектуальний потенціал, що розвивається на основі попередніх форм, поєднує їх основні властивості і одночасно має власний зміст. Це включає наявність і прогресивний розвиток інтелектуальної власності, формування креативного мислення працівників та переважне створення інтелектуального центру в системі виробництва.

У сучасних умовах, коли важливим є імператив національного

економічного виживання та глобальної відповідальності за майбутнє, важливим стає розвиток гнучкого мислення. Інтелектуальний потенціал персоналу підприємства стає цінністю та основним капіталом, що проявляється в професіоналізмі та творчому мисленні працівників, що є ключовими елементами інноваційного процесу та відповідають вимогам динамічних ринків та індивідуалізованих споживачів. Розвиток інтелектуального потенціалу стає необхідною умовою науково-технічного прогресу та перетворює трудову діяльність у творчу активність персоналу.

Аналіз наукових та літературних джерел, що стосуються проблем інтелектуального потенціалу, дозволяє виявити концептуальні позиції авторів у їх підходах до тлумачення інтелектуального потенціалу, розкриття його сутності та змістовного наповнення. Загальний аналіз цих підходів представлено в табл. 1.1.

Враховуючи результати досліджень [9, с. 222; 4] та подані у табл. 1.1 визначення інтелектуального потенціалу, можна умовно об'єднати їх у чотири групи, які мають адаптаційний, рівнево-приналежний, ресурсний, функціональний та цільовий характер.

Перший аспект охоплює розгляд тлумачень, де основним джерелом інтелектуального потенціалу є людина - особистість, обдарована природними здібностями та здатна до навчання та накопичення знань. Інтелектуальні здібності людини є найбільш динамічною складовою інтелектуального капіталу, яка потребує постійного розвитку та тренувань, тому менше стійка. Західні вчені не враховують цю складову в складі людського капіталу.

Другий блок визначень включає характеристики, які описують набуті можливості в різних сферах розвитку для подальшого використання в функціонуванні підприємства. Третій блок включає визначення, де інтелектуальний потенціал розглядається як нагромаджений обсяг інформації та знань, що можуть бути використані в майбутньому за певних умов. Четвертий блок тлумачень розглядає інтелектуальний потенціал як цілісну абстрактну категорію.

Таблиця 1.1 – Наукові трактування поняття «інтелектуальний потенціал»

Джерело	Тлумачення
С. <u>Вовканич</u> [3]	Інтелектуальний потенціал – це можливість нагромаджувати, створювати і використовувати нові знання, проекти, ідеї, моделі і іншу семантичну інформацію (науково-технічну, економічну, правову і так далі), яка може стати інтелектуальною власністю України, сприяти її прогресивній і міжнародній інтеграції як повноправного партнера
В. Петренко [12]	Інтелектуальний потенціал – це прогнозована інтегральна здібність особи або групи осіб (персоналу організації, підприємства, населення територіальної громади, регіону, країни, нації, людства) до створення нових духовних і матеріальних цінностей
О. <u>Моліна</u> [11]	Інтелектуальний потенціал (людини, суспільства) – це сукупність інтелектуальних якостей (інтелектуальних ресурсів), які може бути використано системою для вирішення завдань, що стоять перед нею, по самозбереженню і розвитку
Е. Титова [13]	Інтелектуальний потенціал – це система характеристик, що визначають якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника фірми, корпорації, країни, матеріалізуються в процесі праці на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, і їх сукупності
Л. <u>Левченко</u> , О. <u>Карпенко</u> [8]	Інтелектуальний потенціал працівників фірми – це підсистема загального творчого потенціалу співробітників, органічна єдність індивідуальних інтелектуальних здібностей до відтворення нагромаджених знань і їх використання, а також реалізовані і нереалізовані креативні можливості індивідуальних інтелектів
В. <u>Касаткіна</u> [7]	Інтелектуальний потенціал підприємства – це сукупність економічних, правових, організаційно-управлінських, матеріально-технічних і соціально-інформаційних чинників, що визначають рівень готовності економічної системи підприємства до успішної інтелектуально-продуктової діяльності через призму нового бачення явищ, перспективного розвитку підприємства та задоволення його майбутніх і поточних потреб
Ю. <u>Канигін</u> [6]	Інтелектуальний потенціал – це складова соціального інтелекту в контексті загальної соціалізації суспільства
Л. <u>Диба</u> [4]	Інтелектуальний потенціал – це певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності

Примітка: опрацьовано автором на основі зазначених джерел у табл.1.1

Адаптаційний характер виявляється у розумінні інтелектуального потенціалу як готовності підприємства та особистості адаптуватися до змін зовнішнього середовища через удосконалення технік, технологій, управління, розширення ринків збуту, створення нових продуктів та нагромадження капіталу.

Щодо рівнево-приналежної характеристики, запропоновано розглядати інтелектуальний потенціал на чотирьох рівнях: територіальної спільноти,

соціально-економічної системи, галузі та особистісно-індивідуальному рівні.

З точки зору ресурсної характеристики, інтелектуальний потенціал розглядається як сукупність інтелектуальних ресурсів, таких як знання, здібності людей, система освіти, комп'ютерне забезпечення, системи зв'язку та бази даних.

З функціональної точки зору, інтелектуальний потенціал розглядається як здатність економічних суб'єктів виконувати конкретні дії з метою відтворення їхніх інтелектуальних ресурсів.

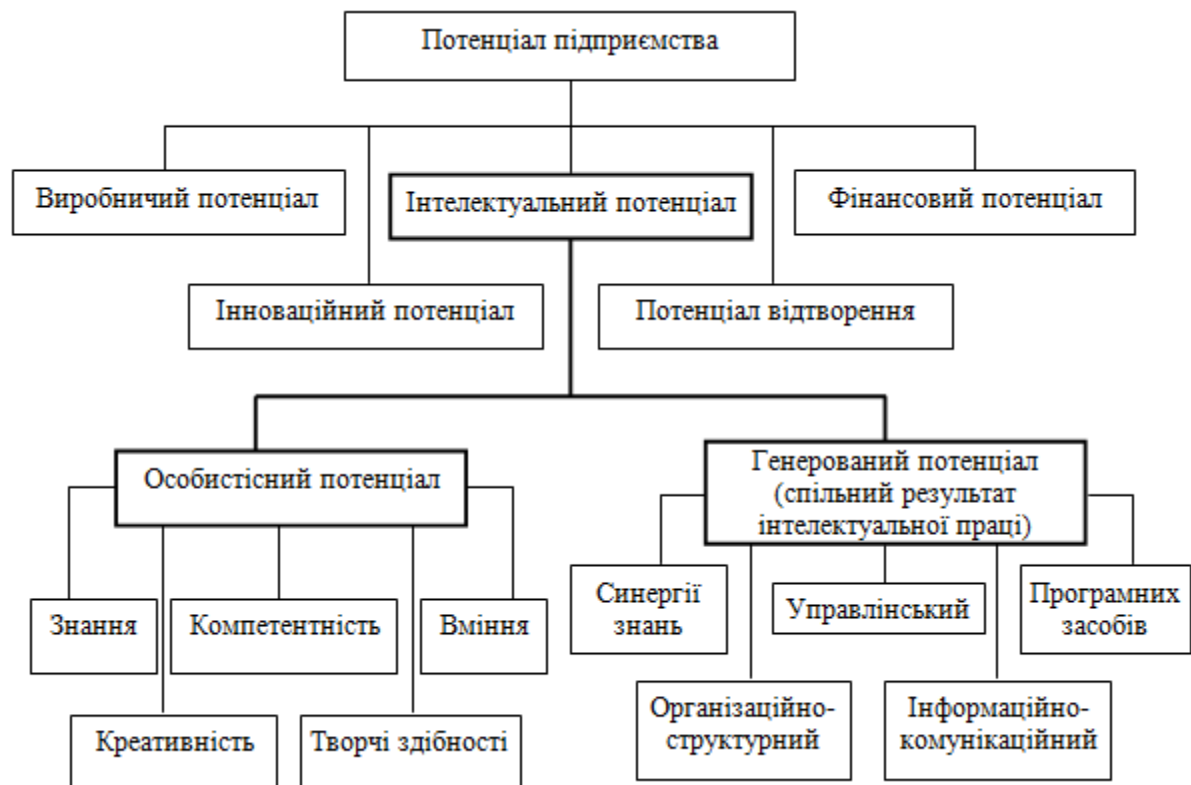
Цільова характеристика наголошує на здатності сукупності інтелектуальних ресурсів досягати поставлених цілей, зокрема створювати наукові, технологічні та управлінські інновації та передавати інформацію.

Аналіз наукових праць вказує на відсутність єдиної концепції інтелектуального потенціалу, зокрема через різні рівні тлумачення від особистісного до суспільного. З огляду на це та наш фокус на рівні підприємства, пропонується визначення інтелектуального потенціалу підприємства та побудова концептуальної моделі інтелектуалізації систем менеджменту підприємства.

Інтелектуальний потенціал підприємства визначається як приховані здатності, сили та знання особистостей і соціально-економічної системи для здійснення різних видів інтелектуально-продуктової діяльності. Цей потенціал може конкретизуватися у формі інтелектуального капіталу підприємства, що реалізується на ринкових та індивідуально-мотиваційних засадах. Визначення, яке пропонується, відзначає наявність інтересу щодо реалізації інтелектуального потенціалу і передбачає створення відповідних умов для цього як на рівні підприємства, так і у контексті ринкових умов. Запроваджуючи поняття відносності у визначення інтелектуального потенціалу, ми розуміємо його визначення як не абсолютних, а відносних кількісних та якісних характеристик ресурсів, що володіє підприємство. Тобто, інтелектуальний потенціал може бути значним для одних підприємств і невеликим для інших. З кількісної точки зору, інтелектуальний потенціал

підприємства може виражатися як частка від національного, галузевого, корпоративного або іншого потенціалу, представляючи собою певний відсоток від певної постійної величини.

З іншого боку, інтелектуальний потенціал підприємства включає дві ключові компоненти: саме підприємство, що має сукупні досягнення інтелектуальної праці (програмні засоби, технічні, технологічні, організаційно-структурні, інноваційно-продуктові, інформаційно-комунікаційні, управлінські досягнення тощо) як результат минулих подій, і особистісний потенціал, що володіється персоналом (знання, вміння, компетентність, творчі здібності, креативність). Структурна модель формування інтелектуального потенціалу підприємства представлена на рис. 1.



Важливо відзначити, що особистісний потенціал не є власністю підприємства і може бути реалізований працівником на іншому суб'єкті господарювання при певних умовах. Згідно з думкою дослідників, інтелектуальний потенціал не може розглядатись як один з активів підприємства, оскільки він є тимчасово залученим засобом, що належить до пасивів, і не піддається традиційній оцінці вартості.

Кожен напрямок та підхід у вивченні інтелектуального потенціалу мають

свої критерії, за якими розкривається його сутність, тому мають право на існування. Однак обмежуватися лише одним підходом до тлумачення змісту інтелектуального потенціалу недостатньо. Умови сьогодення вимагають визначення концептуальних меж щодо інших категорій, таких як інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність та інтелектуальна активність на рівні мікроекономіки.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що джерелом формування інтелектуального капіталу підприємства є саме інтелектуальні ресурси, які одночасно становлять інтелектуальний потенціал підприємства. Оцінювання рівня інтелектуального потенціалу підприємства повинно враховувати новизну продукції, використовуваних технологій у виробництві та продажах, освітній і кваліфікаційний рівень персоналу (включаючи менеджмент, спеціалістів і робітничий персонал), досвід інноваційної діяльності (зокрема складність розробок та масштаби дослідницьких та інженерних проектів), а також участь у галузевих виставках.

Він збільшується лише під час реалізації постійного процесу НДДКР, у результаті якого формується інтелектуальна власність [2], представлена в формах таких елементів, як винаходи, корисні моделі, промислові зразки, "ноу-хау" та інші. Це свідчить про те, що інтелектуальний потенціал є узагальненою характеристикою інтелектуальних ресурсів, залежно від часу та умов, які визначають сучасний погляд на практичне використання економічних можливостей для майбутніх досягнень цілей. Таким чином, інтелектуальний потенціал може бути реалізований або нереалізований в залежності від умов.

Вказане співвідношення підтверджує тісний взаємозв'язок між інтелектуальними ресурсами, інтелектуальним потенціалом, інтелектуальним капіталом та інтелектуальною власністю. Це свідчить про те, що інтелектуальні ресурси, містять чи інформаційні, професійно-особисті та технологічні компоненти, є первинним джерелом і визначальним чинником розвитку країни та підприємства.

У контексті корпоративних знань важливо розрізняти між знаннями і

інформацією. Знання включає істини, уявлення, точки зору, концепції, думки, припущення, методології та ноу-хау. Його накопичують, організовують, інтегрують та зберігають для застосування в конкретних ситуаціях. Інформація ж складається з фактів і даних, що описують окрему ситуацію або проблему. Знання застосовуються для інтерпретації інформації та прийняття рішень [1, с. 212].

Дослідження наголошує, що ефективне формування, відтворення та використання інтелектуальних категорій у системах менеджменту підприємств вимагає розвиненої «інтелектуальної культури». Ця культура, орієнтована на якість інтелектуального потенціалу, визначає способи набуття знань персоналом та їх зв'язок з естетичними, етичними та духовними принципами. При розгляді інтелектуальної культури важливо враховувати стиль мислення суб'єктів етичного менеджменту та їх характеристики, такі як активний інтелект, реалістичне бачення, ментальна телепатія, натхнення, креативність і інтуїція [5, с. 63].

Інтелектуалізація систем менеджменту прямо залежить від розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, капіталізації та індивідуалізації. Висновок полягає в тому, що управління знаннями, формування та використання інтелектуального потенціалу є ключовим фактором для росту конкурентоспроможності підприємств у постіндустріальній економіці.

Сучасний етап розвитку світової економіки відзначається активним формуванням нового технологічного середовища. До основних його характеристик належать інтенсивне генерування знань, масштабне впровадження інновацій, широке використання інформаційних технологій і цифрових продуктів у більшості сфер виробництва та суспільного життя. Більшість фахівців дійшли згоди, що ключовим чинником економічного зростання країн з високим рівнем розвитку є зростання залежності від масштабності формування та ефективності використання інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання, включаючи всі його структурні

елементи.

Інтелектуальний потенціал виступає стратегічно важливим ресурсом підприємства, оскільки визначає його виробничі можливості як у функціональному, так і в часовому вимірах. Неможливо забезпечити перехід до інноваційної моделі господарювання та досягнення високих результатів без відповідного рівня розвитку цього потенціалу. Його структурні компоненти спрямовані на посилення конкурентоспроможності підприємства, зокрема, через створення нових знань, удосконалення управлінських і професійних компетенцій працівників, запровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем управління, формування та реалізацію динамічних здатностей до адаптації виробничої діяльності під впливом непередбачуваних зовнішніх змін.

Таким чином, зазначені чинники не лише впливають на ефективність функціонування підприємства, а й відображають динамічну природу його інтелектуального потенціалу.

Кожне підприємство володіє специфічними знаннями, компетенціями, інформаційними системами та ресурсами, які забезпечують йому додаткові конкурентні переваги. Унікальність поєднання цих елементів у межах окремого суб'єкта господарювання зумовлює постійну трансформацію його інтелектуального потенціалу. Як зазначав Ф. А. Гаєк, «переможцями в ринковій конкуренції стають ті господарські одиниці, які спроможні найбільш ефективно реалізувати свій інтелектуальний потенціал задля підвищення результативності виробництва та отримання прибутку» [54].

Динамічна структурна складова інтелектуального потенціалу підприємства полягає у здатності трансформувати управлінські й професійні компетенції відповідно до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Її функціональне призначення – підтримка й розвиток відповідних компетенцій через засвоєння нових знань, що у підсумку сприяє зміцненню стабільних конкурентних позицій підприємства та створенню доданої вартості його продукції. [48].

Функціонально-динамічна структурна складова інтелектуального потенціалу підприємства охоплює низку ключових динамічних можливостей,

зокрема: здатність до генерації нових знань і ефективного управління ними в інтересах підприємства; організацію інноваційної діяльності незалежно від змін у зовнішньому середовищі; постійну стратегічну орієнтацію на розвиток підприємницьких ініціатив. У комплексі ці можливості забезпечують підприємству здатність:

1. Своєчасно виявляти нові напрями та перспективні тенденції у сфері виробничої діяльності;
2. Ефективно комунікувати виявлені можливості й тенденції до фахівців управлінської ланки середнього та вищого рівнів;
3. Бути готовим до практичної імплементації виявлених можливостей і тенденцій у виробничі процеси.

Реалізація потенціалу щодо зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості підприємства досягається в процесі матеріалізації інтелектуального потенціалу. Таким чином, інтелектуальний потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності та ефективності виробничого процесу в межах економічної системи підприємства, виступаючи як базовий нематеріальний ресурс, орієнтований на його сталий розвиток.

Інтелектуальний потенціал підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1.2).

Інтелектуальний потенціал підприємства формується на основі інтеграції раніше накопичених і нових знань, їх осмислення та адаптації до сучасних умов виробничої діяльності. Цей процес визначається кількома ключовими факторами: здатністю інтелектуального ресурсу до прогресивної трансформації; зростанням управлінських і професійних компетенцій основних спеціалістів у сферах управління й виробництва; здатністю підприємства до відтворення ефективних моделей організації виробничих процесів як на загальному рівні, так і в межах окремих підрозділів; впровадженням цифрових інтелектуальних інформаційно-аналітичних систем управління; а також гнучкістю у перебудові виробничих процесів, логістичних схем і закупівельної діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2 – Класифікація інтелектуального потенціалу підприємства

Класифікаційна ознака	Види потенціалу
1	2
За рівнем формування на підприємстві	Особистісний; організаційний.
За джерелом формування	Власних інтелектуальних ресурсів; залучених інтелектуальних ресурсів.
За походженням	Початковий; набутий.
За фактом виявлення	Виявлений; прихований.
За ступенем реалізованості	Реалізований в повному обсязі; частково реалізований; нереалізований.
За відповідністю цілям діяльності	Релевантний; <u>нерелевантний</u> .
За сферою застосування	В операційній, фінансовій, інвестиційній діяльності.
За винятковістю інтелектуального ресурсу	Типовий; нетиповий; унікальний.
За джерелами впливу на формування	Сформований завдяки внутрішнім впливам; зовнішнім впливам; комбінованим впливам.
За функціональним станом	У стані формування; у стані використання.

Примітка: сформовано автором.

Сучасний етап економічного розвитку передбачає нове бачення чинників, які визначають ефективність виробничої діяльності. Це зумовлено низкою тенденцій, серед яких варто виокремити:

- розширення та ускладнення ресурсної бази, необхідної для функціонування в умовах мінливої ринкової кон'юнктури;
- зростання значущості нематеріальних ресурсів і необхідність їх постійного оновлення;
- підвищення вимог до рівня професійної підготовки та управлінських компетенцій персоналу;
- необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього економічного середовища;
- визначальний вплив інноваційних технологій та інноваційної продукції на формування конкурентних переваг;
- зростаюча роль інтелектуального потенціалу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства, зокрема – в контексті якості інформаційно-аналітичних систем управління та розвитку інтелектуального капіталу.

В умовах стрімких змін інформаційного простору та бізнес-середовища дедалі більшої ваги набуває необхідність урахування динамічних можливостей підприємства щодо ефективного використання доступних інформаційних та інших ресурсів для організації виробничої діяльності. У цьому контексті значна увага приділяється концепції динамічних можливостей і напрямам її подальшого розвитку [49].

Відповідно до положень цієї концепції, до структури інтелектуального потенціалу доцільно включати новий елемент – динамічну складову [57]. Її зміст полягає не лише в управлінні традиційними компонентами, такими як інтелектуальний капітал та інформаційно-аналітичні системи управління взаєминами з контрагентами та виробничими процесами, а й у забезпеченні їх раціонального функціонального розміщення та використання [58].

Таким чином, динамічну структурну складову слід розглядати як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. Водночас вона не є самодостатньою: динамічні можливості можуть бути реалізовані лише за умови наявності необхідних матеріальних, фінансових та організаційних ресурсів. Лише комплексне поєднання динамічних можливостей із ресурсним забезпеченням дозволяє досягти очікуваних результатів інноваційної діяльності підприємства, забезпечити стабільне зростання прибутковості та формування стійких конкурентних переваг.

1.2 Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства

Глобальним трендом сучасного етапу становлення нової технологічної парадигми є генерація нових знань, активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, інновацій та цифрових продуктів у всі сфери виробництва й суспільного життя. У цьому контексті експертне середовище одностайно визнає, що ключовим чинником успішного економічного розвитку розвинених країн є інтенсивне формування та результативне використання інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання.

Поняття «інтелектуальний потенціал» почало набувати наукової ваги в другій половині XX століття, зокрема завдяки працям американського економіста Дж. Гелбрейта, який початково вживав термін «інтелектуальна діяльність». Згодом наукова дискусія спричинила розмежування між поняттями «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал». При цьому сформувались дві основні групи дослідників: одна ототожнювала поняття інтелектуального потенціалу з інтелектуальною діяльністю, інша — з інтелектуальним капіталом. У науковій літературі зазначеного періоду відзначається відсутність чітких і уніфікованих визначень цих понять, що зумовило існування паралельних трактувань, у межах яких терміни «інтелектуальна діяльність», «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал» нерідко розглядалися як рівнозначні.

Незважаючи на відсутність усталеної термінології, наукова спільнота докладала значних зусиль для теоретичного осмислення економічної сутності поняття «інтелектуальний потенціал» і формування його чіткої дефініції. На підставі аналізу результатів наукових досліджень [12, 14, 17, 20–23, 30, 34], у таблиці 1.2 узагальнено основні підходи до визначення змісту інтелектуального потенціалу.

У сучасних умовах окремі українські науковці трактують інтелектуальний потенціал як «просторову область ймовірнісних статусів суб'єкта господарювання, обумовлених певними зовнішніми та внутрішніми факторами. Ймовірність реалізації цих статусів зумовлена не лише попереднім досвідом, але й активністю самого суб'єкта, здатного змінювати розподіл ваг ймовірностей завдяки використанню наявних конкурентних переваг та створенню нових» [63, с. 36]. Подібна позиція є репрезентативною для більшості підходів до визначення інтелектуального потенціалу та капіталу підприємства, які були запропоновані як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками. З одного боку, ці поняття часто ототожнюються, а з іншого — визнається їх взаємозалежність та взаємовплив.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «інтелектуальний потенціал підприємства»

<i>Автор</i>	<i>Трактування інтелектуального потенціалу підприємства</i>
1	2
<u>Моліна О.</u>	« сукупність інтелектуальних якостей (інтелектуальних ресурсів), які може бути використано системою для вирішення завдань, що стоять перед нею, по самозбереженню і розвитку» [21].
<u>Канигін Ю.</u>	« складова соціального інтелекту в контексті загальної соціалізації суспільства» [14].
Титова Е.	« система характеристик, що визначають якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника фірми, корпорації, країни, матеріалізуються в процесі праці на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, і їх сукупності» [34].
Ситник Й. С.	« приховані знання та навички економічної системи для здійснення інтелектуальної, організаційної, технічної, наукової, соціальної, управлінської діяльності, котрі можуть реалізувати себе у формі інтелектуального капіталу на ринкових засадах» [30].
<u>Мойсенко І. П.</u>	« можливості, які можуть бути розкриті або часто не розкриті, але реально існують для виконання конкретних дій» [20].
<u>Лаврентєв В. А., Шаріна А. В.</u>	« сукупність індивідуальних особливостей працівників, їх теоретичних знань та практичного досвіду, які вони використовують для створення інновацій на різних промислових, торгових підприємствах» [17].
<u>Перерва П. Г., Глізнупа М. Ю.</u>	« система знань, яка формує інноваційну економіку та нове високорозвинене суспільство, при цьому забезпечує соціально – економічний розвиток» [22–23].
Диба Л.	« це певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня розвитку та конкурентоспроможності» [12]

Примітка: складено автором на основі джерел [12, 14, 17, 20-23, 30, 34]

Варто зазначити, що більшість із зазначених дефініцій належить до періоду 1990-2010 рр., а отже, не повною мірою відображає сучасні виклики та тенденції розвитку економічної системи. Утвердження нових підходів до розуміння інтелектуального потенціалу стало можливим унаслідок зміни способів використання капіталу в процесі виробництва. Уже на початку ХХІ століття багато підприємств усвідомили, що функціональна роль персоналу не обмежується лише залученням до виробничого процесу.

Менеджмент підприємств поступово дійшов висновку, що для досягнення максимальної ефективності персоналу необхідні інвестиції у розвиток його професійних компетенцій через систематичне навчання, а також у накопичення

знань, необхідних для засвоєння сучасних виробничих технологій. Це, у свою чергу, зумовило потребу в оцінюванні та управлінні ефективністю відповідних інвестицій, що спричинило формування нових уявлень про людський потенціал і капітал, а згодом – про інтелектуальний потенціал і капітал [44, с. 127].

Сучасні наукові дослідження значною мірою зосереджені на вивченні інтелектуального потенціалу підприємства та його ключових компонентів. Проведений аналіз свідчить про наявність широкого спектра підходів до тлумачення цього поняття в економічній літературі. Інтелектуальний потенціал у поточних умовах розглядається як стратегічно важливий нематеріальний ресурс і чинник, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та оптимальне використання його наявних ресурсів.

На основі узагальнення наукових джерел виділено три основні структурні компоненти інтелектуального потенціалу підприємства: людський капітал, соціальний капітал і організаційний (структурний) капітал. Останні дві складові відображають технології розвитку підприємства, включаючи управління виробництвом і взаємовідносини з контрагентами. Дослідження інтелектуального потенціалу носить міждисциплінарний характер, що зумовлено складністю цього феномену та його тісною інтеграцією з процесами соціально-економічної трансформації на рівні як підприємств, так і держави загалом.

У філософських, педагогічних та соціологічних дослідженнях поняття інтелектуального потенціалу трактується переважно через когнітивні та адаптаційні здібності особистості. Когнітивний аспект охоплює психічні властивості та процеси, тоді як адаптаційний — здатність особистості змінювати й застосовувати свої якості відповідно до поставлених завдань та умов, що динамічно змінюються [71].

Водночас у межах економічної науки інтерес до проблематики інтелектуального потенціалу значно зріс у зв'язку з потребою пошуку нових джерел конкурентних переваг в умовах зростання ролі знань і інформації в системі виробничих факторів. У результаті домінуючим підходом до

економічного осмислення цього феномену стала концепція капіталу. Згідно з нею, інтелектуальний капітал ототожнюється із сукупністю знань, досвіду та навичок, які набувають ознак активу, здатного генерувати потік економічних вигод.

Попри численні намагання окремих авторів виокремити різні форми інтелектуального потенціалу, аналіз наукових джерел свідчить про переважання вузького підходу до визначення його сутності – виключно з позицій теорії капіталу. У більшості економічних праць дослідження інтелектуального потенціалу здійснюється на рівні суб'єктів господарювання, тоді як індивідуальні характеристики працівників залишаються поза увагою. Такий підхід недостатньо враховує трансформації, що зумовлені цифровізацією, зокрема в частині формування, використання та оцінки інтелектуального потенціалу.

Таким чином, більшість економічних досліджень зосереджена на інтелектуальному потенціалі підприємства як цілісної організаційної структури. Це пояснюється, зокрема, складністю індивідуалізованого підходу, що потребує врахування психологічних чинників, які виходять за межі предметного поля економічної науки. Водночас інтелектуальний потенціал підприємства не можна зводити до простої суми інтелектуальних потенціалів його співробітників. У процесі їх взаємодії може виникати синергетичний ефект, який може бути як позитивним (посилення загальної ефективності), так і негативним (конфлікти, деструктивна конкуренція тощо).

Негативний синергетичний ефект від об'єднання інтелектуальних потенціалів може виникнути, наприклад, у ситуаціях, коли працівники з вищим рівнем інтелектуального розвитку пригнічують ініціативу менш кваліфікованих колег. Водночас можливий і позитивний вплив, що проявляється через ефект взаємної мотивації та стимулювання до розвитку. Оцінити ризик негативного синергетичного ефекту виключно економічними методами практично неможливо. Тому суб'єкти управління можуть враховувати лише сам факт

потенційної наявності такого ефекту на етапі планування, тоді як на етапі реалізації його вплив піддається лише постфактум-оцінці.

Серед можливих методів мінімізації ризику негативного ефекту можна виокремити:

1. Контрольований контакт між працівниками за участю модератора (реального або віртуального);
2. Обмеження або повна відсутність комунікації між окремими співробітниками;
3. Виключення з колективу працівників, які знижують загальний рівень інтелектуального потенціалу.

Однак потрібно зазначити, що реалізація повного або часткового обмеження контактів між працівниками є технічно складною на традиційному підприємстві, натомість цілком можливою в умовах віртуального підприємства. З огляду на глобальний перехід до цифрової економіки та посилення процесів віртуалізації бізнес-середовища, ефективність зазначених методів імовірно зростатиме в майбутньому. Водночас варто враховувати, що обмеження комунікації також може знижувати потенційний позитивний синергетичний ефект, який досягається в умовах вільної взаємодії між працівниками.

Результативність інноваційної діяльності підприємства залежить від багатьох чинників: науково-технічного прогресу, галузевих тенденцій, рівня конкурентоспроможності на ринках збуту. Важливе значення має повноцінне використання як внутрішніх, так і зовнішніх інформаційних ресурсів підприємства, а також сучасних інформаційних технологій їх обробки. Це дозволяє не лише забезпечити стале економічне зростання, а й сприяє інноваційному оновленню інтелектуального потенціалу підприємства.

У новітніх умовах інформаційний потенціал потрібно розглядати як ключову структурну складову інтелектуального потенціалу. Підприємство, як складна соціально-економічна система, здатне до керованого розвитку, що зумовлює необхідність контролю та цілеспрямованого впливу на його інтелектуальні ресурси. Одним з теоретичних підґрунтів для розв'язання цієї

проблеми стала концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), відповідно до якої підприємство може формувати й трансформувати свої внутрішні й зовнішні компетенції з метою адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [67, с. 689; 68, с. 519].

Отже, ефективне функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від здатності до накопичення, збереження та оновлення структурних компонентів інтелектуального потенціалу. Це дозволяє дати таке узагальнене визначення: інтелектуальний потенціал підприємства – це сукупність його основних складових (людського, реляційного, організаційного капіталу, а також інформаційно-динамічного потенціалу), які за умов цілеспрямованого управлінського впливу здатні забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом виробничого підприємства

Для всебічного розкриття поняття «інтелектуальний потенціал» доцільно застосовувати принципи системного підходу. Історично цей підхід зародився в біології та інженерії, а згодом його концепції поширилися на інші наукові сфери, зокрема економіку, що сприяло вирішенню комплексних економічних завдань.

Системний підхід до аналізу інтелектуального потенціалу організації передбачає формування сукупності показників та встановлення їх взаємозв'язків таким чином, щоб забезпечити об'єктивну й достовірну оцінку стану та перспектив розвитку організації. Окремий розгляд таких показників без урахування їх взаємодії не дозволяє отримати цілісного уявлення про досліджуваний об'єкт. Важливо, щоб оцінка інтелектуального потенціалу ґрунтувалася на стратегічних цілях управління ним.

Застосування системного підходу до оцінки інтелектуального потенціалу організації передбачає дотримання таких основних критеріїв:

1. Універсальність та порівнянність результатів, що забезпечує можливість їх коректного аналізу та співставлення.
2. Формування синергетичного ефекту, який виникає внаслідок побудови комплексної системи оцінювальних показників.
3. Максимальне врахування специфіки об'єкта оцінювання, що досягається через визначення підсумкових показників на основі складових інтелектуального потенціалу.
4. Дотримання логічної послідовності оцінки, що дозволяє отримати релевантні результати.

Застосування такого підходу дозволяє не лише оцінити вплив різних факторів на інтелектуальний потенціал організації, а й виявити ключові чинники, що визначають його стан та розвиток. Крім того, системний аналіз може потребувати використання евристичних методів поряд із формальними процедурами, що передбачає пошук оптимальних рішень на основі знань, досвіду та інтуїтивних підходів.

Методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, розроблена Патріком Салліваном (2000), відома як концепція «Інноваційні нематеріальні активи» [64]. Вчений наголошує на тому, що такі активи здійснюють значний вплив на майбутні фінансові результати підприємства, його репутацію, рівень клієнтської лояльності та конкурентоспроможність у ринковому середовищі.

Згідно з методикою «Оцінка нематеріальних активів», інтелектуальний потенціал підприємства формується за рахунок двох ключових детермінант: інноваційних нематеріальних активів та людського капіталу. При цьому основними джерелами створення вартості є інновації та комплементарні бізнес-активи, які забезпечують процес комерціалізації інноваційних розробок.

Методологічною основою підходу є оцінка ринкової вартості підприємства, що базується на визначенні його чистої теперішньої вартості (*Net Present Value, NPV*). Формально цей показник розраховується за такою формулою:

$$BP = BB + NPV_{ia} + NPV_{ka} + NPV_{ck}, \quad (1.1)$$

де: BP – ринкова вартість підприємства, гр. од.;

BB – балансова вартість нематеріальних активів підприємства, гр. од.;

NPV_{ia} – чиста теперішня вартість прибутків від інноваційних нематеріальних активів, гр. од.;

NPV_{ka} – чиста теперішня вартість прибутків від комплементарних бізнес-активів, гр. од.;

NPV_{ck} – чиста теперішня вартість прибутків від структурного капіталу підприємства, гр. од. [64].

Застосування цього підходу дає змогу об'єктивно оцінити нематеріальні активи підприємства та їхній вплив на його конкурентоспроможність, а також визначити фінансові перспективи розвитку за рахунок ефективного використання інноваційного потенціалу.

Перевагою методу оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, запропонованого Патріком Салліваном, є можливість врахування альтернативності інвестиційних проектів. Однак його недоліками є складність розрахунків, обмежене залучення лише частини детермінант інтелектуального потенціалу, а також розмежування прибутків, створених інноваційними нематеріальними активами, комплементарними бізнес-активами та структурним капіталом, що може знижувати точність отриманих результатів.

З економічної точки зору, поняття «інтелектуальний потенціал» зосереджується на виробничій діяльності людини та її результатах. Інтелектуальні ресурси як виробничий фактор є основою інноваційного розвитку організації, оскільки сприяють створенню інновацій, розширенню виробничих можливостей, диверсифікації продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Інтелектуальний потенціал визначається як взаємозв'язок людського ресурсу з організаційно-ринковими можливостями компанії, що забезпечує її конкурентні переваги та створення додаткової вартості.

Як результат інтелектуальної діяльності, інтелектуальний потенціал забезпечує перехід від можливостей до їх реалізації. Його рівень визначає

імовірність того, що працівники підприємства створять інтелектуальний продукт, а також відображає можливості, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Водночас ці можливості можуть бути як реалізовані, так і залишатися невикористаними.

Таким чином, наявність інтелектуального потенціалу є необхідною умовою для зростання інтелектуального капіталу, який виступає інструментом створення нової вартості, хоча й не гарантує його збільшення у повному обсязі. Інтелектуальний потенціал має практично необмежені ресурси для розвитку й може бути вдосконалений. Інвестиції у його формування на основі наявних інтелектуальних ресурсів підприємства можуть приносити значно більшу віддачу порівняно з витратами на створення матеріальних активів. [13].

Методика «Дохід з капіталу знань», запропонована Левом Барухом та Гу Фенгом [53], базується на оцінці економічного результату діяльності підприємства через отриманий (за минулі 3–5 років) та очікуваний (у майбутньому періоді 3–5 років) чистий прибуток, скоригований на наслідки надзвичайних подій. Такий підхід дозволяє визначити реальну ефективність використання інтелектуального капіталу та знань у підприємницькій діяльності.

Варто зазначити, що вибір періоду для розрахунку середнього значення чистого «стандартизованого» прибутку може суттєво відрізнитися від запропонованого діапазону (3–5 років), оскільки він залежить від особливостей галузі, в якій функціонує підприємство. Зокрема, цей період має враховувати тривалість циклу окупності інвестицій, що є критично важливим для оцінки фінансової стійкості та потенціалу розвитку компанії.

Для підприємств із низьким рівнем здатності до розвитку капіталу знань та інформаційного капіталу доцільно застосовувати довший розрахунковий період – від 5 до 10 років. Це дозволяє мінімізувати вплив короткострокових коливань прибутковості, що знижує ризики помилкової оцінки фінансового стану та інтелектуального потенціалу організації за формулою:

$$\Pi = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_n + \Pi_{n+1} + \Pi_{n+2} + \dots + \Pi_{n+i} / t, \quad (1. 2)$$

де Π – середня величини «стандартизованих» чистих прибутків підприємства

за t -років, гр. од;

Π_1, Π_2 – величина річних чистих прибутків підприємства за минулий період (порівняно з поточним роком – роком обрахунку), гр. од;

$\Pi_{\text{п}}$ – величина річного чистого прибутку підприємства за поточний рік, гр. од;

$\Pi_{\text{п}+1}, \Pi_{\text{п}+2}, \Pi_{\text{п}+i}$ – величина річних чистих прибутків підприємства на прогнозований період (порівняно з роком обрахунку), гр. од; t – розрахунковий період, роки» [53].

В умовах сучасної економіки управління інтелектуальним потенціалом відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством, орієнтованому на концепцію максимізації вартості. Формування теоретико-методологічних засад управління інтелектуальним потенціалом ґрунтується насамперед на аналізі його економічного змісту.

З позиції економічного підходу поняття «інтелектуальні ресурси» має охоплювати не лише результати інтелектуальної діяльності, а й інші ключові компоненти функціонування підприємства, зокрема організаційну культуру, систему лідерства, довіру та механізми взаємодії. Ці елементи забезпечують ефективний контроль над діяльністю підприємства, аналіз внутрішніх і зовнішніх сигналів, а також формування оптимальних моделей управлінських рішень.

Виходячи з цього, доцільним є використання терміна «інтелектуальний потенціал», який не лише відображає нематеріальну та потенційно безмежну природу інтелектуальних ресурсів, а й демонструє їхній механізм впливу на успіх підприємства. Зокрема, інтелектуальний потенціал охоплює здатність організації до сприйняття, аналізу та синтезу інформації, що забезпечує прийняття оптимальних рішень відповідно до принципу максимізації ефективності витрат. У цьому контексті інтелектуальний потенціал включає не лише людські ресурси, а й функціональні аспекти їх застосування – маркетинг, менеджмент, інноваційну діяльність, а також нематеріальні активи, які є результатами інтелектуальної діяльності.

Водночас одним із недоліків існуючих підходів до оцінки інтелектуального потенціалу є зосередження уваги лише на інноваційних процесах, пов'язаних із випуском нових продуктів або технологій. Однак створення цінності для підприємства також забезпечується за рахунок допоміжних інтелектуальних ресурсів, які можуть бути недостатньо враховані в таких підходах. Крім того, недостатньо розкритим залишається механізм формування цінності в процесі управління інтелектуальним потенціалом.

В економіці знань управління інтелектуальним потенціалом набуває ще більшого значення, оскільки воно стає основою для його ефективного розвитку та використання, що, своєю чергою, сприяє інноваційному зростанню та конкурентоспроможності підприємства.

На стратегічному рівні управління важливо отримувати комплексну вартісну інформацію про інтелектуальний потенціал для ухвалення довгострокових рішень, тоді як на оперативному рівні зростає значення якісних показників. Оцінювати необхідно не лише інтелектуальні ресурси, а й витрати, які вони можуть спричинити для підприємства. Завдяки значному синергетичному ефекту визначення сукупного інтелектуального потенціалу може виявитися значно простішим, ніж його поелементна оцінка.

Наступним етапом є розробка моделі оцінювання інтелектуального потенціалу, що відповідає стратегічним цілям управління підприємством. Оскільки інтелектуальні ресурси мають нематеріальну природу, їхній безпосередній прояв може залишатися поза увагою керівництва. Як наслідок, ідентифікується лише частина доступного потенціалу, що підлягає використанню та контролю. У подальшому, в межах господарської діяльності, серед різних варіантів комбінування та споживання інтелектуальних ресурсів обирається той, який забезпечує формування інтелектуального потенціалу.

Таким чином, виявлений інтелектуальний потенціал може відрізнятися від реалізованого, оскільки охоплює як вартість, що може бути створена наявними, але не задіяними у певний період ресурсами, так і потенційну цінність, яку можна було б отримати за умови їх оптимального використання.

Наприклад, у першому випадку це можуть бути кодифіковані бізнес-процеси підприємства, які не застосовуються працівниками, що призводить до збільшення витрат порівняно з ситуацією, коли процедури виконуються оптимально.

Інша ситуація може відображати альтернативний спосіб використання, зокрема об'єкта інтелектуальної власності. Наприклад, підприємство самостійно впроваджує певну технологію, хоча в ринкових умовах могло б отримати вищу вартість шляхом передачі ліцензії та отримання роялті. Загальний ефект від реалізації інтелектуального потенціалу підприємства можна оцінити за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA™). Значення EVA [42] дає можливість дослідникам всебічно оцінити ефективність використання інтелектуальних ресурсів. Одним із ключових інтегральних показників, що дозволяє отримати узагальнене уявлення про рівень використання інтелектуального потенціалу, є розрахункова нематеріальна вартість (Calculated Intangible Value, CIV) [47].

Для ефективного використання та розвитку інтелектуального потенціалу необхідно забезпечити належний процес його оцінювання, що враховує як його вартість, так і вплив на результативність діяльності підприємства. Важливі узагальнення щодо реалізації інтелектуального потенціалу дають змогу визначити такі ключові показники, як розрахункова нематеріальна вартість (Calculated Intangible Value, CIV) та економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA), які дозволяють оцінити ефективність управління інтелектуальними ресурсами.

Комплексна діагностика, яка може слугувати об'єктивною, адекватною та своєчасною основою для обґрунтування й реалізації управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, передбачає також оцінку ефективності системи управління інтелектуальним потенціалом. Для цього пропонується застосування адаптованої графо-аналітичної моделі у формі чотирикутника, яка ґрунтується на порівнянні підприємств за визначеним набором критеріїв у межах відповідної галузі. Така модель дає

змогу оцінити ефективність управління структурними компонентами інтелектуальних ресурсів, дослідити їхній вплив на діяльність підприємства, визначити рівень збалансованості використання та розвитку інтелектуального потенціалу. Крім того, вона сприяє формулюванню стратегічних цілей та напрямів розвитку інтелектуального потенціалу, удосконаленню його управління, а також визначенню перспектив можливого співробітництва з освітніми й науковими установами, які мають значний досвід у цій сфері.

Теоретичні узагальнення дають змогу трактувати поняття «управління інтелектуальним потенціалом» як комплексний, стратегічно орієнтований процес, що охоплює формування, збалансування та ефективне використання портфеля інтелектуальних ресурсів у межах господарської діяльності підприємства, а також спрямований на їх постійний розвиток. Взаємозв'язок між складовими управління інтелектуальним потенціалом є визначальним чинником у досягненні стратегічних цілей підприємства згідно з обраною стратегією розвитку.

Ефективне функціонування системи управління інтелектуальним потенціалом забезпечує його відтворення, оптимальне використання та розвиток. Проте цей процес супроводжується суттєвими ризиками, зумовленими специфікою інтелектуальних ресурсів, зокрема їх частковою невідчужуваністю, наявністю внутрішніх ризиків і складністю реалізації механізмів купівлі-продажу таких ресурсів. Згідно з ресурсно-орієнтованою теорією, існує висока ймовірність втрати підприємством конкурентних переваг у разі погіршення критично важливих характеристик інтелектуальних ресурсів, таких як цінність, унікальність, невідтворюваність та здатність до інтеграції у внутрішньоорганізаційні процеси під час їх залучення до виробничої діяльності.

1.4 Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах господарювання інтелектуальний потенціал виступає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та довгострокову стійкість. Він характеризується високим рівнем ефективності як з точки зору функціональної значущості, так і з позиції адаптивності до змінного бізнес-середовища.

Актуальні виклики, пов'язані з прискоренням темпів трансформації економічного простору, вимагають від підприємств гнучкості та здатності до оперативного оновлення структурних компонентів інтелектуального потенціалу. У цьому контексті критичною стає інтеграція динамічної складової, яка відображає здатність підприємства до своєчасної адаптації, модифікації та оптимального використання інтелектуальних ресурсів.

Економічна сутність динамічної складової інтелектуального потенціалу полягає у формуванні та застосуванні динамічних можливостей (dynamic capabilities), що дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, запобігати втратам через застарілість знань та технологій, а також своєчасно трансформувати структуру інтелектуального капіталу відповідно до актуальних ринкових викликів. Саме ця здатність забезпечує не лише адаптацію, а й проактивне формування стратегії підприємства в умовах високої турбулентності ринку.

2. Починаючи з другої половини XX століття і до сьогодні, у науковій економічній літературі відсутнє чітке та загальноприйняте визначення поняття «інтелектуальний потенціал» у контексті виробничої діяльності підприємства, що підтверджується результатами проведеного аналізу.

У сучасних умовах інтелектуальний потенціал розглядається як один із ключових нематеріальних ресурсів, який визначає конкурентоспроможність підприємства та сприяє ефективному розвитку його діяльності. Він відіграє важливу роль у раціональному використанні наявних ресурсів, адаптації до змінного середовища та підвищенні загальної ефективності виробничих процесів.

З огляду на сучасні тенденції економічного розвитку та зростаючу значущість інтелектуального капіталу, важливим є формування чіткої дефініції інтелектуального потенціалу підприємства, що враховуватиме особливості його застосування в умовах динамічного виробничого середовища.

3. Динамічні зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність переорієнтації економіки на концепцію розвитку бізнесу, в якій ключову роль відіграє активне впровадження інновацій. Для проведення масштабних досліджень та зміцнення ресурсної бази суб'єкти ринкових відносин об'єднуються в асоціації, консорціуми, кластери та інші організаційно-правові структури, що сприяють проведенню науково-технічних досліджень та генерації нових знань.

Досягнення успіху в сучасному економічному середовищі можливе завдяки сукупності таких чинників, як інтелектуальний потенціал, компетентність, система цінностей, інноваційна активність, креативність, а також застосування унікальних методів і моделей, які складно відтворити. Взаємодія накопичених знань із постійним пошуком нових економічних закономірностей забезпечує розробку ефективних підходів до ведення господарської діяльності, оптимізації бізнес-процесів та побудови продуктивних відносин із зацікавленими сторонами. Це, у свою чергу, створює основу для інноваційного розвитку підприємств та формування стратегічного партнерства між наукою, бізнесом і освітніми установами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАДІОЗАВОД «Оріон»

2.1 Аналіз фінансово-економічних результатів функціонування акціонерного товариства

Загальну оцінку ефективності діяльності товариства здійснюють на основі отриманого прибутку, порівнюючи його з понесеними витратами. Співвідношення прибутку до витрат визначає рівень рентабельності, яка є відносним показником економічної ефективності та характеризує прибутковість діяльності (табл. 2.1).

Коефіцієнти рентабельності сукупного та власного капіталу відображають рівень прибутковості відповідно загального та власного капіталу підприємства. Водночас коефіцієнт рентабельності продажу демонструє частку прибутку, отриману товариством з кожної гривні виручки від реалізації продукції [6].

Таблиця 2.1

Показник рентабельності діяльності АТ «ТРЗ «Оріон»

Показник	2023 рік		2024 рік		На початок 2025 р.	Відхилення показника на початок 2025 і 2023 рр.
	на поч. 2023	на кін. 2023	на поч. 2024	на кін. 2024		
1.Коефіцієнт рентабельності продажу	0,653	0,228	0,228	0,154	0,154	-0,499

*Примітка: розраховано автором на основі статистичних звітностей товариства

Як свідчать результати проведених розрахунків, рівень рентабельності демонструє негативну тенденцію у діяльності товариства. Водночас, протягом аналізованого періоду АТ «ТРЗ «Оріон» зберігає прибутковість. Оцінка фінансової стійкості товариства є важливим аспектом аналізу його фінансового стану. Вона передбачає дослідження низки ключових фінансових показників, що характеризують результативність фінансової діяльності підприємства, яка прямо пов’язана з ефективністю закупівельного процесу. До таких показників

належать оборотність активів, ліквідність і платоспроможність, які необхідно аналізувати в динаміці. Це дає змогу визначити тенденції змін та їхні причини.

Фінансова стійкість визначається як стан майнового комплексу суб’єкта господарювання, що гарантує його платоспроможність. Для забезпечення фінансової стійкості товариства необхідно, щоб ресурси, вкладені в торговельну діяльність, повністю окупалися за рахунок грошових надходжень від комерційної діяльності, а отриманий прибуток сприяв самофінансуванню та зменшенню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування [6].

Як свідчать проведені розрахунки (табл. 2.2 і рис. 2.1), значення коефіцієнта фінансової автономії перевищує нормативний рівень, що свідчить про фінансову стійкість АТ «ТРЗ «Оріон». Водночас, динаміка цього показника протягом останніх двох років має хвилеподібний характер: у 2023 р. він знизився на 0,07 пункти, а у 2024 р. – ще на 0,10 пункти. Як наслідок, на початок 2025 року товариство так і не досягло рівня, зафіксованого на початку 2023 року, відстаючи від нього на 0,17 пункти.

Коефіцієнт фінансового ризику визначається як співвідношення позикового та власного капіталу й слугує загальним показником фінансової стійкості підприємства. Його значення має просту економічну інтерпретацію: на початок 2020 року коефіцієнт становив 0,85, що означає, що на кожну 1 грн власних коштів товариства, припадало 85 копійок позикових ресурсів.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансової стійкості АТ «ТРЗ «Оріон»

Показники	Оптиміальне значення	2023 рік		2024 рік		На поч. 2025 року	Відхилення значень на поч. 2025 і 2023 рр.
		на поч. 2023	на кін. 2023	на поч. 2024	на кін. 2024		
1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	> 0,5	0,67	0,56	0,60	0,49	0,50	– 0,17
2. Коефіцієнт фінансової залежності	–	1,50	1,77	1,67	2,04	1,99	+ 0,49
3. Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,35	0,59	0,50	0,90	0,85	+ 0,5
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,27	0,03	0,08	0,06	0,08	–0,19

*Примітка: розраховано автором на основі статистичних звітностей товариства

Зниження коефіцієнта фінансового ризику в динаміці свідчить про зменшення залежності товариства від зовнішніх джерел фінансування, що, у свою чергу, означає підвищення його фінансової стійкості [7]. Саме така тенденція простежується у випадку АТ «ТРЗ «Оріон»: на початок 2025 року значення цього показника зросло на 0,5 пункти порівняно з початком 2023 року, що підтверджує покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності визначається як відношення вартості робочого капіталу (власних оборотних коштів) до загальної суми власних фінансових ресурсів і характеризує рівень гнучкості у використанні власного капіталу [6]. Значення цього показника демонструє незначні коливання мобільності власних коштів, проте перевищує середній рівень, що є позитивним чинником. Зокрема, на початок 2023 року коефіцієнт маневреності складав 0,27, що було на 0,23 пункти нижче нормативного значення, тоді як на початок 2025 року він знизився до 0,08, відхиляючись від нормативу на 0,42 пункти.

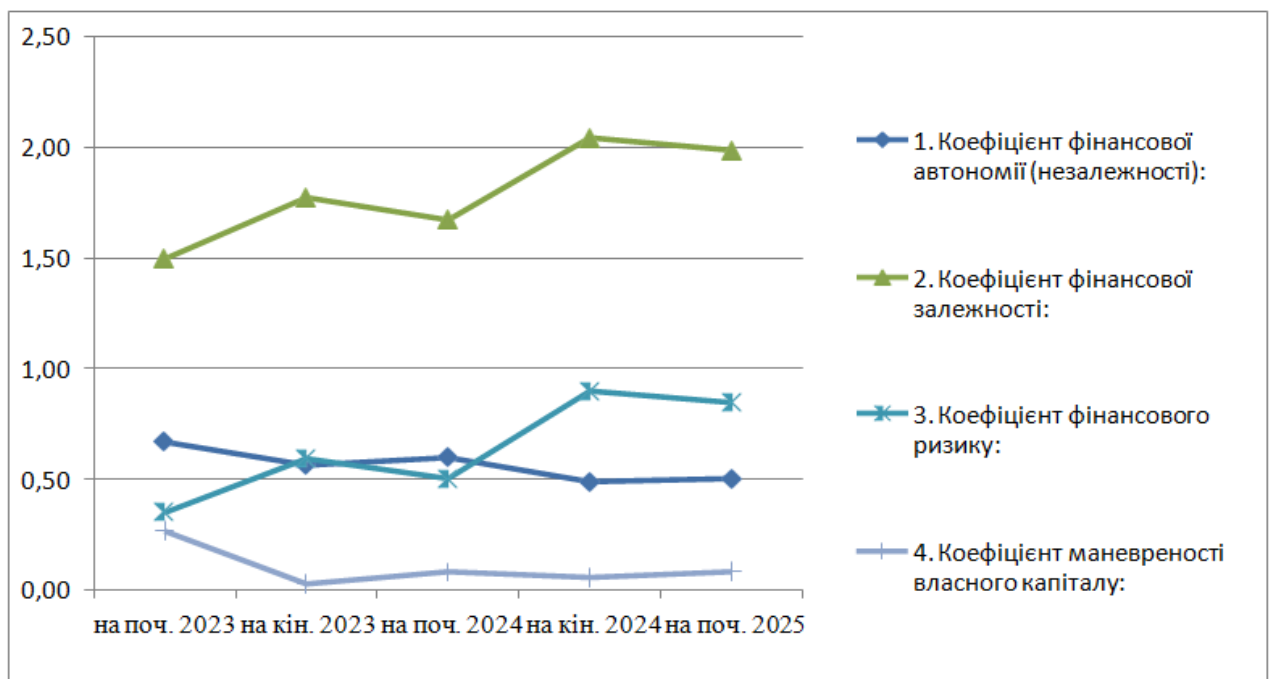


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової стійкості АТ «ТРЗ «Оріон»

**Примітка:* розроблено автором на основі даних звітності товариства

Наступним етапом фінансового аналізу є оцінка оборотності активів товариства. Для характеристики ефективності використання активів застосовується низка показників (табл. 2.3). Як видно з наведених даних (табл. 2.3, рис. 2.2), ефективність використання капіталу протягом аналізованого

періоду знизилася за всіма ключовими параметрами. Це підтверджується суттєвим зменшенням коефіцієнта оборотності активів АТ «ТРЗ «Оріон» — з 0,57 на початку 2023 року до 0,35 на початок 2025 року. Інакше кажучи, якщо у 2023 році на кожну гривню залучених коштів припадало 0,57 грн реалізованої продукції, то у 2024 році цей показник скоротився до 0,35 грн, що становить абсолютне відхилення у 0,22 грн.

Зіставлення отриманих показників оборотності активів АТ «ТРЗ «Оріон» із середніми значеннями коефіцієнтів оборотності для малих товариств (5,31–7,16 обороту) [16, с. 183] свідчить про нижчий рівень ефективності використання активів товариства порівняно з середньогалузевими показниками.

Водночас позитивна динаміка простежується у зростанні коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, які зросли відповідно на 1,36 та 41,35 обертів на рік.

З іншого боку, упродовж аналізованого періоду зафіксовано незначне зниження коефіцієнта оборотності запасів – з 1,04 до 0,79 обертів на рік. Одночасно з цим спостерігалось збільшення тривалості обороту запасів — з 350,77 дня на початок 2023 року до 463,28 дня на початок 2025 року. Така динаміка зумовлена, з одного боку, зміною структури капіталу товариства, а з іншого – зростанням оборотності обігового капіталу.

Таблиця 2.3

Аналіз оборотності активів АТ «ТРЗ «Оріон»

Показники	2023 рік		2024 рік		На поч. 2025 року	Відхилення значень на поч. 2025 і 2023 рр.
	на поч. 2023	на кін. 2023	на поч. 2024	на кін. 2024		
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,40	0,40	0,35	0,35	– 0,22
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,51	4,52	6,95	6,56	6,15	– 1,36
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	43,29	32,30	3,36	3,40	1,94	– 41,35
4. Коефіцієнт оборотності запасів	1,04	0,78	0,78	0,79	0,79	– 0,25
5. Тривалість обороту	350,770	470,151	470,151	463,280	463,280	+ 112,51

*Примітка: розраховано автором на основі статистичних звітностей товариства

Швидкість обороту товарних запасів безпосередньо залежить від обсягів їх реалізації та середнього рівня запасів. Збільшення товарообігу сприяє прискоренню оборотності запасів, тоді як надлишкові товарні запаси, що перевищують нормативний рівень, навпаки, уповільнюють цей процес [10].

У контексті аналізу АТ «ТРЗ «Оріон» спостерігається зниження коефіцієнта оборотності запасів, що супроводжується збільшенням тривалості їх обороту. Це може свідчити про зростання обсягів нереалізованої продукції або зміни у структурі товарних залишків, що потребує подальшого аналізу з метою оптимізації товарних запасів та підвищення ефективності їх використання.

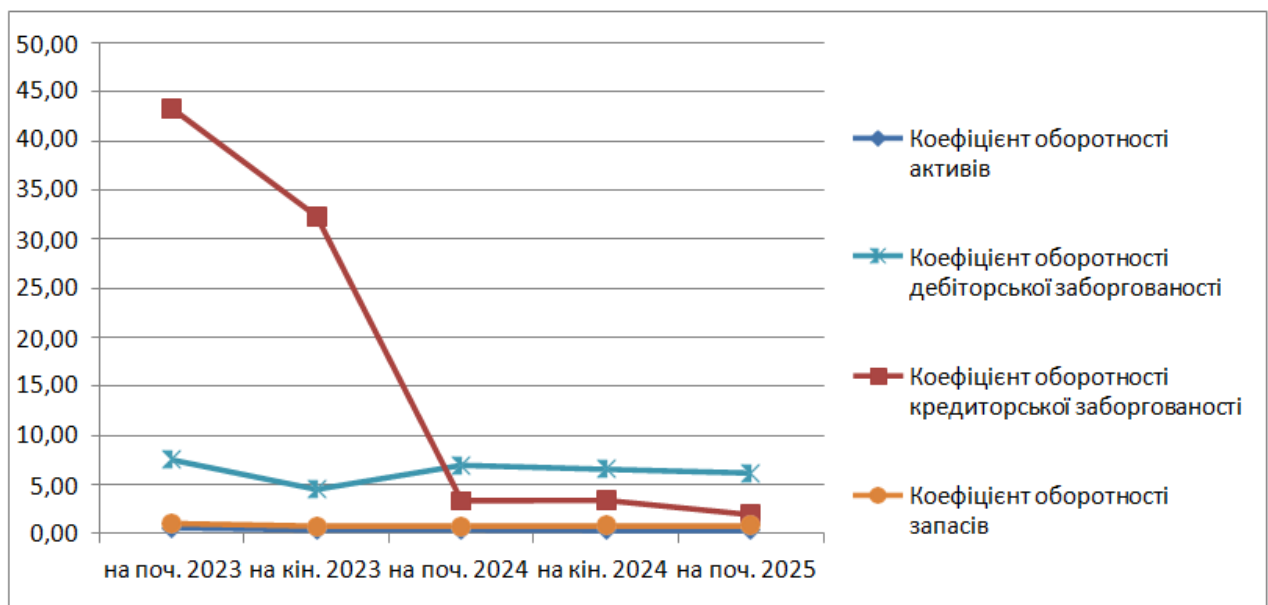


Рис. 2.2. Динаміка показників оборотності активів АТ «ТРЗ «Оріон»

**Примітка:* розроблено автором за даними звітності товариства

В управлінні закупівельною діяльністю АТ «ТРЗ «Оріон» простежуються певні недоліки у формуванні товарних запасів. Зокрема, у складі запасів присутня частка важко ліквідної продукції, яка не була реалізована вчасно. З огляду на зміну моди в аспектах дизайну та функціональності, така ситуація спричинила уповільнення оборотності запасів та збільшення тривалості їх обороту.

Одним із можливих шляхів розв'язання цієї проблеми є реалізація застарілої продукції за зниженими цінами, що дасть змогу вивільнити оборотні

кошти та покращити фінансові показники. У протилежному випадку, як зазначають Н. Власова та ін., зберігання неліквідних товарів є економічно не вигідним, оскільки такі інвестиції не приносять очікуваного прибутку, погіршують платоспроможність і ліквідність підприємства, уповільнюють оборотність оборотного капіталу та вимагають додаткового залучення фінансових ресурсів. Це, своєю чергою, зазвичай відбувається шляхом нарощування кредиторської заборгованості, що лише посилює фінансові труднощі товариства [5].

Ще однією важливою групою показників, що характеризують фінансову стійкість АТ «ТРЗ «Оріон», є ліквідність і платоспроможність (табл. 2.4).

Як зазначається у джерелах, достатній рівень ліквідності є однією з ключових умов стабільності господарської діяльності товариства [4]. Високий рівень ліквідності свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що, у свою чергу, забезпечує фінансову гнучкість і стійкість.

Аналіз показників ліквідності АТ «ТРЗ «Оріон» дозволяє оцінити його спроможність оперативно реагувати на фінансові ризики та підтримувати необхідний баланс між активами і зобов'язаннями.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності АТ «ТРЗ «Оріон»

Показники	2023 рік		2024 рік		На поч.	Відхилення значень на поч. 2025 і 2023 рр.
	на поч. 2023	на кін. 2023	на поч. 2024	на кін. 2024	2025 року	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,18	1,35	1,50	1,22	1,26	– 0,92
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,54	0,26	0,28	0,47	0,48	– 0,06
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,01	0,07	0,07	+0,05

*Примітка: розраховано автором на основі статистичних звітностей товариства

Ліквідність товариства визначається як його здатність виконати фінансові зобов'язання у разі одночасного пред'явлення вимог усіма кредиторами. Підприємство вважається ліквідним за умови наявності оборотних активів у

обсязі, що теоретично забезпечує покриття короткострокових зобов'язань, навіть якщо це супроводжується порушенням встановлених контрактами термінів їх погашення[3].

Коефіцієнт загальної ліквідності є показником, що характеризує фінансову стійкість товариства, відображаючи ступінь покриття його поточних зобов'язань оборотними активами. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про фінансову надійність підприємства. Оптимальний діапазон даного показника становить 1,2–2,0 [6]. Оскільки значення коефіцієнта загальної ліквідності АТ «ТРЗ «Оріон» відповідає вказаному діапазону, це свідчить про достатність оборотних активів для виконання поточних зобов'язань, що є позитивною характеристикою співвідношення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт проміжної ліквідності визначається як відношення суми грошових активів та дебіторської заборгованості до загального обсягу поточних зобов'язань. Даний показник відображає здатність підприємства погасити частину своїх зобов'язань без необхідності реалізації запасів. Оптимальним вважається його значення в межах 0,6–0,8 [6]. У досліджуваному періоді значення коефіцієнта проміжної ліквідності коливалося, демонструючи загальну тенденцію до зростання, проте на початок 2025 року воно становило 0,48, що нижче рекомендованого рівня.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яку підприємство може негайно покрити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Вважається, що його значення не повинно опускатися нижче 0,2–0,25 [15]. Однак на початок 2025 року коефіцієнт абсолютної ліквідності АТ «ТРЗ «Оріон» знизився до 0,07, що свідчить про недостатній рівень ліквідних активів: на кожну гривню поточних зобов'язань припадало лише 0,07 гривні грошових коштів і їх еквівалентів. Це вказує на знижену фінансову гнучкість підприємства у короткостроковій перспективі.

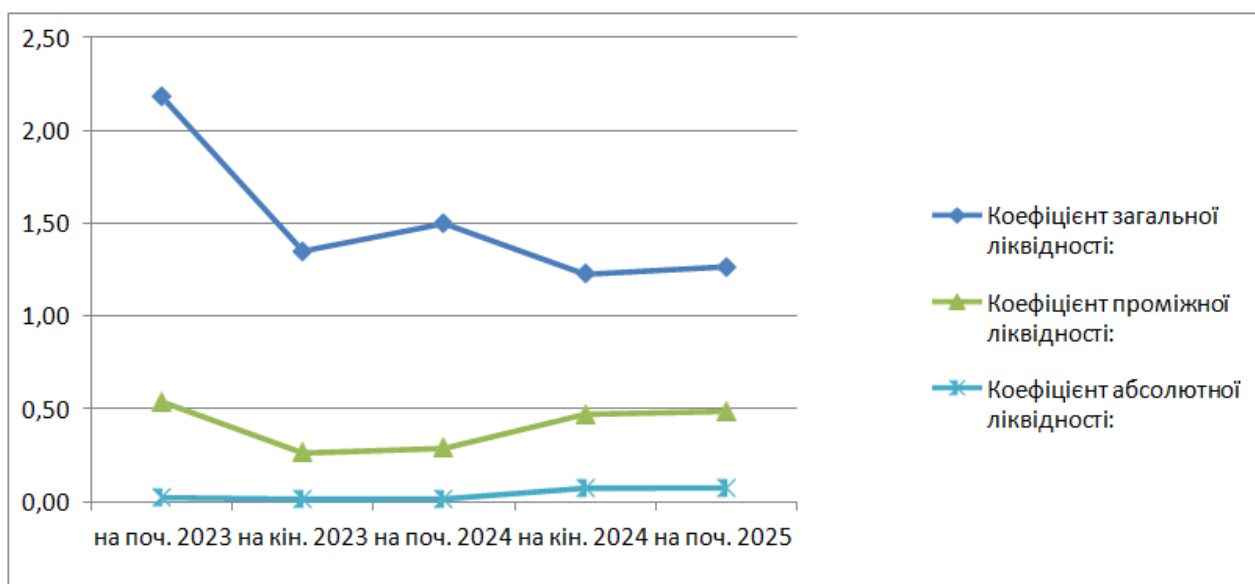


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності АТ «ТРЗ «Оріон»

**Примітка:* розроблено автором за даними звітності товариства

На сучасному етапі оцінки ліквідності підприємств необхідно враховувати специфіку їх фінансового стану, зокрема низький рівень абсолютної ліквідності, що часто пояснюється відсутністю достатніх грошових коштів на рахунках. Коефіцієнт проміжної ліквідності визначається головним чином величиною дебіторської заборгованості, оскільки підприємства можуть не мати можливості або не вважати доцільним реалізацію матеріальних оборотних активів для покриття своїх зобов'язань.

У випадку, коли продаж запасів для погашення боргів не розглядається як варіант, значення коефіцієнта проміжної ліквідності має бути на рівні одиниці, тобто грошові активи та дебіторська заборгованість повинні дорівнювати поточним зобов'язанням. В умовах реального функціонування бізнесу, за відсутності достатніх грошових коштів, підтримання ліквідності вимагає, щоб обсяг дебіторської заборгованості покривав поточні зобов'язання. Якщо ж дебіторська заборгованість є нижчою за цей рівень, підприємство повинно мати у своєму розпорядженні товарно-матеріальні цінності, які можна реалізувати без негативного впливу на основну діяльність [18].

Підсумовуючи результати аналізу фінансового стану АТ «ТРЗ «Оріон», можна зробити такі висновки:

1. Протягом останніх років спостерігається загальне покращення фінансових показників товариства. Станом на початок 2025 року АТ «ТРЗ «Оріон» залишається прибутковим, як і в попередні 2023–2024 роки.

2. Динаміка показників фінансової стійкості демонструє позитивні зміни протягом аналізованого періоду, а їх значення знаходяться в межах оптимальних величин.

3. Загалом тенденції оборотності активів товариства є позитивними, за винятком незначного погіршення оборотності товарних запасів.

4. Показники загальної та проміжної ліквідності мають позитивну динаміку та залишаються в межах оптимальних значень. Однак зафіксоване незначне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності нижче допустимого рівня, що свідчить про періодичну нестачу грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства.

2.2 Методи оцінювання результативності управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства

Сучасні економічні відносини визначаються впливом глобальних процесів – зростаючої конкуренції, переходу до ери тотального поширення інформації, а також комплексного технологічного розвитку. У цих умовах виникає потреба у нових, більш ефективних підходах до ведення бізнесу. Насамперед це стосується формування та використання інтелектуального потенціалу як ключового джерела стійкої конкурентної переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

На сьогоднішній день практично відсутні усталені механізми постійного моніторингу та системної оцінки інтелектуального потенціалу. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань як зарубіжних, так і вітчизняних економістів, які пропонують понад тридцять різноманітних методик [19], питання визначення та вимірювання інтелектуального потенціалу залишається відкритим. Розмаїття підходів відображає еволюційний характер розвитку теоретичних засад та інструментів його оцінки.

Одним із методів, що дозволяє визначити стан та загальні тенденції змін інтелектуального потенціалу підприємства, є розрахунок співвідношення ринкової та балансової вартості суб'єкта господарювання. Він ґрунтується на оцінці коефіцієнта, що відображає відхилення між ринковою оцінкою підприємства та його балансовою вартістю [24]. Однак застосування цього методу є доцільним переважно в економічних системах із розвиненим фондовим ринком, де сформовано адекватну оцінку ринкової вартості компаній.

Серед методів, що отримали практичне застосування у сучасній господарській діяльності, варто відзначити:

- Коефіцієнт Тобіна – використовується для обґрунтування рішень щодо диверсифікації, оцінки результативності інвестицій та аналізу взаємозв'язків між власним капіталом і вартістю підприємства [35, с. 98];

➤ Метод економічної доданої вартості (EVA), запропонований Б. Стюартом – дозволяє оцінювати ефективність функціонування підприємства, а також проводити інвестиційний аналіз [65];

➤ Метод інтелектуальної доданої вартості (IAV), запропонований П. Салліваном – орієнтується на визначення ролі інноваційних нематеріальних активів та людського капіталу як ключових детермінант формування інтелектуального капіталу підприємства знань. Джерелом вартості у цьому випадку виступають інновації та комплементарні бізнес-активи, що сприяють їх комерціалізації [66];

➤ Метод KCE (Knowledge Capital Earnings), запропонований Б. Левом і Ф. Ґу – базується на розрахунку норми дохідності для різних типів активів: матеріальних (7 %), фінансових (4,5 %) та знаннєвого капіталу (10,5 %) [70].

Незважаючи на наявність численних методик оцінки інтелектуального потенціалу, саме методика інтелектуальної доданої вартості (VAICTM) здобула широке практичне застосування. Цей підхід, запропонований у 1998 році дослідником Австрійського дослідницького центру інтелектуального капіталу А. Пулічем [62, с. 702–714; 61, с. 62–68], ґрунтується на визначенні інтелектуальної доданої вартості як базового показника оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства.

Основними перевагами цієї методики є:

- простота застосування – не вимагає складних аналітичних інструментів;
- універсальність – може бути використана підприємствами будь-якої форми власності та розміру;
- об'єктивність – розрахунки базуються виключно на показниках фінансової звітності, що підвищує достовірність отриманих результатів.

Схематичне зображення механізму застосування фінансової методики інтелектуальної доданої вартості (VAICTM), а також технологія розрахунку відповідних оціночних показників, наведені на рисунку 2.4.

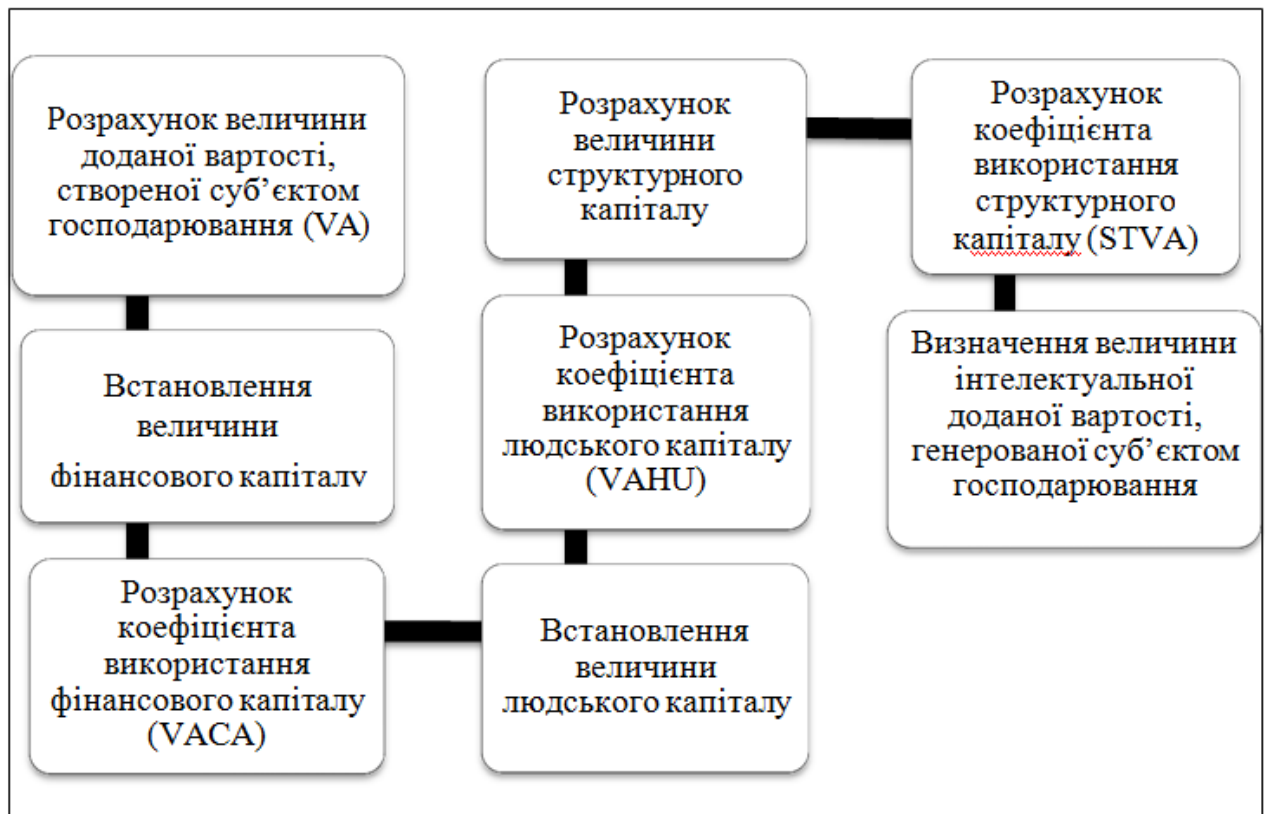


Рис. 2.4. Схематичне представлення методики VAIC™ А. Пуліча

*Примітка: сформовано автором на основі джерел [61, 62]

Величина доданої вартості розраховується за формулою:

$$VA = D - W, \quad (2.1)$$

де:

VA – додана вартість, тис. грн.;

D – виторг від реалізації продукції, тис. грн.;

W – витрати, тис. грн.» [62].

Величина фінансового капіталу суб'єкта господарювання та розрахунок коефіцієнта використання фінансового капіталу розраховується таким чином:

$$VACA = \frac{VA}{CE}, \quad (2.2)$$

де:

VACA – коефіцієнт використання фінансового капіталу;

VA – додана вартість, тис. грн.;

CE – величина фінансового капіталу, тис. грн.» [62].

Визначення коефіцієнта використання людського капіталу передбачає

використання формули:

$$VANU = VANC, \quad (2.3)$$

де:

$VANU$ — коефіцієнт використання людського капіталу;

VA — додана вартість, тис. грн;

HC — величина людського капіталу, тис. грн. [62].

Для визначення величини структурного капіталу застосовується формула:

$$SC = VA - HC, \quad (2.4)$$

де:

SC — величина структурного капіталу, тис. грн;

VA — додана вартість, тис. грн;

HC — величина людського капіталу, тис. грн. [62].

Розрахунок коефіцієнта використання структурного капіталу здійснюється за допомогою формули:

$$STVA = VA/SC, \quad (2.5)$$

де:

$STVA$ — коефіцієнт використання структурного капіталу, тис. грн;

SC — величина структурного капіталу, тис. грн;

VA — додана вартість, тис. грн. [62].

На основі методики $VAIC^{TM}$ розрахуємо інтелектуальну вартість АТ «ТРЗ «Оріон», заснованого у 1982 р., що на сьогодні є одним із провідних товариств з виробництва професійних засобів радіозв'язку (табл. 2.5). Основним напрямком діяльності товариства є – виробництво широкого асортименту радіостанцій (для військової техніки, силових структур, залізничного транспорту).

Щоб розрахувати інтелектуальну вартість АТ «ТРЗ «Оріон» за методикою $VAIC^{TM}$, потрібно знати такі вихідні дані:

1. Виторг від реалізації продукції (D) — загальний дохід підприємства від продажу товарів та послуг.

2. Витрати (W) — загальна сума витрат підприємства, пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції.

3. Людський капітал (НС) — величина людського капіталу, яка включає в себе витрати на кадри, навчання, розвиток співробітників.

4. Структурний капітал (SC) — величина, що включає нематеріальні активи, технології, інфраструктуру підприємства, зокрема інтелектуальну власність.

Таблиця 2.5.

Інтелектуальна вартість АТ «ТРЗ «Оріон»» у 2020–2024 рр.
на основі методики VAIC

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	56307	30927	18615	17572	22479
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн.	34752	22704	15825	22960	21932
VA, тис. грн.	21555	8223	2790	-5388	547
Власний капітал, тис. грн.	41385	40615	36224	27978	25485
Коефіцієнт використання власного капіталу, VACA	0,52	0,20	0,07	-0,19	0,02
Людський капітал, тис. грн.	28521	23751	17973	13620	15577
Коефіцієнт використання людського капіталу, VANU	0,75	0,34	0,15	-0,39	0,03
Структурний капітал, тис. грн.	23533	19038	14350	10843	12673
Коефіцієнт використання структурного капіталу, STVA	1,09	2,31	5,14	2,01	23,16
VAIC	2,36	2,85	5,36	2,59	23,21

*Примітка: розраховано автором на основі статистичних звітностей товариства

Методика VAICTM передбачає такі етапи для розрахунку інтелектуальної вартості:

1. Обчислення доданої вартості (VA):

$$VA = D - W$$

Тут D — витрати, а W — витрати підприємства.

2. Розрахунок коефіцієнта використання людського капіталу (VANU):

$$VANU = HCVA$$

Це показник, що дозволяє оцінити, яку частину доданої вартості генерує людський капітал.

3. Обчислення величини структурного капіталу (SC):

$$SC = VA - HC$$

Це різниця між доданою вартістю та людським капіталом.

4. Розрахунок коефіцієнта використання структурного капіталу (STVA):

$$STVA = VA/SC$$

Цей коефіцієнт показує ефективність використання структурного капіталу підприємства.

Згідно з наведеними даними, на основі методики VAICTM, ми можемо зробити наступні висновки про інтелектуальну вартість АТ «ТРЗ «Оріон»:

1. Динаміка доданої вартості (VA):

У 2023 році спостерігається зниження доданої вартості до -5388 тис. грн. Це негативний показник для підприємства, який свідчить про падіння ефективності діяльності в цей період. Проте в 2024 році спостерігається різке збільшення доданої вартості до 23,21, що є значним позитивним зміщенням і вказує на значне покращення фінансових результатів.

2. Коефіцієнт використання власного капіталу (VACA):

Спостерігається нестабільність цього коефіцієнта. Зниження на 0,32 пункти у 2021 році, 0,13 пункти у 2022 році та -0,26 пункти у 2023 році свідчать про негативні тенденції в використанні власного капіталу, що може бути наслідком кризових явищ. Однак в 2024 році спостерігається зростання коефіцієнта на 0,21 пункти, що вказує на покращення ефективності використання капіталу.

3. Коефіцієнт використання людського капіталу (VANU):

Впродовж 2020–2022 років спостерігається значне зниження цього коефіцієнта, що вказує на неефективне використання людського капіталу. У 2024 році показник падає на 0,39 пункти, що є різким спрощенням ефективності використання персоналу. Проте в 2024 році цей коефіцієнт збільшується на 0,42 пункти, що свідчить про покращення ефективності персоналу.

4. Коефіцієнт використання структурного капіталу (STVA):

Структурний капітал показує позитивну динаміку зростання, зокрема в 2020 та 2022 роках, коли коефіцієнт зростає на 1,22 та 2,83 пункти відповідно. В 2023 році спостерігається незначне зниження на 3,13 пункти, але в 2024 році відбувається значне зростання на 21,5 пункти, що є дуже позитивним показником.

Загальні висновки:

➤ У 2023 році підприємство зазнало певних фінансових труднощів, але з 2024 року воно відновлюється і демонструє позитивні зміни у фінансових показниках.

➤ Особливе значення має зростання коефіцієнтів використання структурного капіталу та людського капіталу в 2024 році, що свідчить про правильні стратегічні рішення, спрямовані на ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

➤ Позитивна динаміка інтелектуальної доданої вартості в 2024 році підтверджує успішні зміни, що дозволяють значно покращити конкурентні позиції АТ «ТРЗ «Оріон» на ринку.

Ці результати дозволяють припустити, що підприємство здатне адаптуватися до змін і вивести свою діяльність на новий рівень.

2.3 Висновки до розділу 2

Існує безліч методів оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, проте одним із найпростіших та універсальних є метод інтелектуальної доданої вартості (VAIC) А. Пуліча, оскільки він базується на показниках фінансової звітності. Застосування цієї методики до оцінки діяльності АТ «ТРЗ «Оріон» дозволяє зробити висновок про зменшення інтелектуальної вартості підприємства у 2024 році, що варто розцінювати як негативну тенденцію в динаміці його розвитку.

Підсумовуючи результати аналізу фінансового стану АТ «ТРЗ «Оріон», можна виділити такі основні висновки:

1. Протягом останніх років спостерігається загальне поліпшення фінансових показників підприємства. Станом на початок 2025 року АТ «ТРЗ «Оріон» є прибутковим, як і впродовж 2023–2024 років;

2. Коливання показників фінансової стійкості у досліджуваний період демонструють позитивну динаміку, а їх значення перебувають у межах оптимальних величин;

3. В цілому динаміка оборотності активів товариства характеризується позитивними тенденціями, за винятком незначного погіршення оборотності товарних запасів;

4. Зміна у часі показників загальної та проміжної ліквідності є позитивною та відповідає нормативним межам. Разом з тим, спостерігається незначне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності нижче допустимого рівня, що свідчить про періодичну нестачу грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

3.1 Формування особистісного інтелектуального потенціалу акціонерного товариства

Сучасна трансформація економічних систем спричинила становлення економіки знань, що, завдяки поширенню інформаційних технологій, стали значно доступнішими. Знання, як особливий виробничий ресурс, відіграють ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку та динамічного зростання економіки на мікрорівні. У зв'язку з цим суб'єкти господарювання змушені зосереджувати ресурси на генерації нових знань.

Це зумовлює зростання уваги до розвитку особистісного інтелектуального потенціалу працівників, що ґрунтується на принципах безперервного навчання, самовдосконалення та формування нових компетенцій. В умовах економіки знань інтелектуальний капітал стає вирішальним чинником формування конкурентоспроможності підприємств. Саме якість підготовки персоналу визначає ефективність їх функціонування. Тому сучасний бізнес дедалі більше зосереджується на доборі кваліфікованих фахівців із високим рівнем професійних і комунікативних навичок, адже саме ці характеристики формують здатність підприємства до інтелектуального розвитку.

У контексті дослідження необхідно акцентувати увагу на важливості інтенсифікації процесів інтелектуалізації праці, які реалізуються через розвиток особистісного інтелектуального потенціалу. ПАТ «ТРЗ «ОРІОН» виступає прикладом високотехнологічного господарського суб'єкта, що має значний потенціал до інтелектуалізації трудової діяльності. Це створює підґрунтя для його трансформації в інтелігентне підприємство, стратегія розвитку якого базується на знаннях, інформації та креативності персоналу.

Особливу актуальність проблема розвитку інтелектуального потенціалу набуває в контексті галузевої специфіки діяльності ПАТ «ТРЗ «ОРІОН». Наукові підходи до розуміння ролі знань у формуванні інтелектуального

потенціалу широко висвітлені у працях провідних дослідників. Зокрема, П. Друкер ввів поняття «працівники знань», тоді як І. Нонака та Г. Такеучі доводили, що знання змінюють уявлення про підприємство — від механізму для обробки інформації до живого організму, наділеного місією існування.

У зв'язку з цим ПАТ «ТРЗ «ОРІОН» доцільно зосередити зусилля на створенні умов для набуття знань працівниками, оскільки за умов економіки знань підвищення освітнього рівня на 10% забезпечує приріст продуктивності праці на 8,6%, що суттєво перевищує ефект від аналогічного збільшення акціонерного капіталу (3–4%) [31]. Таким чином, розвиток особистісного інтелектуального потенціалу є одним із найефективніших шляхів забезпечення зростання підприємства на мікрорівні. Відповідно, стратегічним пріоритетом ПАТ «ТРЗ «ОРІОН» має стати стимулювання безперервного навчання персоналу з метою формування та збереження високого рівня капіталу знань.

Розвиток особистісного інтелектуального потенціалу є актуальним не лише для підприємства, а й для його працівників — безпосередніх носіїв цього потенціалу. Сучасні глобальні тенденції свідчать про стрімке зростання частки зайнятих у сферах інтелектуальної праці: у США вона становить 85% від загального приросту робочих місць, у Великобританії — 89%, в Японії — 90% [31]. За таких умов стимулювання персоналу ПАТ «ТРЗ «ОРІОН» до безперервного розвитку власного інтелектуального потенціалу є своєчасним і цілком обґрунтованим кроком.

Цифровізація та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій створюють сприятливе середовище для реалізації інтелектуального потенціалу працівників. В умовах воєнного стану, що склався в Україні, зокрема у східних регіонах, стратегічним завданням для ПАТ «ТРЗ «ОРІОН» є активізація розвитку особистісного інтелектуального потенціалу персоналу, що дозволить підвищити ефективність господарської діяльності та забезпечити конкурентоспроможність підприємства за рахунок:

- по-перше, зростання рівня інтелектуалізації праці, що сприятиме збільшенню інтелектомісткості виробничо-комерційних процесів;

- по-друге, формування та зміцнення інноваційного потенціалу товариства;
- по-третє, створення інтелектуально ємних конкурентних переваг, які в умовах нестабільного середовища набувають критичної важливості.

Таким чином, необхідність формування внутрішнього організаційного середовища, орієнтованого на розвиток особистісного інтелектуального потенціалу, зумовлена потребою у якісному вдосконаленні людського ресурсу як основи для інтелектуалізації трудової діяльності. У сучасних умовах традиційних професійних навичок і вмінь недостатньо — важливішими стають такі характеристики персоналу, як креативність, адаптивність, здатність до постійного навчання та набуття нових компетенцій.

Ключову роль у створенні інтелектомісткого виробництва відіграє саме персонал, оскільки його прагнення до саморозвитку й здатність генерувати нові знання є базою для формування творчого потенціалу працівників та розвитку організаційного середовища, що сприяє інноваційній динаміці підприємства [31]. Водночас, варто наголосити, що розвиток особистісного інтелектуального потенціалу вимагає не лише формування та акумуляції капіталу знань, але й ефективного управління кадровим складом, зокрема — зменшення ризиків, пов'язаних із високим рівнем плинності кадрів.

Одним із ефективних механізмів протидії таким ризикам є впровадження нематеріальних форм мотивації, серед яких провідне місце належить системі безперервного навчання впродовж усього професійного життя.

Аналіз динаміки формування інтелектуальної доданої вартості на АТ «ТРЗ «ОПІОН» за період 2020–2024 рр. дозволив виявити наявність внутрішніх резервів зростання, що зумовлені рівнем інтелектуалізації праці. Зокрема, одним із напрямів оптимізації є підвищення ефективності використання людського капіталу. Проте в зазначений період на підприємстві спостерігалась стійка тенденція до зниження ефективності використання цього капіталу (рис. 3.1), що потребує відповідного управлінського реагування та перегляду кадрової політики.

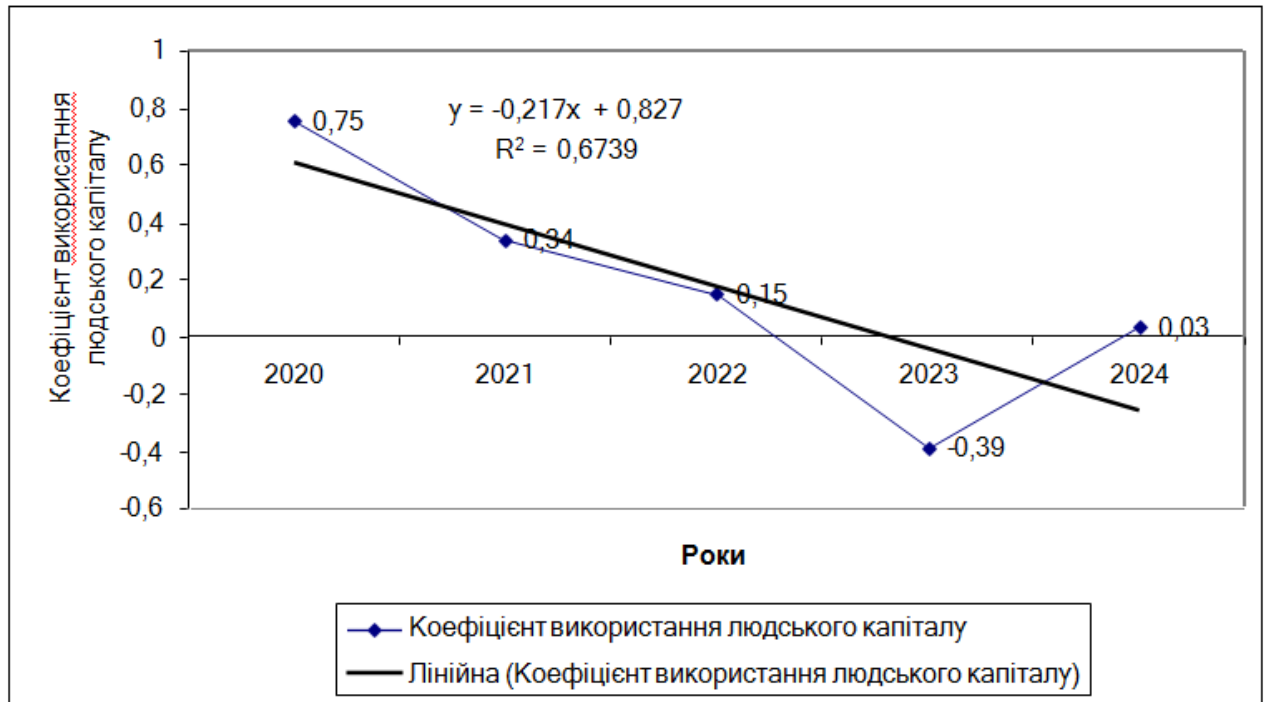


Рис. 3.1. Динаміка ефективності використання людського капіталу на АТ «ТРЗ «ОРІОН» протягом у 2020–2024 рр. та лінійна лінія тренду

Примітка: побудовано автором на основі даних товариства.

Таким чином, протягом 2020–2024 рр. на АТ «ТРЗ «ОРІОН» спостерігалось стійке зниження ефективності використання людського капіталу, що свідчить про наявність серйозної проблеми, яка потребує невідкладного управлінського втручання. Як видно з рис. 3.1, коефіцієнт ефективності використання людського капіталу за п'ятирічний період зменшився у 25 разів. Особливо негативним є те, що темпи цього зниження мали тенденцію до прискорення: так, у 2021 р. вони зросли в 2,2 раза, у 2022 р. — в 2,3 раза, а в 2024 р. — вже в 5 разів порівняно з попередніми роками.

Факт значного і постійного зменшення результативності використання людського капіталу можна охарактеризувати як критичний. Така динаміка свідчить про необхідність запровадження дієвих заходів, зокрема через удосконалення системи управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу, який є стратегічним ресурсом підприємства. Застосувавши аналітичний метод для оцінки динаміки показника ефективності використання людського капіталу на АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр., була побудована

прогнозна модель. Для моделювання використано лінійну залежність із коефіцієнтом детермінації на рівні 0,67, яка описується рівнянням лінії тренду (рис. 3.1):

$$y = -0,217x + 0,827 \quad (3.1)$$

де x — відповідний рік дослідження.

Згідно з цією моделлю, у 2025 р. очікується подальше зниження ефективності використання людського капіталу, яке може становити -0,47. Такий прогноз є додатковим аргументом на користь необхідності оптимізації управління особистісним інтелектуальним потенціалом на підприємстві.

Поглиблений аналіз динаміки дозволив виокремити особливо несприятливий період — 2023 рік, коли відбулося різке погіршення показника ефективності використання людського капіталу. Це дало змогу конкретизувати напрями розвитку особистісного інтелектуального потенціалу (рис. 3.2).

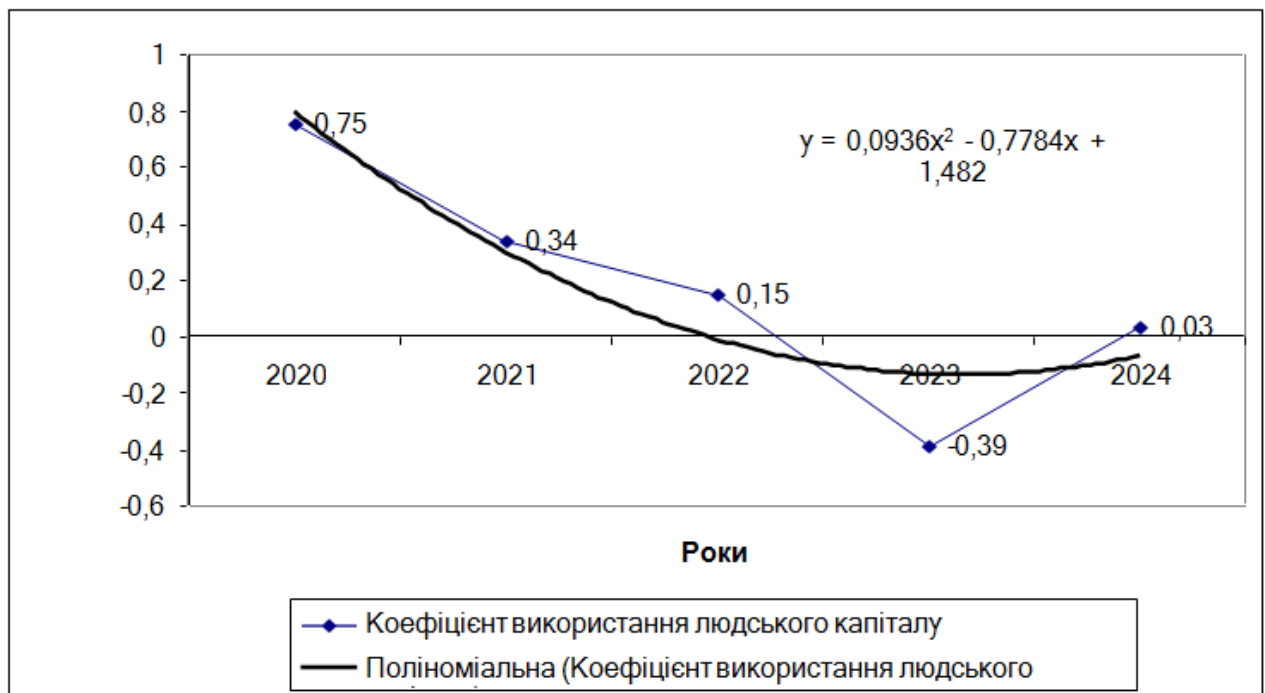


Рис. 3. 2. Динаміка ефективності використання людського капіталу на АТ «ТРЗ «ОРІОН» протягом у 2021–2025 рр. та поліноміальна лінія тренду
Примітка: побудовано автором на основі даних товариства.

Для підвищення точності прогнозування подальших змін у рівні ефективності використання людського капіталу було також застосовано

поліноміальну модель другого ступеня з покращеним рівнем апроксимації (коефіцієнт детермінації 0,8494):

$$y = -0,0936x^2 - 0,7784x + 1,482 \quad (3.2)$$

де x — рік спостереження.

Отримані аналітичні та прогностичні результати підкреслюють необхідність цілеспрямованої політики щодо підвищення ефективності управління людським капіталом, через активізацію процесів розвитку особистісного інтелектуального потенціалу як головного чинника інтелектуалізації праці.

Таким чином, для оцінювання ефективності використання людського капіталу на АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр. та з метою прогнозування на 2025 рік доцільно використовувати емпіричну поліноміальну модель другого порядку, яка демонструє високий рівень адекватності (коефіцієнт детермінації – 0,8494). Відповідно до побудованої моделі, у 2025 р. очікується незначне підвищення ефективності використання людського капіталу до рівня 0,18. Проте, враховуючи критично низьке значення цього показника у 2023 р. (0,03) та загальну амплітуду коливань у межах 0,03–0,75 протягом аналізованого періоду, такий рівень усе ще не може вважатися задовільним.

З огляду на це, актуалізується необхідність зосередження зусиль на розвитку особистісного інтелектуального потенціалу, який виступає базисом для інтелектуалізації трудової діяльності. Формування і розвиток такого потенціалу в межах АТ «ТРЗ «ОРІОН» має бути орієнтованим на реалізацію інноваційної моделі ведення господарської діяльності. Для цього необхідно створити умови для набуття працівниками знань та формування на їх основі відповідних компетенцій, що виникають у процесі системного самонавчання та постійного професійного самовдосконалення [31].

Практична реалізація зазначеного підходу можлива шляхом організації таких форм освітньої та професійної діяльності:

- перманентне навчання упродовж усього життя;
- вивчення найкращих практик конкурентів (через моніторинг, спонсоринг тощо);

- отримання знань із зовнішнього середовища (консалтингові послуги, бізнес-школи, тренінги);
- навчання через діалог, дискусії, обмін думками;
- формування компетенцій на основі практичного досвіду.

У сучасних умовах розвитку суспільства перспективним резервом для забезпечення розвитку особистісного інтелектуального потенціалу є інтеграція принципів соціальної відповідальності бізнесу, що відповідає вимогам соціально-ринкової економіки, заснованої на трьох фундаментальних цінностях — свободі, відповідальності та справедливості [31].

Розвиток особистісного інтелектуального потенціалу доцільно забезпечити через інвестування у мотивацію працівників до формування творчих компетенцій. Це можливо як шляхом матеріального стимулювання (премії, участь у прибутках, грошові заохочення), так і за допомогою нематеріального заохочення (моральні винагороди за креативність, впровадження інновацій тощо) [31]. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати керівництву підприємства переглянути мотиваційну політику, зосередивши її на застосуванні сучасних інструментів, спрямованих на стимулювання безперервного навчання та особистісного розвитку персоналу.

З метою підвищення ефективності даних процесів, доцільним є також перегляд системи планування підвищення кваліфікації, професійного навчання та мобільності кадрів. Це сприятиме поліпшенню організації праці з урахуванням актуальних тенденцій розвитку галузі. Розробка деталізованих навчальних планів дозволить забезпечити якісне підвищення кваліфікації, тоді як плани кадрової мобільності сприятимуть поширенню неформального навчання, яке набуває дедалі більшого значення в умовах сучасної економіки знань.

Узагальнюючи зазначене, варто наголосити, що розв'язання проблем удосконалення управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання в умовах глокалізації потребує впровадження нових підходів до формування компетенційної моделі розвитку персоналу. Урахування переваг

підвищення кваліфікації, організації навчання та стимулювання мобільності кадрів створює підґрунтя для формування конкурентних переваг. З одного боку, це дозволяє краще задовольняти потреби ринку, з іншого — отримувати синергійні ефекти від набуття нових компетенцій, які сприяють виходу підприємства на нові ринкові сегменти.

У сучасних умовах такі ефекти можна розглядати як своєрідну форму «монопольного прибутку», що виникає внаслідок виробництва інтелектомісткої продукції. Спроможність АТ «ТРЗ «ОРІОН» до оцінювання та розвитку компетенцій персоналу є ключовим чинником формування інтелектомісткого особистісного потенціалу, що, у свою чергу, створює стратегічні резерви для забезпечення сталого економічного зростання. Посилення інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок особистісного розвитку працівників сприяє збереженню та зміцненню конкурентних позицій на ринку інтелектомістких товарів.

3.2 Підвищення інноваційної ефективності використання інтелектуального потенціалу товариства

Управління інтелектуальним потенціалом сучасних суб'єктів господарювання в умовах формування економіки знань передбачає необхідність посилення його інноваційної компоненти, яка виступає ключовим чинником здатності підприємства до генерації високоефективних інноваційних рішень. У межах структури інтелектуального потенціалу підприємства активізація інноваційної складової сприяє підвищенню ефективності функціонування окремих його елементів. З огляду на наявну неефективність використання структурного інтелектуального капіталу в АТ «ТРЗ «ОРІОН», посилення інноваційної компоненти інтелектуального потенціалу розглядається як важливий інструмент подолання цієї проблеми.

Динаміка величини структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр. має характеристики нестабільності (рис. 3.3).

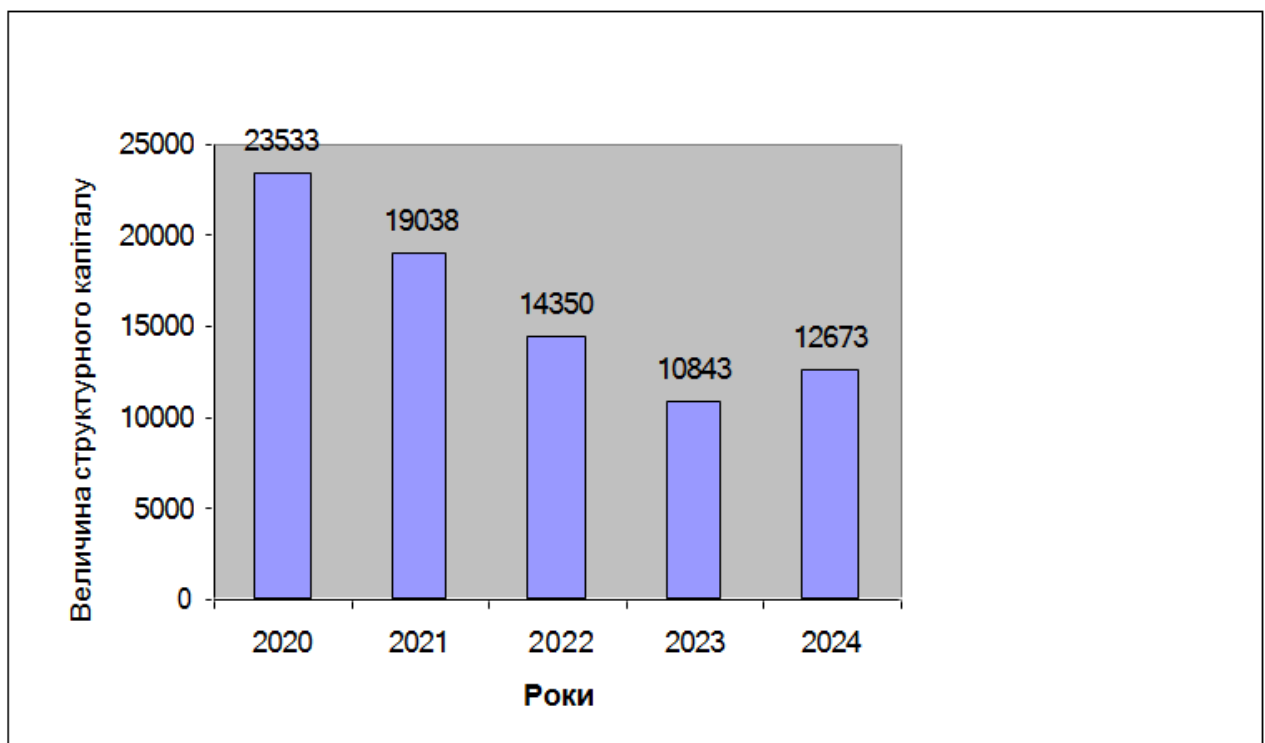


Рис. 3. 3. Динаміка структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020-2024 рр. та поліноміальна лінія тренду

Примітка: побудовано автором на основі даних товариства.

В подальшому оцінювання та прогнозування змін показника величини структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2025 р. застосуємо також лінійну модель (якість 0,5553):

$$y = 4,384x - 6,41 \quad (3.3)$$

де x – роки.

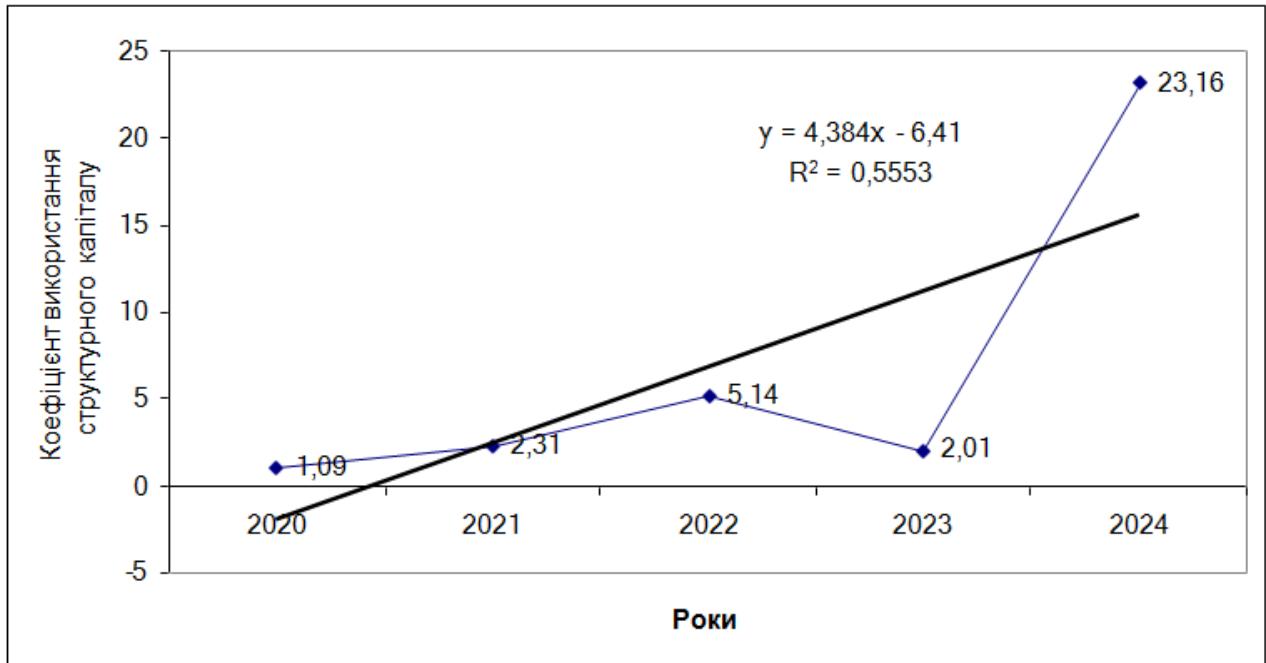


Рис. 3. 4. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр. та лінійна лінія тренду

Примітка: побудовано авторкою самостійно на основі даних товариства.

Згідно з побудованою прогножною моделлю ефективності використання структурного капіталу в АТ «ТРЗ «ОРІОН», у 2025 році очікується подальше зниження відповідного показника до рівня 19,894. Це свідчить про зменшення коефіцієнта ефективності використання структурного капіталу у 2025 році в 1,2 рази порівняно з попереднім періодом. Отримані результати підтверджують актуальність та необхідність активізації інноваційної складової в структурі інтелектуального потенціалу товариства.

З метою підвищення достовірності прогнозування динаміки ефективності використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2025 році, додатково застосовано поліноміальну модель другого ступеня з коефіцієнтом детермінації 0,7925 (рис. 3.5):

$$y = 2,4214x^2 - 10,145x + 10,54 \quad (3.4)$$

де x – роки.

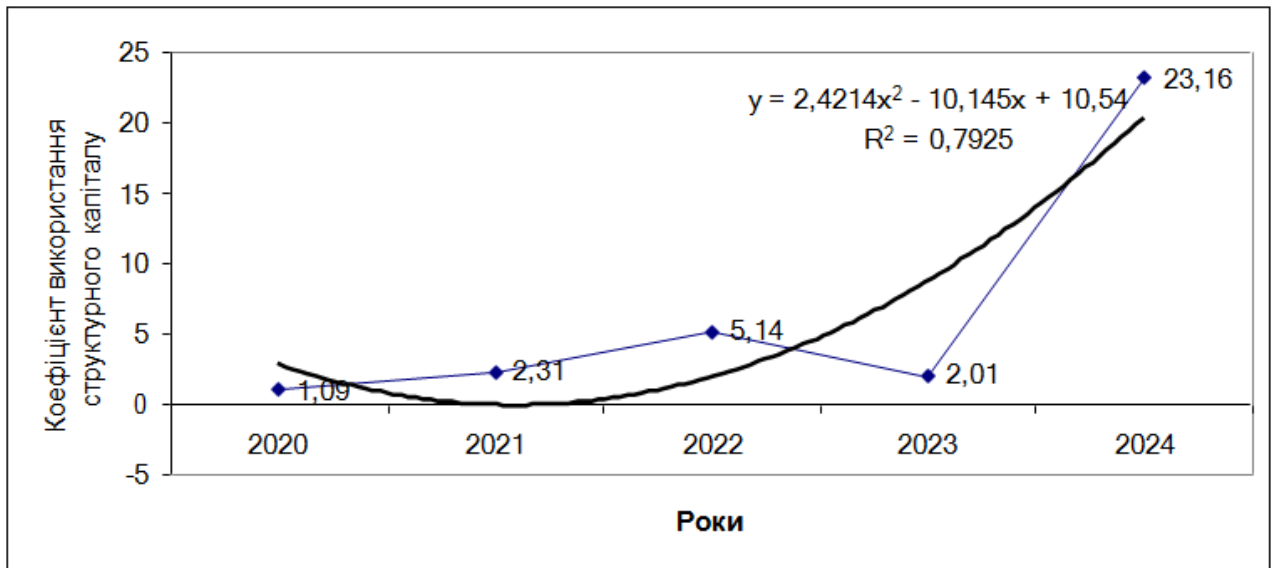


Рис. 3. 5. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр. та поліноміальна лінія тренду
Примітка: побудовано автором на основі даних товариства.

Згідно з прогнозною моделлю ефективності використання структурного капіталу в АТ «ТРЗ «ОРІОН», у 2025 році очікується подальше зниження відповідного показника до рівня 36,84. Це свідчить про зменшення коефіцієнта ефективності використання структурного капіталу в 0,6 рази порівняно з попереднім роком. Така динаміка є додатковим аргументом на користь необхідності активізації інноваційної складової у структурі інтелектуального потенціалу товариства.

Ураховуючи характеристику якості наявних прогнозних моделей ефективності використання структурного капіталу, доцільно використати поліноміальну модель другого ступеня. Оскільки ця модель також демонструє тенденцію до подальшого зниження коефіцієнта ефективності, посилення інноваційного підходу у формуванні структурного потенціалу АТ «ТРЗ «ОРІОН» є обґрунтованим кроком.

З метою розширення можливостей прогнозування, у подальших оцінюваннях ефективності використання структурного капіталу на підприємстві у 2026 році також застосовано логарифмічну модель із рівнем адекватності 0,4041 (рис. 3.6).

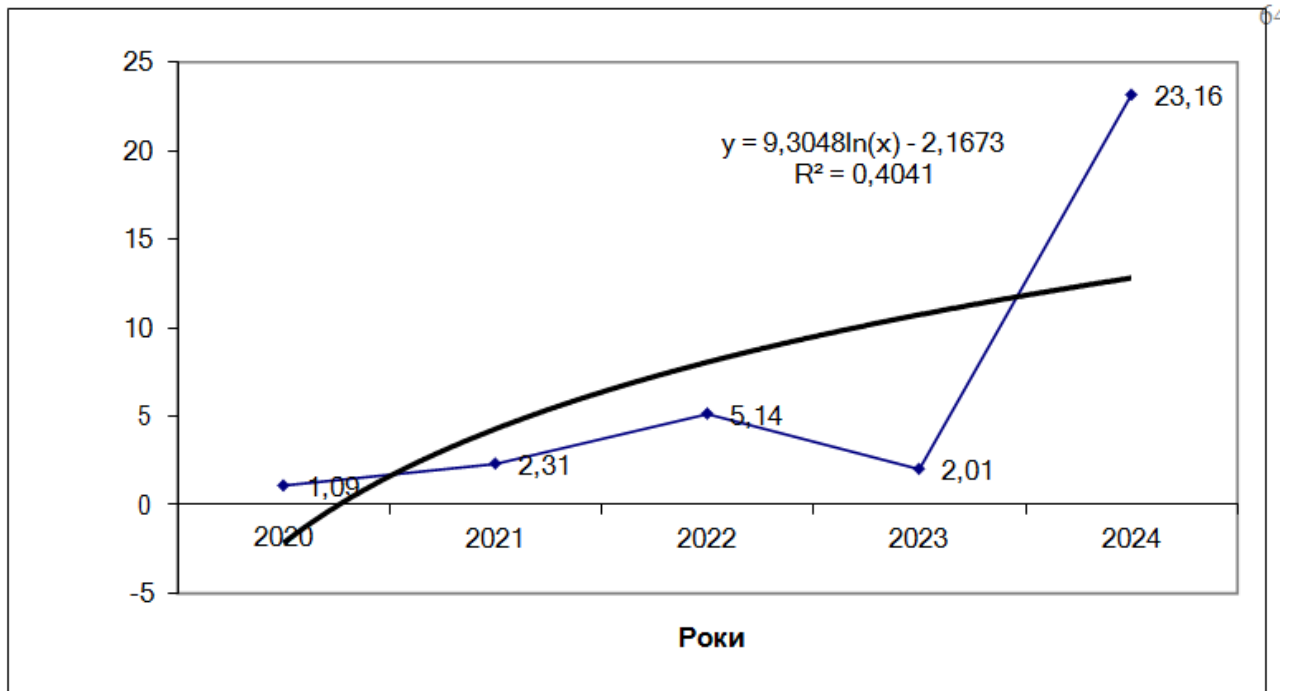


Рис. 3. 6. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр. та логарифмічна лінія тренду

Примітка: побудовано автором на основі даних товариства.

В подальшому оцінюванні та прогнозуванні показника ефективності використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2025 р. застосуємо також степеневу модель (якість 0,5767) рис. 3.7.:

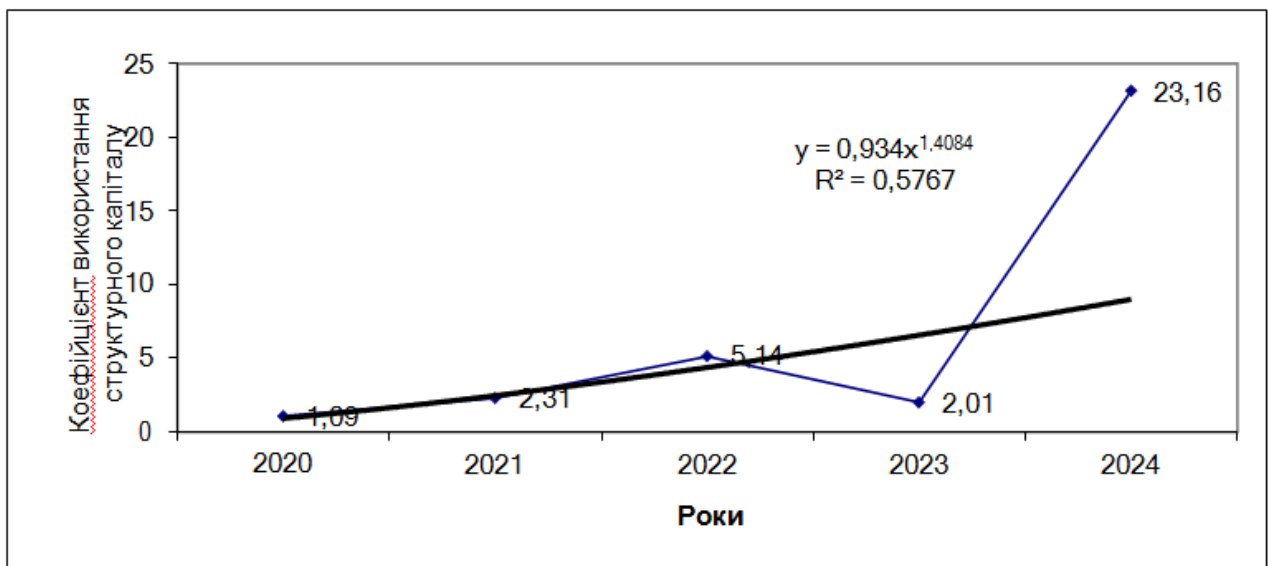


Рис. 3. 7. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр. та степенева лінія тренду

Примітка: побудовано автором на основі даних товариства.

В подальшому оцінюванні та прогнозуванні показника ефективності

використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2025 р. також застосуємо експоненціальна (якість 0,6422) рис. 3.8.:

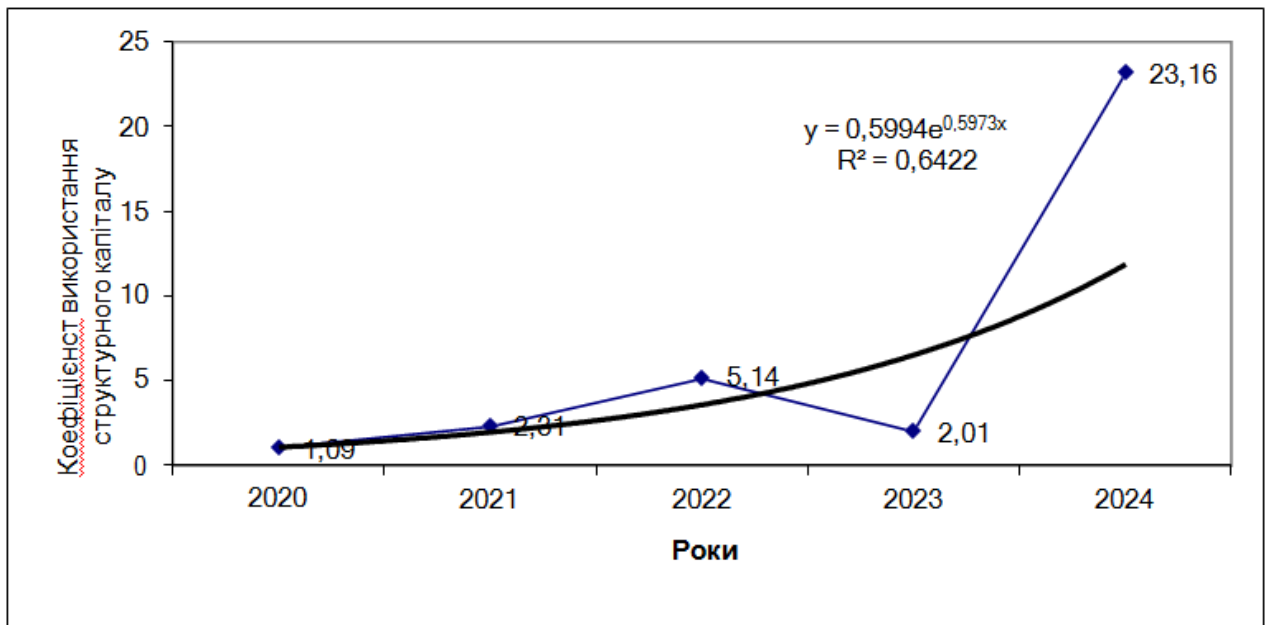


Рис. 3. 8. Ефективність використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН» у 2020–2024 рр. та експоненціальна лінія тренду

Примітка: побудовано авторкою самостійно на основі даних товариства.

Проведений аналіз уможливив виявити певні тенденції використання структурного капіталу АТ «ТРЗ «ОРІОН», а саме: є значне погіршення показника у 2023 р., що дозволило запропонувати напрями підвищення інноваційного модулю інтелектуального потенціалу товариства (рис.3. 9).

Однак, для забезпечення успішної діяльності сучасних суб'єктів господарювання необхідною умовою є формування механізму підвищення потенційної спроможності підприємства до створення вартості. Такий механізм має передбачати чітке виокремлення його ключових елементів, етапів впровадження, базових компетенцій тощо.

У підсумку функціонування запропонованого механізму сприятиме виявленню внутрішніх резервів підприємства у сфері джерел створення вартості — як на основі вже наявних, так і нових компетенцій, які виступають інструментом формування інтелектуальної доданої вартості.

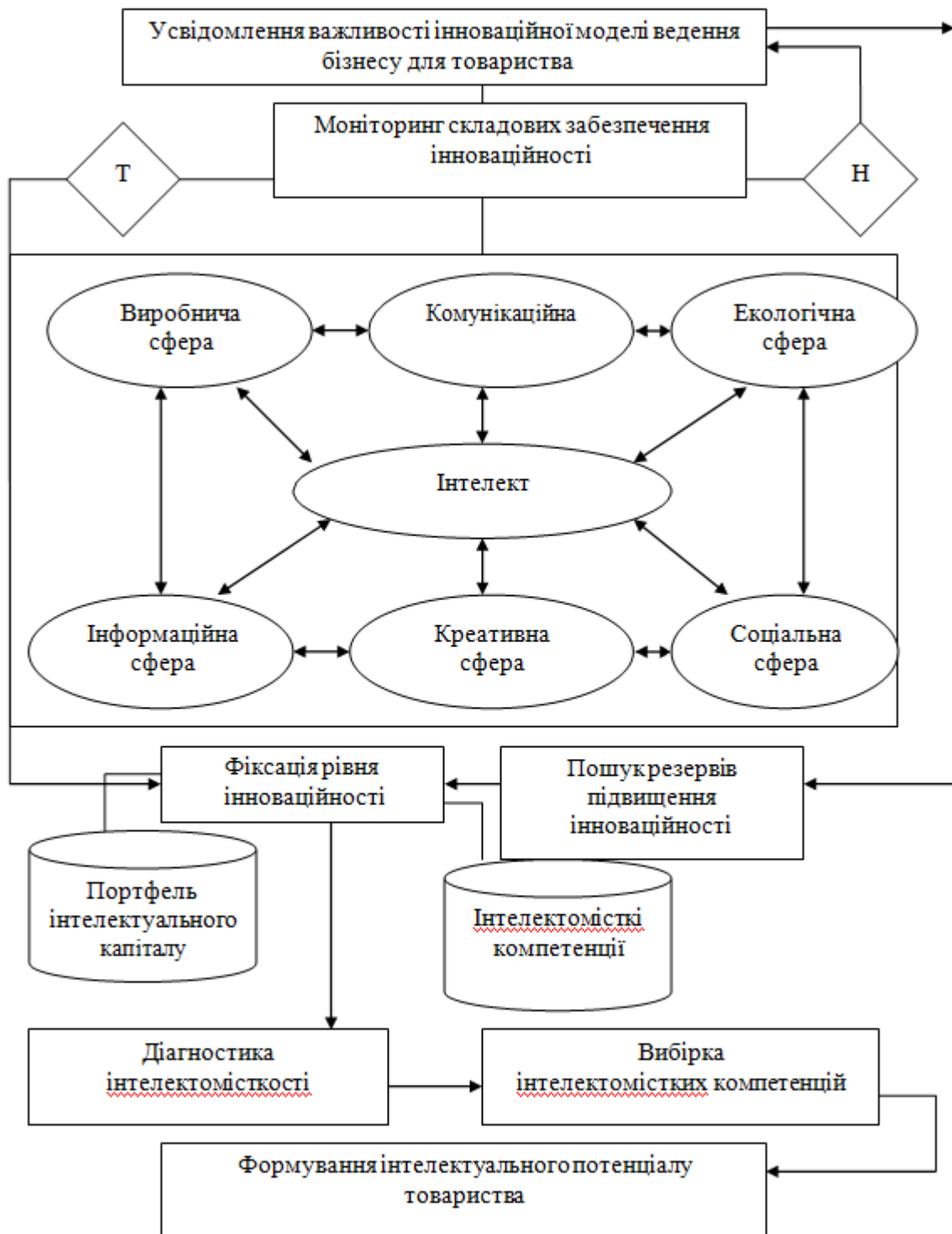


Рис. 3. 9. Механізм підвищення інноваційної ефективності використання інтелектуального потенціалу товариства

Примітка: Авторська розробка.

Водночас, посилення компетенційного потенціалу господарюючих суб'єктів створює умови для підвищення ефективності використання економічних інструментів державного регулювання, зокрема реалізації механізмів преференційного оподаткування [60, с. 30–34].

Практична значущість запропонованого механізму для молокопереробних підприємств полягає у його відповідності базовим принципам організації господарської діяльності, а саме: науковості, економічній доцільності, оптимальності, раціональній поведінці суб'єктів ринку, соціальній відповідальності тощо.

Впровадження механізму починається з усвідомлення керівництвом підприємства значущості компетенційної моделі розвитку, що передбачає реалізацію комплексу заходів на трьох послідовних рівнях. На першому етапі здійснюється моніторинг наявних компетенцій підприємства з метою визначення їхнього поточного стану та виявлення відсутніх елементів.

3.3 Висновки до розділу 3

Аналіз спеціалізованої літератури, практичного досвіду функціонування аналогічних підприємств, а також оцінювання ефективності використання інноваційного капіталу в АТ «ТРЗ «ОРІОН», який інтегровано в модуль структурного капіталу (рис. 3.2), дозволяє виокремити основні напрями вдосконалення його використання:

1. Ініціювання змін у сфері праці та науково-технічного прогресу поряд із регулярним оновленням підходів до корпоративного управління.
2. Застосування сучасних технологій та методів управління, спрямованих на стимулювання безперервного розвитку інтелектуальних і креативних здібностей персоналу.
3. Формування орієнтованої на результат інноваційної культури підприємства, зокрема через визначення ключових напрямів її впливу на якість трудової діяльності та стратегічні вектори розвитку підприємства.

Попри зростаюче значення інтелектуального капіталу в умовах становлення «економіки знань», дана сфера стикається з низкою суттєвих проблем, які потребують оперативного вирішення:

- недосконалість правового регулювання взаємовідносин між учасниками інноваційної діяльності в процесі створення інтелектуальної власності;

- ускладнення процедур комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;
- втрати, пов'язані з недостатньо ефективним трансфером технологій за межі країни;
- неефективність існуючих механізмів оцінювання та передачі об'єктів інтелектуальної власності;
- прогалини у правовому супроводі авторського права та захисту інтелектуальної власності;
- низький рівень розвитку системи обліку нематеріальних активів на підприємствах.

У цьому контексті постає нагальна потреба у подальшому розвитку національного ринку інтелектуальної власності, з метою перетворення наукового та інноваційного потенціалу держави на один із ключових рушіїв її економічного зростання. Розв'язання зазначених проблем стане важливим чинником забезпечення політичної стабільності, економічної самодостатності, територіальної цілісності та загального зміцнення позицій України на міжнародній арені.

Таким чином, в умовах сучасного економічного середовища АТ «ТРЗ «ОРІОН» стикається з низкою викликів, що стримують розвиток його інтелектуального капіталу та потребують комплексного стратегічного підходу до їх вирішення.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах інтелектуальний потенціал є важливим для підприємства, оскільки його можна розглядати як досить ефективний ресурс його виробничої діяльності як за функціональними, так і за часовими характеристиками. Прискорення темпів зміни строків господарської діяльності підприємств викликає необхідність трансформації структури його інтелектуального потенціалу, а також включення до нього динамічної складової. Економічна сутність динамічної складової полягає в тому, що підприємство має динамічні можливості, що дозволяють йому оперативно реагувати на зміну впливу навколишнього середовища, а також своєчасно та ефективно трансформувати інші структурні компоненти інтелектуального потенціалу підприємства в відповідність умовам, що змінюються.

У науковій економічній літературі, починаючи з другої половини ХХ століття і до теперішнього часу, не подається чіткі визначення такого поняття як «інтелектуальний потенціал», що відноситься до виробничої діяльності підприємства, що підтверджується проведенням аналізом. У сучасних умовах інтелектуальний потенціал є ключовим нематеріальним ресурсом і фактором, що сприяє ефективному розвитку підприємства та використанню наявних у нього ресурсів. Детально сформульовано визначення такого поняття як інтелектуальний потенціал підприємства з точки зору сучасних умов виробничої діяльності.

Динамічні зміни ринкового середовища спонукають до переорієнтації економіки на цінності розвитку бізнесу, де запорукою успіху є активні інновації. З метою проведення широкомасштабних досліджень суб'єкти ринкових відносин об'єднуються в асоціації, консорціуми, кластери та інші організаційно–правові форми для збільшення ресурсної бази та проведення науково–технічних досліджень. Ключ до успіху – це: інтелект, компетентність, цінності, інновації, креативність, неординарні методи та моделі, які важко скопіювати. Завдяки взаємодії наявних знань та постійному пошуку нових економічних закономірностей формуються ефективні методи господарської

діяльності, організації бізнес–процесів, а також ефективні відносини із зацікавленими сторонами, що в свою чергу є основою для інноваційного розвитку бізнесу та стратегічного партнерства наука–бізнес–освіта.

Вивчення фахової літератури, практики розвитку аналогічних підприємств та оцінювання ефективності використання інноваційного капіталу на АТ «ТРЗ «ОРІОН» , узагальненого у модулі структурного капіталу (рис. 3.2) дозволяє нам сформулювати наступні напрямки покращення його використання:

1. Впровадження змін у праці і науково-технічному прогресі, а також систематичне оновлення методів корпоративного управління.

2. Використання сучасних методів і технологій управління, які забезпечують безперервний розвиток інтелектуальних та креативних здібностей людей.

3. Визначення цільових напрямів впливу інноваційної культури на показники, що визначають розвиток елементів якості праці та стратегії розвитку підприємства.

Незважаючи на постійне зростання ролі інтелектуального капіталу в умовах «економіки знань», ця галузь стикнулася з низкою проблем, які потребують вирішення, зокрема:

- проблеми, пов'язані з регулюванням відносин між інноваційними суб'єктами в процесі створення інтелектуальної власності;
- комерціалізація інтелектуальної власності;
- проблеми передачі технологій за кордон;
- неефективні механізми оцінки та передачі об'єктів інтелектуальної власності;
- проблеми з правовою підтримкою та правовим захистом авторського права та інтелектуальної власності;
- слаборозвинена система обліку нематеріальних активів підприємств.

Існує необхідність подальшого розвитку ринку інтелектуальної власності з метою перетворення наукового потенціалу країни в найпотужніший ресурс,

який значно сприятиме її економічному розвитку. Вирішення цих питань допоможе досягти політичної сили і економічної незалежності нашої країни, зберегти її територіальну цілісність, процвітання нації, національної безпеки та загального статусу на міжнародній арені. Реформація української економіки знаходиться у прямій залежності від наявності креативної економіки у сфері інтелектуальної власності, яка є найбільш прогресивною формою економічних відносин у сучасних умовах господарювання.

Отже, в умовах сьогодення АТ «ТРЗ «ОРІОН» стикнулося з різноманітними проблемами, які гальмують розвиток інтелектуального капіталу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: креатини метафізичного пошуку. *Знання*. 2008. С. 687.
2. Бутнік-Сіверський О. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві. *Економіка України*. 2004. №12. С. 31-37.
3. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4).
4. Вовканич С. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. 2021. С. 540.
5. Воліков В. В. Етапи оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 2 (66). С. 118-123.
6. Воліков В. В. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)*. 2012. С. 20.
7. Воліков В. В. Принципи оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. 2013. № 8. С. 243- 248.
8. Гадзало А. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 138-142.
9. Гайдар О. В. Інформаційні ресурси і моделі системи планування діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Донецьк. 20 с.
10. Горовий Д. А. Економічна оцінка інтелектуальних ресурсів підприємства та механізм її реалізації. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/16811/1/287-294.pdf>.
11. Грицуленко С. І. Інтелектуальний потенціал в інноваційній моделі розвитку оператора зв'язку: монографія. Одеса: Фенікс, 2019. 255 с.
12. Диба Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 17.
13. Верхоглядова Н. І. Підходи до розуміння інтелектуального потенціалу /

Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 18, частина I. 2018. С.77-80.

14. Канигін Ю. Інтелект народу. *Вісник Академії наук України*. 2023. № 7. С. 37-47.

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

16. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

17. Лаврентєв В. А., Шаріна А. В. Інтелектуальний потенціал підприємства: поняття, структура і напрямки його розвитку. *Креативна економіка*. 2009. С. 9.

18. Мамонов К. А. Інтелектуальний потенціал: сутність та особливості використання. *Науково-технічний збірник*. № 106. С. 357-362.

19. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302.>

20. Мойсенко І. П. Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. С. 166.

21. Моліна О. В. Інтелектуальний потенціал регіону. *Вісник соціально-економ. дослідж.* 2010. Вип. 40. С. 365-372.

22. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. Харків НТУ «ХПІ», 2008. 1080с.

23. Перерва П. Г., Глізнуца М. Ю. Бенчмаркетинг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів. *Рівні держави, регіонів і суб'єктів господарювання*. 2012. С. 276.

24. Петренко В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. *Національна академія наук України, Інститут регіональних досліджень*. 2009. С. 195.

25. Пономаренко Є. В. Формування стратегії розвитку інформаційних ресурсів підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами».

Луганськ, 2006. 19 с.

26. Поплавська Ж. Інтелектуальний капітал економіки знань. *Вісн. НАН України*. 2007. №2. С. 52-62.

27. Поплавська Ж. Людський капітал. Не забаритись би з інвестиціями. 2002. № 2. С. 64-68.

28. Пермінова С. О. Інтелектуальний потенціал в стратегії інноваційного розвитку сучасної організації. *Ефективна економіка*. № 5. 2017.

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

30. Ситник Й.С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економічний вісник*. 2012. С. 277.

31. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток: підручник. К.: Крок, 2014. 360 с.

32. Тимчук І. П. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки підприємництва та управління на сучасному етапі*: мат. доп. V Ювілейної науково–практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 12 листопада 2020 року. Тернопіль, 2020. С. 384-387.

33. Тимчук І. П. Формування інтелектуального потенціалу підприємства: матеріали XIX Всеукраїнської науково–практичної конференції студентів і молодих вчених, 26 листопада 2021 року. Тернопіль, 2021.

34. Титова Е.В. Інноваційний розвиток та інтелектуальний потенціал. *Ефективна економіка*. 2017. № 12(73). С. 7-12.

35. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. К. : КНЕУ, 2003. 316 с.

36. Шепеленко С. М. Вплив людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства, Українська інженерно-педагогічна академія. *Економічний вісник*, 2023, № 3.

37. Харитонova О. І. Деякі проблеми визначення співвідношення цивільного

законодавства і законодавства про інтелектуальну власність. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Chac_2013_14_24.pdf.

38. Цибульов П. М. Введення до інтелектуальної власності: навч. посіб. К.: Держ. інст. інтел. власн., 2008. 124 с.

39. Череп А. В. Інтеграція освіти, науки та бізнесу. Держ. вищ. навч. заклад «Запорізький нац. ун-т». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 263 с.

40. Andriushchenko, K., Stefanyshyn, D., Sahaidak, M., Tepliuk, M., Buchynska, O., Rozmetova, E., Marusei, T., Levchenko, Ia., Smyrnova, I., & Zhytomyrska, T. Process of resources provision management of the enterprise's activity with consideration of gender factor. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. vol. 6, no. 3(96), pp. 6–19.

41. Boiko, T. L. Evaluation of the intellectual potential management efficiency with using graphical and analytical methods. *Innovative economy*. vol. 3, no. 53. 2019. pp. 367–372.

42. Bounfur, A. The Management of Intangibles. The Organization's most valuable assets. London: Routledge. 2003.

43. Brooking, A. Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise. *New York: International Thomson Business Press*. 1996. 224 p.

44. Buzgalin A., Kolganov A. People, market and capital in economics of the XXI century. *Issues of economics*. 2006. №3. Pp. 125-141.

45. Cason T. N. Communicatin and efficiency in competitive coordination games. 2013. No52107.

46. Cuguero N. Fairness, justice, subjectivity, objectivity and goal congruence in management control systems. *IESE Businees School University of Navarra*. Working Paper WP-891. 2011.

47. Diefenbach, Th. Intangible resources – a categorial system of knowledge and other intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*. 2006. vol. 7, no. 3, pp. 406–420.

48. Diligul S.N. K voprosu organizacionnogo razvitiya na osnove dinamicheskikh sposobnostej pri formirovanii global'noj strategii kompanii. *Ekonomika i sovremennyyj*

menedzhment: teoriya i praktika. Novosibirsk. 2013.

49. Eliseeva I.I., Platonov V.V. Dinamicheskij potencial – nedostayushchee zveno v issledovanii innovacionnoj deyatel'nosti. *Finansy i biznes*. 2014. № 4. P. 102-110.

50. Goal congruence. Integration of goals and effectiveness when team building.

51. Gottfredson L. S. Mainstream Science on Intelligence. *Wall Street Journal*. December 13, 1994. P. A18.

52. Grant, R . M. Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis. Wiley, John & Sons, Incorporated. 2004. 392p.

53. Gu F. Intangible Assets: Measurement, Drivers, Usefulness. *Published by Boston University School of Management Accounting*. 2003. 52 p.

54. Hajek, F.A. 2009. Sud'by liberalizma v XX veke / Per. s angl. B. Pinskera i A. Kustareva. M.: IRISEN. – 337 p. *International Journal of Technology Management*. 2000. Vol. 20. № 5–8. P. 702–714.

55. Knyaz S. V. The Peculiarities of an Enterprise Intellectual Potential Bearers Interaction and the Identification of their Goals. *An international quarterly journal on Economics in Technology, New Technologies and Modelling Processes*. 2014. Vol. 3. No2. P. 21-28.

56. Kristof-Brown A.L. Goal congruence in project teams: does the fit between members' personal mastery and performance goals matter. *Journal of Applied psychology*. 2001. Vol 86. No6. P. 1083-1095.

57. Lazareva L.YU., Stebenyaeva T.V., Hudolej G.S. Intellektual'nyj potencial predpriyatiya: opredeleniya ponyatiya, ekonomicheskoy sushchnosti i struktury. *Measuring Business Excellence*. 2004. Vol. 8. № 1. P. 62–68.

58. Nesterov A.A., Tret'yakova T.I. Intellektual'nyj potencial i formy ego realizacii. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*. Seriya «Ekonomicheskie nauki». 2014. № 1 (11). P. 1-11.

59. Nilsson C-H. Introducing intellectual potential - the case of Alfa Laval. *Journal of intellectual capital*. 2004. Vol 5. No3. pp. 414-425.

60. Preux N. Coeur et nucléolus des jeux recouvrement. *Revue française*

d'automatique et de recherche opérationnelle. 2000. tome 34. No3. p. 363- 383.

61. Pulić A. Intellectual Capital – Does it Create or Destroy Value. *Measuring Business Excellence*. 2004. Vol. 8. № 1. P. 62–68.

62. Pulić A. VAIC TM – an Accounting Tool for IC Management. *International Journal of Technology Management*. 2000. Vol. 20. № 5–8. P. 702–714.

63. Shepelev V.M. Gnosiological elements of the understanding of the economic potential of national economics. Herald of SamGTU. *Economic Sciences Series*. 2012. №1 (5). Pp. 31-39.

64. Sullivan P. H. Valuing Intangibles Companies. An Intellectual Capital Approach. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. Vol. 4. № 1. P. 195– 212.

65. Sveiby K-E. Building a knowledge-based strategy a system dynamics model for allocating value adding capacity. K-E. Sveiby, K. Linard, L. Dvorsky.

66. Sveiby K-E. The new organizational wealth. Berrett-Koehler Publishers. 1997.

67. Teece D. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of EnterpriseLevel Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. *Handbook of the Economics of Innovation*. Amsterdam. 2010. Pp. 679-730.

68. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. Pp. 509-533.

69. Tessier S. Les conditions du transfert des competences acquises dans une formation a l'actualisation du potentiel intellectuel. *Université de Printemps de l'Audit Social*. Corte, 2003. 11 p.

70. Wegmann G. Les tableaux de bord du capital intellectuel. 2009. VI-10-12.13 p.

71. Yu.V.Pushkarev, E.A. Pushkareva, The concept of intellectual potential development: the main dimensions and bases within the context of lifelong education (review). *Pedagogical University Bulletin*. 2017. Vol. 7 Iss. 3. pp. 140-156.

72. Спічак М. А. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації / Небава О. М., Спічак М. А. // Всеукраїнська наук.-практ. конф. «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2025. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25276/20853>.

**Додаток А
(обов'язків)**

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «Особливості управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Назва кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту;
факультет менеджменту та інформаційної безпеки; група МВКД-216
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 26,4 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія: Лесько О.Й., професор кафедри ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада) (підпис)

Причепя І.В., доцент кафедри ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада) (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку (підпис) Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник (підпис) Небава М.І., професор кафедри ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач (підпис) Спічак М. А.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.00	2.00	49.00
первісна вартість	1001	2.00	2.00	51.00
накопичена амортизація	1002	0.00	2.00	
Основні засоби	1010	51 804.00	62 305.00	39 368.00
первісна вартість	1011	97 072.00	128 567.00	126 743.00
знос	1012	45 268.00	66 262.00	87 375.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 715.00	2 715.00	2 715.00
Усього за розділом I	1095	74 471.00	65 022.00	42 132.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	318 559.00	629 699.00	770 086.00
Виробничі запаси	1101	9 884.00	71 542.00	26 534.00
Товари	1104	308 675.00	558 157.00	743 552.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	237 190.00	238 941.00	182 710.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	98 994.00	200 924.00	170 892.00
з бюджетом	1135	794.00	45 946.00	83 348.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 482 224.00	1 400 515.00	1 353 600.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	64 213.00	111 704.00	90 702.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 489.00	64 986.00	42 636.00
Рахунки в банках	1167	31 489.00	64 986.00	42 636.00
Витрати майбутніх періодів	1170	136 352.00	641.00	229 077.00
Інші оборотні активи	1190	131 457.00	102 193.00	74 139.00
Усього за розділом II	1195	2 531 612.00	2 795 549.00	2 997 190.00
Баланс	1300	2 606 083.00	2 860 571.00	3 039 322.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	181 507.00	325 517.00	515 463.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 175.00	25 493.00	39 260.00
Усього за розділом I	1495	193 682.00	351 010.00	554 723.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	540 474.00	890 861.00	661 019.00
Усього за розділом II	1595	540 474.00	890 861.00	661 019.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	52 642.00	373 753.00
Векселі видані	1605	7 970.00	25 000.00	93 945.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		609.00	609.00
товари, роботи, послуги	1615	74 354.00	238 652.00	150 223.00
розрахунками з бюджетом	1620	806.00	978.00	903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	806.00	976.00	903.00

розрахунками з оплати праці	1630		8.00	3.00
за одержаними авансами	1635	790 538.00	620 621.00	444 678.00
за розрахунками з учасниками	1640		78 000.00	
Поточні забезпечення	1660		617.00	617.00
Доходи майбутніх періодів	1665		1 283.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	998 259.00	679 573.00	679 566.00
Усього за розділом III	1695	1 871 927.00	1 618 700.00	1 823 580.00
Баланс	1900	2 606 083.00	2 860 571.00	3 039 322.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 329 522.00	1 888 653.00	1 888 653.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 142 512.00	1 609 607.00	1 609 607.00
Валовий: прибуток	2090	187 010.00	279 046.00	279 046.00
Інші операційні доходи	2120	53 713.00	52 305.00	52 305.00
Адміністративні витрати	2130	15 222.00	24 394.00	24 394.00
Витрати на збут	2150	117 775.00	137 579.00	137 579.00
Інші операційні витрати	2180	90 641.00	17 333.00	17 333.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 085.00	152 045.00	152 045.00
Інші фінансові доходи	2220	21 761.00	18 609.00	18 609.00
Інші доходи	2240	208 242.00	13 355.00	13 355.00
Фінансові витрати	2250	88 660.00	155 090.00	155 090.00
Інші витрати	2270	154 967.00	11 450.00	11 450.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 461.00	17 469.00	17 469.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 372.00	-4 151.00	-4 151.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	89.00	13 318.00	13 318.00

Додаток В

«Особливості управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Виконав: студент групи МВКД-21 Б

Спічак М. А.

Керівник роботи:

к. е. н., проф. Небава М. І.

Актуальність роботи. У контексті активізації ринкових трансформацій значно зростає роль інтелектуальних ресурсів, які забезпечують зростання прибутковості, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Рівень інтелектуального потенціалу підприємства дедалі більше визначає його здатність до впровадження інновацій і реалізації стратегічних цілей розвитку.

У зв'язку з цим набуває особливої актуальності наукове обґрунтування та вдосконалення теоретико-методичних засад, а також інструментарію формування та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємств.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження процесів управління інтелектуальним потенціалом підприємства та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення в умовах сучасного економічного середовища.

Об'єктом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є процеси управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «ОРІОН».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Практична цінність роботи полягає в можливості застосування окремих положень дослідження в діяльності вітчизняних підприємств задля оптимізації процесів управління інтелектуальним потенціалом. Зокрема запропоновані заходи щодо посилення інноваційної складової інтелектуального потенціалу заплановано впровадити в практичну діяльність АТ «ТРЗ «ОРІОН».

Апробація дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції за результатами якої опубліковані тези: Спічак М. А. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації / Небава О. М., Спічак М. А. // Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2025. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25276/20853>

Для досягнення зазначеної мети дослідження потрібно вирішити **такі завдання:**

- ☐ здійснити аналіз теоретичних засад управління інтелектуальним потенціалом підприємств;
 - ☐ розкрити сутність основних понять та механізмів управління інтелектуальним потенціалом підприємства;
 - ☐ проаналізувати систему управління інтелектуальним потенціалом на прикладі АТ «ТРЗ «ОПІОН».
-

У національній економіці **інтелектуальний потенціал** є важливим резервом економічної активності та ключовим фактором розвитку інновацій у сучасному інформаційному суспільстві. Він має безмежний ресурс як за якісно-кількісними, так і за тимчасовими параметрами.

На рівні підприємства **інтелектуальний потенціал** виступає основою інноваційного розвитку, підсилює конкурентні переваги, розвиває підприємницькі та управлінські навички, а також лідерські якості працівників. Він визначає темп і характер управлінських нововведень у системі менеджменту підприємства.

Таблиця 1.1 – Наукові трактування поняття «інтелектуальний потенціал»

Джерело	Тлумачення
С. Вовканич [3]	Інтелектуальний потенціал – це можливість накопичувати, створювати і використовувати нові знання, проекти, ідеї, моделі і іншу семантичну інформацію (науково-технічну, економічну, правову і так далі), яка може стати інтелектуальною власністю України, сприяти її прогресивній і міжнародній інтеграції як повноправного партнера
В. Петренко [12]	Інтелектуальний потенціал – це прогнозована інтегральна здібність особи або групи осіб (персоналу організації, підприємства, населення територіальної громади, регіону, країни, нації, людства) до створення нових духовних і матеріальних цінностей
О. Моліна [11]	Інтелектуальний потенціал (людини, суспільства) – це сукупність інтелектуальних якостей (інтелектуальних ресурсів), які може бути використано системою для вирішення завдань, що стоять перед нею, по самозбереженню і розвитку
Е. Титова [13]	Інтелектуальний потенціал – це система характеристик, що визначають якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника фірми, корпорації, країни, матеріалізуються в процесі праці на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, і їх сукупності
Л. Девченко, О. Карпенко [8]	Інтелектуальний потенціал працівників фірми – це підсистема загального творчого потенціалу співробітників, органічна єдність індивідуальних інтелектуальних здібностей до відтворення накопичених знань і їх використання, а також реалізовані і нереалізовані креативні можливості індивідуальних інтелектів
В. Касаткіна [7]	Інтелектуальний потенціал підприємства – це сукупність економічних, правових, організаційно-управлінських, матеріально-технічних і соціально-інформаційних чинників, що визначають рівень готовності економічної системи підприємства до успішної інтелектуально-продуктової діяльності через призму нового бачення явищ, перспективного розвитку підприємства та задоволення його майбутніх і поточних потреб
Ю. Канигін [6]	Інтелектуальний потенціал – це складова соціального інтелекту в контексті загальної соціалізації суспільства
Л. Діба [4]	Інтелектуальний потенціал – це певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності

Проаналізувавши визначення, що наведені у таблиці зробимо висновок, що

Інтелектуальний потенціал підприємства визначається як приховані здатності, сили та знання особистостей і соціально-економічної системи для здійснення різних видів інтелектуально-продуктової діяльності.

Цей потенціал може конкретизуватися у формі інтелектуального капіталу підприємства, що реалізується на ринкових та індивідуально-мотиваційних засадах.

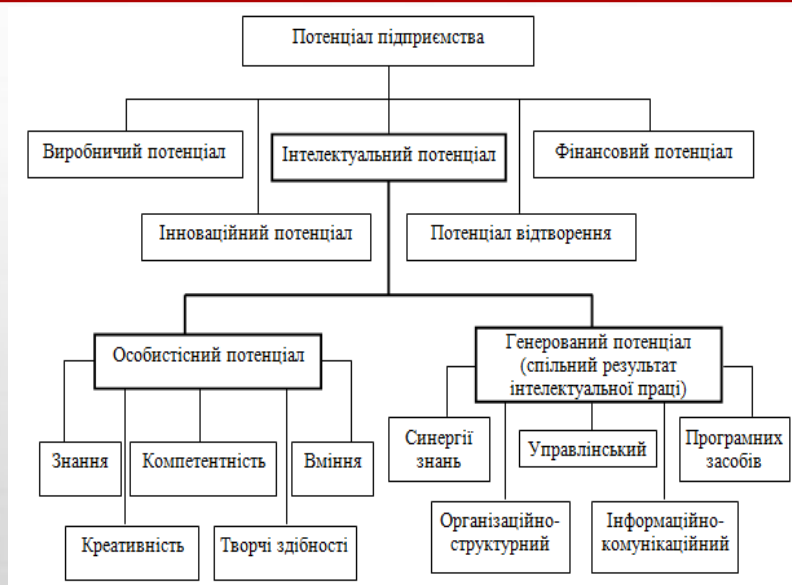


Рисунок 1.1 – Структурна модель формування інтелектуального потенціалу підприємства

Таблиця 1.2 – Класифікація інтелектуального потенціалу

Класифікаційна ознака	Види потенціалу
1	2
За рівнем формування на підприємстві	Особистісний; організаційний.
За джерелом формування	Власних інтелектуальних ресурсів; залучених інтелектуальних ресурсів.
За походженням	Початковий; набутий.
За фактом виявлення	Виявлений; прихований.
За ступенем реалізованості	Реалізований в повному обсязі; частково реалізований; нереалізований.
За відповідністю цілям діяльності	Релевантний; <u>нерелевантний</u> .
За сферою застосування	В операційній, фінансовій, інвестиційній діяльності.
За винятковістю інтелектуального ресурсу	Типовий; нетиповий; унікальний.
За джерелами впливу на формування	Сформований завдяки внутрішнім впливам; зовнішнім впливам; комбінованим впливам.
За функціональним станом	У стані формування; у стані використання.

Теоретичні узагальнення дають змогу трактувати поняття **«управління інтелектуальним потенціалом»** як комплексний, стратегічно орієнтований процес, що охоплює формування, збалансування та ефективне використання портфеля інтелектуальних ресурсів у межах господарської діяльності підприємства, а також спрямований на їх постійний розвиток. Взаємозв'язок між складовими управління інтелектуальним потенціалом є визначальним чинником у досягненні стратегічних цілей підприємства згідно з обраною стратегією розвитку.

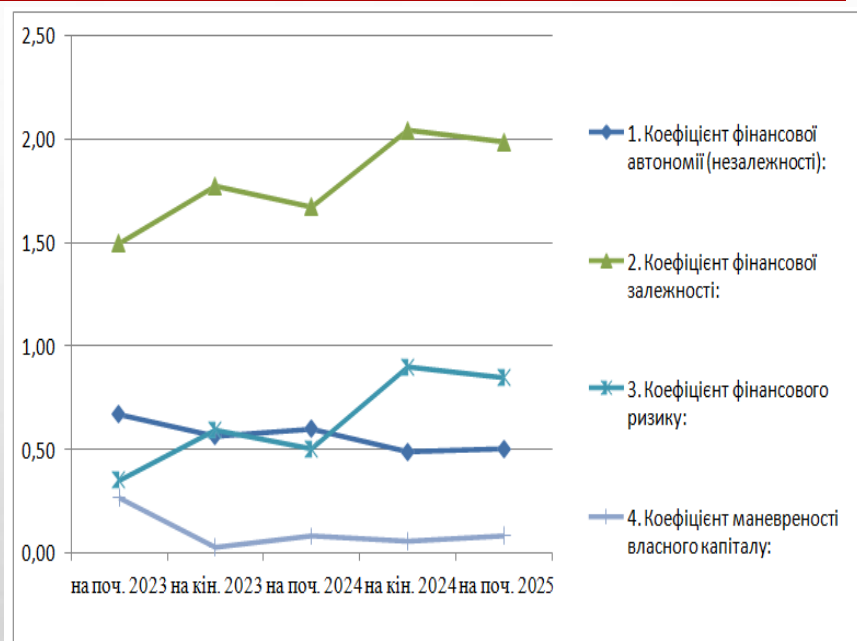


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової стійкості АТ «ТРЗ «Оріон»

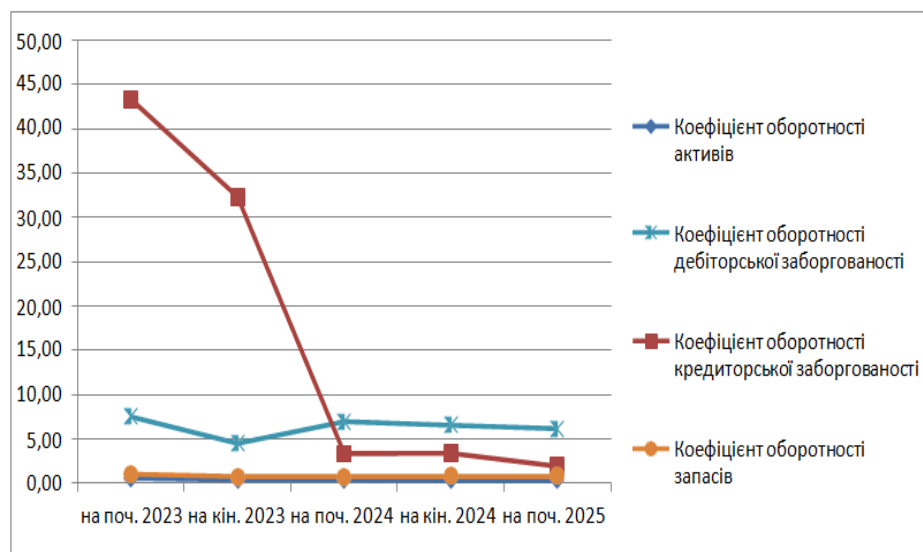


Рис. 2.2. Динаміка показників оборотності активів АТ «ТРЗ «Оріон»

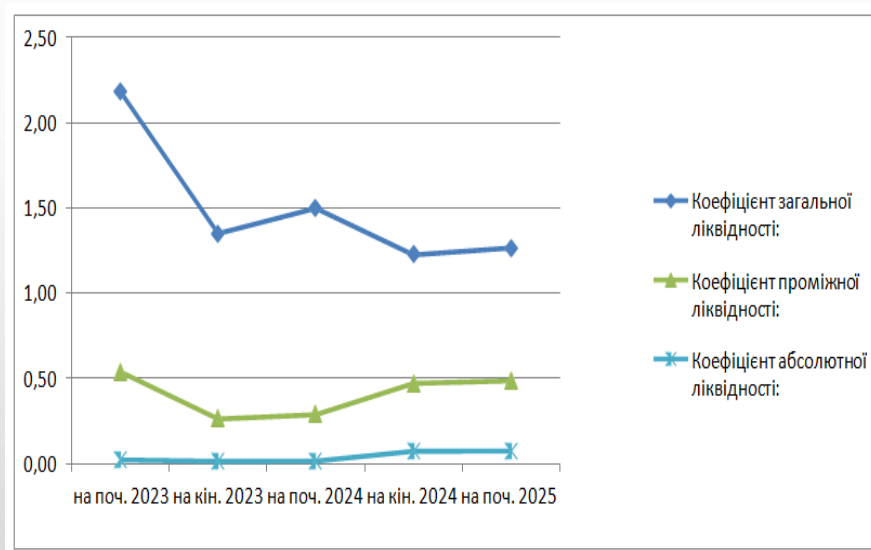


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності АТ «ТРЗ «Оріон»

Підсумовуючи результати аналізу фінансового стану АТ «ТРЗ «Оріон», можна зробити такі **висновки**:

- Протягом останніх років спостерігається загальне покращення фінансових показників товариства. Станом на початок 2025 року АТ «ТРЗ «Оріон» залишається прибутковим, як і в попередні 2023–2024 роки.
- Динаміка показників фінансової стійкості демонструє позитивні зміни протягом аналізованого періоду, а їх значення знаходяться в межах оптимальних величин.
- Загалом тенденції оборотності активів товариства є позитивними, за винятком незначного погіршення оборотності товарних запасів.
- Показники загальної та проміжної ліквідності мають позитивну динаміку та залишаються в межах оптимальних значень. Однак зафіксоване незначне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності нижче допустимого рівня, що свідчить про періодичну нестачу грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства.

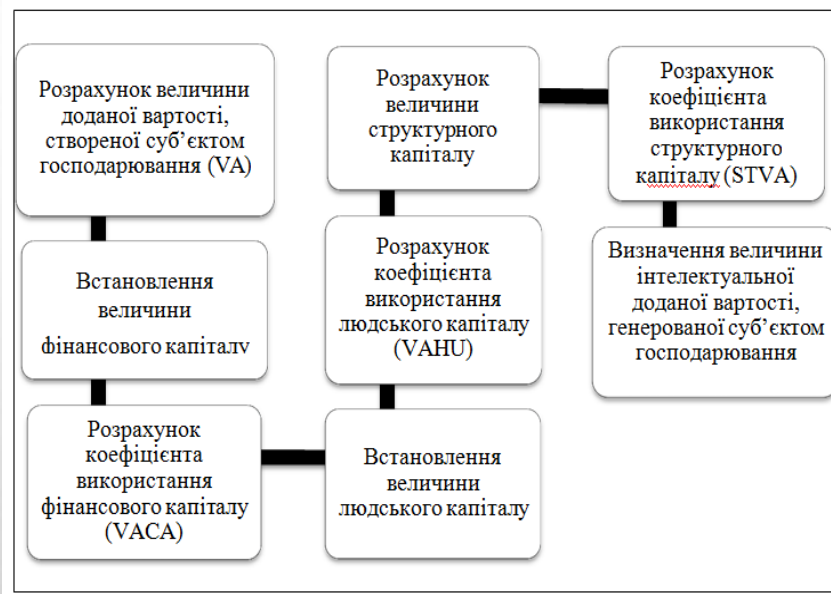


Рис. 2.4. Схематичне представлення методики VAIC TM А. Пуліча

**Інтелектуальна вартість АТ «ТРЗ «Оріон»» у 2020–2024 рр.
на основі методики VAIC**

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	56307	30927	18615	17572	22479
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн.	34752	22704	15825	22960	21932
VA, тис. грн.	21555	8223	2790	-5388	547
Власний капітал, тис. грн.	41385	40615	36224	27978	25485
Коефіцієнт використання власного капіталу, VACA	0,52	0,20	0,07	-0,19	0,02
Людський капітал, тис. грн.	28521	23751	17973	13620	15577
Коефіцієнт використання людського капіталу, VAHU	0,75	0,34	0,15	-0,39	0,03
Структурний капітал, тис. грн.	23533	19038	14350	10843	12673
Коефіцієнт використання структурного капіталу, STVA	1,09	2,31	5,14	2,01	23,16
VAIC	2,36	2,85	5,36	2,59	23,21

Загальні висновки

- ☐ У 2023 році підприємство зазнало певних фінансових труднощів,
- ☐ але з 2024 року воно відновлюється і демонструє позитивні зміни у фінансових показниках.
- ☐ Особливе значення має зростання коефіцієнтів використання структурного капіталу та людського капіталу в 2024 році, що свідчить про правильні стратегічні рішення, спрямовані на ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.
- ☐ Позитивна динаміка інтелектуальної доданої вартості в 2024 році підтверджує успішні зміни, що дозволяють значно покращити конкурентні позиції АТ «ТРЗ «Оріон»» на ринку.
- ☐ Ці результати дозволяють припустити, що підприємство здатне адаптуватися до змін і вивести свою діяльність на новий рівень.

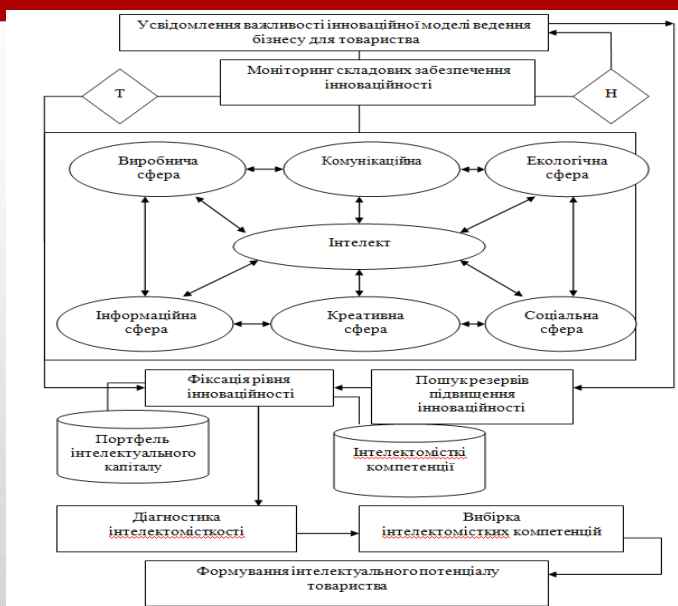


Рис. 3. 9. Механізм підвищення інноваційної ефективності використання інтелектуального потенціалу товариства

Висновки

- ❑ Аналіз і оцінювання ефективності використання інноваційного капіталу в АТ «ТРЗ «ОРІОН», який інтегровано в модуль структурного капіталу дозволяє виокремити основні напрями вдосконалення його використання:
- ❑ Ініціювання змін у сфері праці та науково-технічного прогресу поряд із регулярним оновленням підходів до корпоративного управління.
- ❑ Застосування сучасних технологій та методів управління, спрямованих на стимулювання безперервного розвитку інтелектуальних і креативних здібностей персоналу.
- ❑ Формування орієнтованої на результат інноваційної культури підприємства, зокрема через визначення ключових напрямів її впливу на якість трудової діяльності та стратегічні вектори розвитку підприємства.

- ❑ Попри зростаюче значення інтелектуального капіталу в умовах становлення «економіки знань», дана сфера стикається з низкою суттєвих проблем, які потребують оперативного вирішення:
- ❑ недосконалість правового регулювання взаємовідносин між учасниками інноваційної діяльності в процесі створення інтелектуальної власності;
- ❑ ускладнення процедур комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;
- ❑ втрати, пов'язані з недостатньо ефективним трансфером технологій за межі країни;
- ❑ неефективність існуючих механізмів оцінювання та передачі об'єктів інтелектуальної власності;
- ❑ прогалини у правовому супроводі авторського права та захисту інтелектуальної власності;
- ❑ низький рівень розвитку системи обліку нематеріальних активів на підприємствах.

- ❑ У цьому контексті постає нагальна потреба у подальшому розвитку національного ринку інтелектуальної власності, з метою перетворення наукового та інноваційного потенціалу держави на один із ключових рушіїв її економічного зростання. Розв'язання зазначених проблем стане важливим чинником забезпечення політичної стабільності, економічної самодостатності, територіальної цілісності та загального зміцнення позицій України на міжнародній арені.
- ❑ Таким чином, в умовах сучасного економічного середовища АТ «ТРЗ «ОПІОН» стикається з низкою викликів, що стримують розвиток його інтелектуального капіталу та потребують комплексного стратегічного підходу до їх вирішення.

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «Особливості управління інтелектуальним потенціалом акціонерного товариства «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту;
факультет менеджменту та інформаційної безпеки; група МВКД-21б
кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 26,4 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія: Лесько О.Й., професор кафедри ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада) (підпис)

Причепа І.В., доцент кафедри ЕПВМ
(прізвище, ініціали, посада) (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____ Нікіфорова Л.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____ Небава М.І., професор кафедри ЕПВМ
(підпис) (прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____ Спічак М. А.
(підпис) (прізвище, ініціали)