

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Другий (магістерський) рівень вищої освіти**

**на тему: Управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-  
виробничої організації**

**Виконав:**

**Хромушин Денис Валерійович**  
здобувач вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий  
керівник:**

**Цebro Яна Ігорівна**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:**

**Неженець Оксана Петрівна**  
голова циклової комісії обліково-фінансових та  
економічних дисциплін, к.е.н., викладач вищої категорії  
ВСП «Сумський фаховий коледж СНАУ»

**Суми – 2025**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** Економіки і менеджменту  
**Кафедра** менеджменту імені професора Л.І. Михайлової  
**Освітній ступінь** другий (магістерський) рівень вищої освіти  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_\_ »

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Альвіна ОРЄХОВА

2024 р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

*Хромушину Денису Валерійовичу*

- Тема роботи:** «Управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації»
- База практичного дослідження:** ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина», м. Суми
- Керівник роботи** Цebro Яна Ігорівна, к.е.н., доцент  
затверджена наказом по університету 25 листопада 2024 р. № 3878/ос
- Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи)** 28 листопада 2025 р.
- Вихідні дані до проєкту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
  - узагальнити теоретико-методичні основи управління інтелектуальним потенціалом організації;
  - провести аналіз поточного стану управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»: надати організаційно-економічну характеристику організації; охарактеризувати організаційні аспекти підсистеми управління інтелектуальним потенціалом організації; провести оцінку результативності функціонування підсистеми управління інтелектуальним потенціалом організації;
  - визначити напрями удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина».

**Завдання прийняв**

**до виконання**

Денис ХРОМУШИН

**Дата отримання завдання**

«30» вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/П | Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи                                                                                                                            | Строк виконання етапів          | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|
| 1     | Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.                                              | <i>Вересень 2024 р.</i>         | Виконано |
| 2     | Підбір та аналіз джерел інформації.                                                                                                                                       | <i>Жовтень 2024 р.</i>          | Виконано |
| 3     | Узагальнення теоретичного матеріалу та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи.                                                           | <i>Лютий-квітень 2025 р.</i>    | Виконано |
| 4     | Збір та обробка фактичного матеріалу, аналіз та узагальнення практичних аспектів досліджуваної теми (переддипломна практика).                                             | <i>Червень 2025 р.</i>          | Виконано |
| 5     | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, підготовка та надання чорнового варіанту другого розділу кваліфікаційної роботи. | <i>Червень-вересень 2025 р.</i> | Виконано |
| 6     | Проектування напрямів удосконалення досліджуваної проблеми.                                                                                                               | <i>Липень-серпень 2025 р.</i>   | Виконано |
| 7     | Завершення проєктної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику.                                                          | <i>Вересень 2025</i>            | Виконано |
| 8     | Доопрацювання аналітичного і проєктного розділів кваліфікаційної роботи.                                                                                                  | <i>Жовтень 2025 р.</i>          | Виконано |
| 9     | Оформлення кваліфікаційної роботи, подання до попереднього захисту та рецензування.                                                                                       | <i>Листопад 2025 р.</i>         | Виконано |
| 10    | Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки та плагіат на кафедру, до відділу якості освіти).                                         | <i>26 листопада 2025 р.</i>     | Виконано |
| 11    | Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату                                                                                                                | <i>28 листопада 2025 р.</i>     | Виконано |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                                                             | <i>10 грудня 2025 р.</i>        | Виконано |

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Денис ХРОМУШИН**

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Яна ЦЕБРО**

## АНОТАЦІЯ

**Хромушин Денис Валерійович.** «Управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації».

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління інтелектуальним потенціалом організації в умовах економіки знань та цифровізації. Визначено, що інтелектуальний потенціал є стратегічним ресурсом та важливим чинником конкурентоспроможності. Проаналізовано його складові, у тому числі індивідуальні якості працівників. Особливу увагу приділено ролі корпоративної культури та нематеріальної мотивації як інструментів його формування та активізації.

Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина» за 2022–2024 рр. Встановлено позитивну динаміку зростання активів, доходів і чистого прибутку. Водночас, виявлено зниження показників рентабельності (витрат, основних засобів) та критично низький рівень фінансової стійкості через надмірну залежність від позикового капіталу. Проаналізовано систему управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина», яка поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Відзначено позитивну динаміку омолодження, зростання чисельності та підвищення освітнього рівня персоналу. Підприємство застосовує системний підхід до розвитку кадрів. Загальна задоволеність роботою є високою, але виявлено потребу у збільшенні самостійності працівників. Проведено оцінку інтелектуального потенціалу ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина» за інноваційною складовою та методом VAIC. Інноваційна складова реалізована на 61 %, з найвищими кадровими та виробничими можливостями. Інтелектуальні компетенції керівного складу визнано високими. Аналіз VAIC показав зниження інтегрального показника через зниження продуктивності людського капіталу (VANU).

Запропоновано комплексний підхід до управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина», включаючи ідентифікацію, розвиток людського капіталу та інноваційний менеджмент. Сформовано систему кількісних і якісних показників оцінки. Надано рекомендації щодо активізації R&D, управління знаннями та нематеріальної мотивації для зміцнення конкурентоспроможності. Сформовано довгострокову стратегію управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина» на 2026–2030 рр., спрямовану на інноваційний розвиток та зростання доданої вартості. Визначено основні напрями: освіта, R&D, цифровізація знань, мотивація, партнерства. Запропоновано комплекс КРІ для оцінки реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано важливість ролі корпоративної культури та нематеріальної мотивації у розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина». Сформовано напрями розвитку культури (інновації, знання) та комплексну модель нематеріальних стимулів для активізації творчості та лояльності інженерних кадрів.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, управління, людські ресурси, інтелектуальний розвиток, стратегічне управління.

## SUMMARY

**Khromushyn Denys Valeriiovych.** «Management of the intellectual potential of design and manufacturing organisations».

Qualification work for the degree of Master in Management under the educational programme «Management of Organizations and Administration» speciality 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of managing the intellectual potential of an organisation in the context of the knowledge economy and digitalisation are investigated. It is determined that intellectual potential is a strategic resource and an important factor in competitiveness. Its components, including the individual qualities of employees, are analysed. Particular attention is paid to the role of corporate culture and intangible motivation as tools for its formation and activation.

An analysis of the economic activity of LLC «Design Office Northern Slobozhanshchyna» for 2022–2024 was conducted. Positive growth dynamics in assets, revenues, and net profit were established. At the same time, a decrease in profitability indicators (costs, fixed assets) and a critically low level of financial stability due to excessive dependence on borrowed capital were identified. The intellectual potential management system of LLC «Design Office Northern Slobozhanshchyna», which combines administrative, economic, and socio-psychological methods, was analysed. Positive dynamics in rejuvenation, growth in staff numbers, and improvement in the educational level of personnel were noted. The company applies a systematic approach to personnel development. Overall job satisfaction is high, but there is a need to increase employee autonomy. The intellectual potential of the LLC «Design Office Northern Slobozhanshchyna» was assessed using the innovation component and the VAIC method. The innovation component is 61 % implemented, with the highest personnel and production capabilities. The intellectual competencies of the management team are recognised as high. The VAIC analysis showed a decrease in the integral indicator due to a decrease in human capital productivity (VAHU).

There proposed a comprehensive approach to managing the intellectual potential of LLC «Design Office Northern Slobozhanshchyna», including identification, human capital development, and innovation management. A system of quantitative and qualitative assessment indicators was developed. Recommendations have been made on how to boost R&D, knowledge management, and non-material motivation to strengthen competitiveness. A long-term strategy for managing the intellectual potential of LLC «Design Office Northern Slobozhanshchyna» for 2026–2030 has been developed, aimed at innovative development and growth in added value. The main areas have been identified: education, R&D, digitalisation of knowledge, motivation, partnerships. A set of KPIs has been proposed to assess the implementation of the strategy and increase competitiveness. The importance of corporate culture and intangible motivation in the development of the intellectual potential of LLC «Design Office Northern Slobozhanshchyna» has been substantiated. Areas of cultural development (innovation, knowledge) and a comprehensive model of intangible incentives to stimulate creativity and loyalty among engineering staff have been formulated.

**Keywords:** intellectual potential, management, human resources, intellectual development, strategic management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                                 | 7  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління інтелектуальним потенціалом організації                                                                | 10 |
| РОЗДІЛ 2 Аналіз поточного стану управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»                               | 20 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»                                                          | 20 |
| 2.2 Аналіз організації підсистеми управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»                             | 28 |
| 2.3 Оцінка результативності функціонування підсистеми управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»         | 38 |
| РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»                                | 45 |
| 3.1 Удосконалення методичного підходу до управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»                      | 45 |
| 3.2 Розробка стратегії управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»                                        | 50 |
| 3.3 Розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина» | 60 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                              | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                            | 69 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                               | 74 |
| Додаток А Показники Балансу                                                                                                                           |    |
| Додаток Б Показники фінансових результатів                                                                                                            |    |
| Додаток В Наукові публікації                                                                                                                          |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зростання значення ролі знань, інновацій та творчих здібностей персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств є беззаперечним в сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем та технологій. У сучасних умовах швидкого науково-технічного прогресу саме інтелектуальний потенціал є важливим ресурсом розвитку та підвищення ефективності діяльності організацій. Раціональне управління цим потенціалом дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення продукції, технологій та управлінських процесів. Для конструкторсько-виробничих організацій це має особливе значення, адже їх успіх залежить від здатності генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та зберігати унікальні знання. Отже, дослідження механізмів управління інтелектуальним потенціалом є необхідною умовою сталого розвитку та стратегічного зростання організації

**Аналіз стану наукової розробки проблеми.** Проблема управління інтелектуальним потенціалом активно досліджується у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад зробили такі науковці, як Дацій Н.В. [2], Дмитрук В.О. [4], Каховська О.В. [9], Островська Г.Й [16], Стахурська С. [20], Турчіна С.Г. [22]. Стратегічні аспекти управління інтелектуальним потенціалом в умовах цифрової економіки досліджували Демянчук М.А. [3], Кузьмінська Н.Л. [10], Небава О.М. [13], Nurani M. [27]. Тобто наукові дослідження проблеми управління інтелектуальним потенціалом зосереджені на питаннях оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, людських ресурсів, створення інноваційного середовища та впровадження систем знань. Однак, попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання практичного застосування моделей управління інтелектуальним потенціалом саме у конструкторсько-виробничих організаціях. Це визначає потребу в подальшому дослідженні методичних підходів до управління знаннями, творчими ресурсами та інноваційною активністю персоналу як складовими управління інтелектуальним потенціалом.

**Метою дослідження** є визначення напрямів удосконалення управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи управління інтелектуальним потенціалом організації;
- провести аналіз поточного стану управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»;
- визначити напрями удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина».

**Об'єктом дослідження** є процес управлінні інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), розрахунково-конструктивний та графічний методи.

**Елементами наукової новизни** отриманих результатів дослідження є обґрунтування комплексного підходу до управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації, що передбачає використання системи кількісних та якісних показників його оцінки. Розроблено довгострокову стратегію управління інтелектуальним потенціалом (2026–2030 рр.), яка містить п'ять стратегічних напрямів, матрицю рішень та комплекс КРІ для адаптивного контролю. Визначено роль інноваційної корпоративної культури та комплексну модель нематеріальної мотивації.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в обґрунтуванні формування комплексного підходу до управління інтелектуальним потенціалом

конструкторсько-виробничої організації, що передбачає використання системи кількісних та якісних показників його оцінки. Розроблено довгострокову стратегію управління інтелектуальним потенціалом (2026–2030 рр.), що містить п'ять стратегічних напрямів, матрицю рішень та комплекс КРІ для адаптивного контролю. Обґрунтовано роль інноваційної корпоративної культури та запропоновано комплексну модель нематеріальної мотивації.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Хромушин Д.В. Інтелектуальний потенціал як об'єкт управління в сучасних соціально-економічних системах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 341–343.

2. Хромушин Д.В. Роль корпоративної культури та нематеріальної мотивації в формуванні інтелектуального потенціалу організації. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали ІХ Міжн. наук.-практ. конф. (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06–07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. С. 228–230.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 21 таблицю та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Формування та розвиток інтелектуального потенціалу, який є фундаментом зростання як промислових підприємств, так і національної економіки та суспільства загалом, залишається однією з найважливіших проблем для України – однієї з найбільших держав Європи, що володіє значними природними та людськими ресурсами. У зв'язку з відтоком висококваліфікованих фахівців за кордон, де вони мають вищий рівень оплати праці та ширші можливості для професійного розвитку та самореалізації, ця проблема є особливо актуальною. Додатково ситуацію ускладнює вимушена міграція талановитої молоді, спричинена військовою агресією з боку РФ.

У сучасних умовах інтелектуальні ресурси є важливим чинником економічного розвитку на всіх рівнях. Інтелектуальний потенціал набуває статусу стратегічного ресурсу в процесі формування економіки знань. Практика провідних країн Заходу свідчить, що успіх можливий лише за умови активного розвитку знань, компетентностей і професіоналізму працівників, тобто шляхом підвищення інтелектуального рівня економічної діяльності, що має особливе значення в контексті інноваційного розвитку, адже досягнення лідерства в будь-якій галузі неможливе без залучення висококваліфікованих і творчих спеціалістів [5, с. 79].

В умовах економіки, заснованої на знаннях, персонал або людські ресурси є джерелом зростання і розвитку підприємств. Але мова ведеться не про увесь персонал, а про ту частину, яка створює цінність та нові конкурентні переваги. Таку групу людських ресурсів прийнято називати «інтелектуальні працівники», які і формують інтелектуальний потенціал підприємства, визначаючи можливості для розвитку. Особливості інтелектуальних працівників обмежують застосування традиційних управлінських підходів в управлінні персоналом [15, с. 20–21].

Підтримуючи думку Могильної Л. М., Харченко Т. М. та Клецової Н. В., що важливими складовими в управлінні розвитком персоналу є персоніфікований підхід до кожного працівника, який дозволяє розкрити індивідуальні можливості та реалізувати потенціал працівника [12], вважаємо, що акцент наразі доцільно робити на реалізації інтелектуального потенціалу працівника, враховуючи суспільні зміни та розвиток технологій. На думку Турчіної С. Г., управління людськими ресурсами необхідно розглядати як важливий елемент формування інтелектуального потенціалу, оскільки компетенції працівників та їх реалізація в практичній діяльності сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства [22, с. 314; 32, с.185].

Інтелектуальний потенціал є одним із визначальних чинників розвитку підприємства в умовах посиленої конкуренції. Саме він сприяє зростанню ринкової вартості компанії, створенню доданої вартості та стимулює інноваційний розвиток. Управління інтелектуальним потенціалом здійснюється відповідно до стратегічних цілей і завдань підприємства через комплексний механізм, який охоплює процеси його формування, розвитку, використання та оцінювання результатів. При цьому основна увага зосереджується на вдосконаленні окремих складових інтелектуального потенціалу. Сукупність цих процесів формує сприятливі умови для інноваційного зростання підприємства та підвищення його конкурентної вартості [20, с. 53; 17, с. 215].

Основні складові елементи інтелектуального потенціалу працівників організації представлено на рис. 1.1.

Небава О.М. та Спічак М.А. зазначають, що формування інтелектуального потенціалу працівників відбувається шляхом поєднання низки важливих індивідуальних якостей, зокрема:

- 1) розум – здатність раціонально розв’язувати завдання, логічно мислити та аналізувати наслідки;
- 2) свідомість – уміння діяти, спираючись на логіку, фактичні дані та моральні принципи;

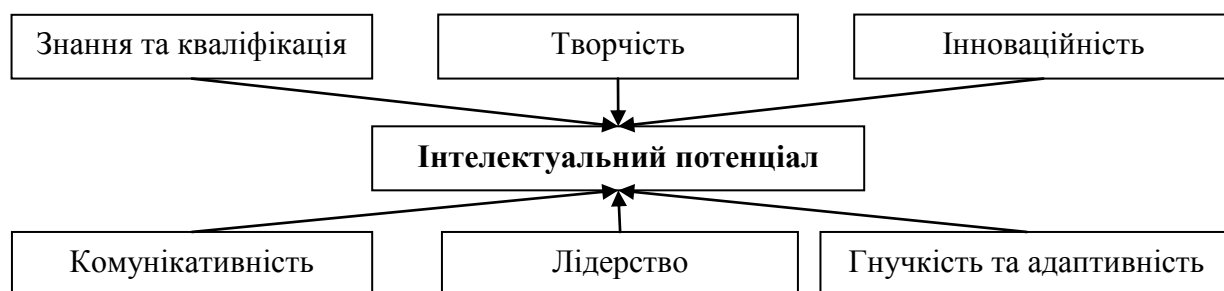


Рисунок 1.1 – Складові інтелектуального потенціалу організації

Джерело: [17, с. 215].

3) освіта – соціокультурна цінність, що визначає рівень володіння знаннями, уміннями та навичками;

4) мислення – процес узагальнення досвіду та творчого підходу до вирішення проблем;

5) бізнес-інтуїція – інтуїтивне розуміння ситуацій, яке виникає без чітких логічних підстав, але спирається на попередній досвід;

6) здібності – індивідуальні риси, що забезпечують швидке засвоєння нової інформації та її ефективне практичне використання [13].

Сукупність наведених характеристик формує індивідуальний інтелектуальний потенціал працівника, який, у свою чергу, об'єднується в колективний інтелектуальний потенціал організації.

Прихильники ресурсного підходу розглядають інтелектуальний потенціал підприємства як сукупність його інтелектуальних ресурсів, до яких належать програмне забезпечення, знання, здібності працівників, об'єкти інтелектуальної власності, а також інформаційні ресурси. З позиції функціонального підходу, інтелектуальний потенціал трактується як сукупність інтелектуальних можливостей, необхідних для виконання певних функцій у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства. Представники результативного підходу розглядають інтелектуальний потенціал як здатність інтелектуальних ресурсів забезпечувати виконання завдань та досягнення запланованих результатів [3, с.

101]. Категоріальна база інтелектуального потенціалу організації вміщує різні елементи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Складові інтелектуального потенціалу організації

| Елемент                         | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Знання та компетенції персоналу | Рівень кваліфікації, професійних навичок та експертності співробітників: загальні теоретичні знання, спеціалізовані навички в окремих галузях, досвід роботи та професійні компетенції. Потреба в інвестуванні в навчання та розвиток персоналу; розробка програм підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри. |
| Інтелектуальна власність        | Правова категорія, яка охоплює: патенти, винаходи, товарні знаки, авторські права та інші об'єкти інтелектуальної власності, що можуть стати джерелом конкурентної переваги для організації та сприяти її інноваційному розвитку.                                                                              |
| Системи управління знаннями     | Структуровані процеси та системи, які використовуються для збору, зберігання, розподілу та використання знань: бази даних, внутрішні портали, системи електронного документообігу та інші інструменти, які допомагають забезпечити доступ до необхідної інформації та знань всім працівникам.                  |
| Культура інновацій та навчання  | Ступінь підтримки та стимулювання інноваційної діяльності та постійного навчання персоналу: стимулювання та винагородження за інновації, створення структур для спільного творчого процесу та постійного самовдосконалення персоналу.                                                                          |
| Технологічна інфраструктура     | Наявність та розвиненість технологічної бази організації: комп'ютеризоване обладнання, програмне забезпечення, інформаційні системи та інші технології, які використовуються для виробництва, управління та інновацій.                                                                                         |

Джерело: складено на основі [1; 6; 18; 19].

У сучасному суспільстві економіки знань інтелектуальні ресурси, інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал стали визначальними для забезпечення продуктивності праці та зростання вартості компаній. Інтелектуальні ресурси підприємств трансформуються у капітал саме завдяки та під час реалізації інтелектуального потенціалу [9, с. 17; 7, с. 39].

Дмитрук В.О. зазначає, що інтелектуальний потенціал разом з фінансовим потенціалом підприємства є чинником формування інтелектуального капіталу. У свою чергу, інтелектуальний капітал, сформований завдяки інтелектуальним ресурсам, є основою для формування інтелектуального потенціалу. І, насамкінець, інтелектуальний потенціал формується одночасно з інтелектуальним капіталом у результаті інтелектуальної діяльності. Продукти інтелектуальної діяльності можуть створювати додаткову вартість [4].

На соціальному рівні інтелектуальний потенціал підприємства формується з інтелектуальних ресурсів усіх учасників управлінського процесу. Провідне місце серед них посідає інтелектуальний потенціал керівника, адже саме він є головним носієм цього потенціалу та визначає напрям розвитку або занепаду підприємства. Його діяльність реалізується через взаємодію з іншими людьми, а рівень інтелектуальної активності значною мірою залежить від рівня розвитку його інтелекту. Інтелектуальний потенціал керівника має такі складові:

1. Професійний потенціал – це сукупність спеціальних знань і навичок, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій.
2. Творчий потенціал – здатність генерувати нові ідеї, виявляти ініціативу, передбачати зміни та впроваджувати інновації.
3. Духовно-моральний потенціал – система цінностей, що сприяє гармонійному розвитку особистості та суспільства.
4. Інформаційний потенціал – представлений умінням збирати, аналізувати та використовувати інформацію.

Другим складовим елементом є інтелектуальний потенціал об'єкта управління, тобто окремої особи, залученої до управлінського процесу. Він є комплексом пізнавальних можливостей, які сприяють розвитку як особистості, так і суспільства взагалі. Інтелектуальний потенціал окремого працівника відображається у загальному потенціалі підприємства, який не є простою сумою індивідуальних знань, а становить новий якісний рівень колективного інтелекту. Цей рівень формується завдяки системі соціальних зв'язків і взаємодій, що стимулюють розвиток та реалізацію інтелектуальних здібностей окремих осіб, груп і спільнот [23, с. 341].

Лозинський К.Ю. та Боровик М.В. стверджують, що інтелектуальним потенціалом, як складовою діяльності організації, необхідно і можна управляти. Управління інтелектуальним потенціалом організації передбачає раціональне використання наявних ресурсів і реалізацію потенційних можливостей для досягнення стратегічних цілей. Основні завдання цього процесу полягають у формуванні дієвої системи мотивації персоналу, залученні необхідних ресурсів до

господарської діяльності та створенні умов для їх подальшого розвитку. До основних напрямів управління належать:

- розробка механізмів мотивації та винагороди працівників;
- створення, оцінювання та ефективне використання об'єктів інтелектуальної власності;
- забезпечення контролю за дотриманням прав інтелектуальної власності;
- формування та аналіз баз даних для виявлення невикористаних ресурсів;
- розробка маркетингових і патентних стратегій, спрямованих на розвиток організації.

Підвищення інтелектуального потенціалу організації, вдосконалення управлінських структур, посилення захисту інтелектуальної власності та розширення сфер практичного застосування знань можливе лише за умови ефективного управління цим потенціалом [11, с. 109].

Діджиталізація є потужним чинником підвищення інтелектуального рівня суспільства [31, с. 101]. У процесі історичного розвитку людство накопичило значний обсяг знань, який сьогодні становить основу його інтелектуального потенціалу та забезпечує можливість прогнозувати та планувати подальший розвиток цивілізації. Механізм цього явища є досить зрозумілим: інтелектуальний потенціал формує підґрунтя для створення нових знань, а їх практичне використання стимулює прогрес як у масштабах усього суспільства, так і на рівні його окремих елементів [2, с. 67].

Дем'янчук М.А. зазначає, що стрімкий розвиток і широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери суспільного життя та економічної діяльності зумовлюють масштабні трансформаційні процеси. В умовах цифровізації саме інтелект і людський потенціал є основою функціонування сучасного інформаційного суспільства та відіграють важливу роль у забезпеченні збалансованого й ефективного розвитку як окремих підприємств, так і суспільства загалом [3, с. 99]. Розуміння сутності інтелектуального капіталу підприємства в контексті цифровізації та становлення цифрового суспільства, з урахуванням чинників часу і простору, може бути

представлене у вигляді графічної моделі, що відображає процес формування його змістовного наповнення (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Графічна модель формування сутності поняття  
«інтелектуальний капітал підприємства»

Джерело: адаптовано за [3, с. 103].

Інтелектуальний потенціал є одним із найцінніших активів підприємства, що охоплює сукупність знань, навичок, досвіду та творчих здібностей працівників. Окрім цього, до його складу входять нематеріальні ресурси – зокрема, інтелектуальна власність і корпоративна культура, які сприяють розвитку організації, зміцненню її конкурентних позицій та підвищенню ефективності діяльності [10, с. 152].

Погоджуємося з думкою Дорошенка В., що цифровізація відкриває широкі можливості для розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. Використання цифрових технологій дає можливість ефективніше управляти ресурсами, підвищувати продуктивність, а також покращувати якість продукції та послуг. Крім того, цифрові інструменти забезпечують збір і аналіз даних, що є основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Інновації стають визначальним чинником зростання інтелектуального потенціалу: здатність постійно вдосконалюватися, створювати нові ідеї, продукти та послуги зумовлює успіх підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Саме інноваційна діяльність дозволяє компаніям виходити за межі стандартних рішень і формувати конкурентні переваги [6, с. 245].

У сучасну цифрову епоху працівники потребують розвитку цифрових компетентностей, зокрема, у сфері ІТ, аналітики даних та роботи з Інтернетом речей. Для ефективного управління персоналом важливо створювати робоче середовище, що стимулює творчість, гнучкість і саморозвиток. Навчання персоналу має базуватися на індивідуальному підході, з урахуванням вікових особливостей, особливо представників покоління міленіалів, які віддають перевагу технологічним методам навчання. Інтеграція сучасних технологій, таких як інформаційні системи управління персоналом і аналітика великих даних, сприяє ефективнішому управлінню інформацією про працівників та об'єктивній оцінці їх результативності [27, с. 343].

Інтелектуальний потенціал організації у широкому сенсі є комплексним набором знань, навичок, творчих здібностей, професійного досвіду та особистісних характеристик співробітників, який може бути ефективно застосований для забезпечення розвитку організації та досягнення її стратегічних завдань. До основних компонентів інтелектуального потенціалу традиційно належать когнітивний, творчий, комунікативний та мотиваційний складники.

Інтелектуальний потенціал є каталізатором формування сильної корпоративної культури, що відбувається завдяки його здатності суттєво підвищувати рівень залученості (глибокої участі); мотивації (внутрішнього

прагнення до дій); лояльності (відданості та прихильності) персоналу до організації. Водночас, корпоративна культура сама по собі є вагомим фактором розвитку інтелектуального потенціалу працівників [24, с. 228].

Усе більше керівників провідних світових компаній визнають, що людський ресурс є головним чинником довгострокового успіху організації. Це означає, що належним чином відібрані, організовані та мотивовані працівники, здатні ефективно вибудовувати міжособистісні відносини й підтримувати високий рівень культури спілкування, відіграють вирішальну роль у розвитку бізнесу. Досвід компанії Microsoft свідчить, що основою її успіху стало сприятливе корпоративне середовище, побудоване на творчій атмосфері, гнучкому управлінні та ефективній командній взаємодії. Подібні результати демонструють і такі компанії, як Honda, Apple, Virgin, Tesla та інші. Їхні досягнення базуються не лише на конкурентних стратегіях чи ресурсних перевагах, а, насамперед, на спільних цінностях, орієнтованих на розвиток особистості, професіоналізм і результативність працівників. Високий рівень корпоративної культури у цих організаціях є визначальним чинником їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Саме завдяки їй компанії не лише утримують свої позиції на ринку, а й досягають значних успіхів навіть у складних умовах жорсткої конкуренції [21, с. 411].

Ефективним інструментом формування та активізації інтелектуального потенціалу організації є нематеріальна мотивація персоналу. Основними її формами є соціальне визнання, можливості для кар'єрного зростання й професійного розвитку, гнучкі умови праці, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Нематеріальна мотивація персоналу являє собою систему цілеспрямованих управлінських заходів, сфокусованих на активізації потенціалу співробітників, зокрема їх інтелектуального капіталу, через задоволення ієрархії потреб та стимулювання до досягнення стратегічних цілей організації. Ця форма мотивації базується на використанні морально-етичних, соціально-психологічних та

організаційно-управлінських методів заохочення, ефективного застосування яких сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпеченню конкурентоспроможності компанії на ринку. Незважаючи на те, що нематеріальна мотивація виключає прямі фінансові виплати, її успішна імплементація вимагає цільових інвестицій у розвиток людського капіталу, оптимізацію умов праці та підтримку конструктивної корпоративної культури, що робить її стратегічним чинником управління і вимагає вкладення ресурсів для отримання довгострокового ефекту. Результативність таких заходів значною мірою залежить від фінансових можливостей підприємства та його готовності інвестувати у свій людський капітал [8, с. 422].

Отже, можна зробити висновок про існування тісного взаємозв'язку між корпоративною культурою та нематеріальною мотивацією в процесі формування та активізації інтелектуального потенціалу організації. Саме ці чинники забезпечують розвиток творчості, ініціативності та професійної самореалізації працівників. Мотивовані співробітники, які працюють у сприятливому корпоративному середовищі, характеризуються вищою продуктивністю, креативністю та рівнем залученості у діяльність компанії. Показовими прикладами цього є провідні світові корпорації Google, Tesla, Microsoft, які активно застосовують інструменти нематеріальної мотивації та цілеспрямовано розвивають інтелектуальний потенціал персоналу через формування сильної корпоративної культури.

Інтелектуальний потенціал України залишається високим, особливо у сферах освіти, науки та інформаційних технологій, проте країна стикається з низкою серйозних викликів. Серед основних проблем – відтік кваліфікованих кадрів за кордон, недостатнє фінансування наукових досліджень та необхідність модернізації освітньої системи. Водночас, існують значні перспективи розвитку завдяки розширенню міжнародного співробітництва, підтримці інноваційної діяльності та стимулюванню молодіжного підприємництва, що може стати основою для зміцнення інтелектуального потенціалу країни.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО ПІВНІЧНА СЛОБОЖАНЩИНА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина» (ТОВ «КБПС») було зареєстровано 08.01.2022 р. Підприємство зареєстроване за адресою: 40000, Україна, Сумська обл., місто Суми, вул. Іллінська, буд. 3, офіс, 12. Розмір статутного капіталу юридичної особи становить 15000 грн. Засновниками юридичної особи є: Леонт'єв П.В. (13,6 %), Левковський О.В. (13,2 %), Лапчинський В.Г. (13,2 %) та ТОВ «Смарт Машінері Солюшнс» (60,0 %). Директором (уповноваженою особою) ТОВ «КБПС» є Леонт'єв П.В.

Основним видом діяльності ТОВ «КБПС» є виробництво військових транспортних засобів; інші види діяльності за КВЕД становлять 94 позиції, у тому числі, виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення; виробництво електронних компонентів; виробництво змонтованих електронних плат та ін. Компанія на 1 січня 2025 р. зареєстрована на загальній системі оподаткування.

За даними табл. 2.1 проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «КБПС» за 2022–2024 рр.

Упродовж досліджуваного періоду підприємство продемонструвало стійку тенденцію до зростання основних фінансових показників. Валюта балансу (вартість майна) збільшилася на 12574,7 тис. грн., що свідчить про розширення активів та зміцнення матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр., тис. грн.

| Показники                                                 | 2022 р.  | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р. |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------------------|
| Валюта балансу (вартість майна)                           | 25711,7  | 31357,2  | 38286,4  | 12574,7                               |
| Власний капітал                                           | 732,5    | 890,0    | 1265,0   | 532,5                                 |
| Чистий дохід від реалізації продукції                     | 17757,70 | 25368,20 | 39027,90 | 21270,2                               |
| Загальні доходи                                           | 17805,5  | 25436,5  | 39138,1  | 21332,6                               |
| Собівартість реалізованої продукції                       | 15464,1  | 22741,4  | 34986,8  | 19522,7                               |
| Загальні витрати                                          | 15488,2  | 22799,2  | 35074,7  | 19586,5                               |
| Чистий прибуток                                           | 1900,0   | 2162,6   | 3332,0   | 1432,0                                |
| Рентабельність витрат за чистим фінансовим результатом, % | 12,3     | 9,5      | 9,5      | -2,8 п.в.                             |

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м ТОВ «КБПС».

Позитивним є також зростання власного капіталу на 532,5 тис. грн., адже це відображає підвищення рівня фінансової незалежності та довгострокової стійкості суб'єкта господарювання. Значне збільшення обсягів діяльності підтверджується динамікою доходів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 21270,2 тис. грн., а загальні доходи – на 21332,6 тис. грн., що вказує на ефективну роботу на ринку та розширення господарських можливостей підприємства.

Водночас, зростання доходів супроводжувалося підвищенням витрат: собівартість реалізованої продукції зросла на 19522,7 тис. грн., а загальні витрати – на 19586,5 тис. грн. Така динаміка є закономірною при збільшенні обсягів виробництва та однак вказує на значну місткість витрат діяльності.

Чистий прибуток підприємства збільшився на 1432,0 тис. грн. Незважаючи на позитивну динаміку, темпи зростання прибутку є нижчими порівняно з темпами зростання доходів, що частково обмежує фінансову результативність. Варто також зазначити про зниження рентабельності витрат за чистим фінансовим результатом з 12,3 % у 2022 р. до 9,5 % у 2023–2024 рр. (відхилення – 2,8 п.в.), що вказує на певне зменшення ефективності використання витрат та потребує посилення контролю за їх структурою та оптимізацією.

Таким чином, підприємство у 2022–2024 рр. демонструє стабільне зростання активів, власного капіталу, доходів і прибутку, що загалом свідчить про позитивні тенденції розвитку. Однак зниження рентабельності потребує впровадження заходів щодо підвищення ефективності витратної політики та пошуку резервів для зростання прибутковості в довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо рівень використання основних засобів ТОВ «КБПС» за показниками табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники використання основних засобів ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр.

| Показники                                          | 2022 р.  | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення,<br>(+;-)<br>2024 р. від<br>2022 р. |
|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.   | 17757,70 | 25368,20 | 39027,90 | 21270,2                                        |
| Чистий прибуток, тис. грн.                         | 1900,0   | 2162,6   | 3332,0   | 1432,0                                         |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 4765,8   | 10727,6  | 13123,9  | 8358,1                                         |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб        | 18,0     | 23,0     | 29,0     | 11,0                                           |
| Фондовіддача                                       | 3,7      | 2,4      | 2,9      | -0,8                                           |
| Фондомісткість                                     | 0,3      | 0,4      | 0,3      | 0,0                                            |
| Фондоозброєність, тис. грн./1 особу                | 264,8    | 466,4    | 452,6    | 187,8                                          |
| Рентабельність основних засобів, %                 | 39,9     | 20,2     | 25,4     | -14,5 п.в.                                     |

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м, 2-м ТОВ «КБПС».

Протягом аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання обсягів діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 21270,2 тис. грн., а чистий прибуток – на 1432,0 тис. грн., що свідчить про підвищення виробничої активності та зростання фінансових результатів.

Середньорічна вартість основних засобів за три роки зросла на 8358,1 тис. грн., що є позитивним фактором, оскільки відображає інвестиції у виробничі потужності та матеріальну базу підприємства. Разом із тим збільшилася й середньорічна чисельність працівників на 11 працівників, що вказує на розширення масштабів діяльності та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів.

Показники використання основних засобів мають неоднозначну динаміку. Фондовіддача знизилася на 0,8 п. у 2024 р., що є свідченням зниження ефективності використання основних фондів у процесі створення доходу. Водночас фондомісткість залишилася відносно стабільною (0,3–0,4), що говорить про збереження оптимального співвідношення вартості основних засобів і обсягів продукції. Фондоозброєність праці підвищилася на 187,8 тис. грн. на 1 особу, що вказує на поліпшення технічної оснащеності працівників. Проте у 2024 р. цей показник дещо знизився порівняно з 2023 р., що може бути зумовлено випереджаючим темпом зростання чисельності персоналу відносно приросту вартості основних засобів. Рентабельність основних засобів протягом 2022–2024 рр. знизилася з 39,9 % до 25,4 %. Незважаючи на абсолютне зростання прибутку, ефективність використання основних засобів у створенні прибутку зменшилася, що потребує оптимізації витрат та підвищення продуктивності їх застосування.

Отже, ТОВ «КБПС» протягом 2022–2024 рр. нарощувало виробничі потужності, збільшило дохід та прибуток, що є позитивним сигналом розвитку. Водночас зниження рентабельності основних засобів та нерівномірна динаміка фондоозброєності свідчать про необхідність більш ефективного використання наявних ресурсів і пошуку шляхів підвищення віддачі від інвестицій у виробничу базу.

За показниками табл. 2.3 проаналізуємо динаміку оборотних активів.

Таблиця 2.3 – Показники оборотних активів ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр.

| Показники                       | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення,<br>(+;-)<br>2024 р. від<br>2022 р. |
|---------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------------------|
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 5633,6  | 6870,3  | 9814,7  | 4181,1                                         |
| Кошти у розрахунках             | 4272,5  | 5210,4  | 7633,0  | 3360,5                                         |
| Запаси                          | 3384,4  | 4127,3  | 5896,1  | 2511,7                                         |
| Усього оборотних активів        | 13290,5 | 16208,0 | 23373,8 | 10083,3                                        |

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м ТОВ «КБПС».

Протягом досліджуваного періоду організація демонструє суттєве зростання обсягів оборотних активів. Загальна їх вартість збільшилася з 13290,5 тис. грн. у

2022 р. до 23373,8 тис. грн. у 2024 р., тобто на 10083,3 тис. грн. Така динаміка свідчить про активізацію господарської діяльності та розширення фінансових можливостей підприємства.

Аналіз показує, що найбільший приріст відбувся за статтею «Грошові кошти та їх еквіваленти», які зросли на 4181,1 тис. грн., що свідчить про підвищення ліквідності підприємства та посилення його платоспроможності у короткостроковій перспективі. Кошти у розрахунках збільшилися на 3360,5 тис. грн., що вказує на розширення обсягів операційної діяльності, хоча водночас може сигналізувати про певне уповільнення розрахункової дисципліни контрагентів. Запаси зросли на 2511,7 тис. грн., що відображає нарощування виробничих ресурсів для забезпечення збільшених обсягів реалізації; така тенденція є позитивною за умови раціонального управління складськими залишками, адже надмірні запаси можуть призвести до заморожування оборотних коштів. Динаміка оборотних активів підприємства у 2022–2024 рр. свідчить про істотне зростання ліквідності та фінансових ресурсів, що забезпечує підвищення гнучкості та стійкості у фінансово-господарській діяльності. Водночас підприємству доцільно зосередити увагу на ефективному управлінні дебіторською заборгованістю та запасами, щоб уникнути ризиків зниження оборотності активів.

За даними табл. 2.4 проведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «КБПС». У період з 2022 по 2024 рр. показники ліквідності підприємства мали неоднозначну динаміку відносно нормативних значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду коливався в межах оптимального значення (0,226–0,265), що свідчить про достатню здатність підприємства негайно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Натомість коефіцієнт термінової ліквідності мав стійку тенденцію до зниження (з 0,479 до 0,410), залишаючись нижчим за норматив (0,7–0,8), що вказує на недостатню здатність швидко покривати короткострокові борги за рахунок найбільш мобільних активів, без урахування запасів.

Коефіцієнт загальної ліквідності також суттєво не відповідає оптимальному

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності активів ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр.

| Показники                                                              | Оптим. знач. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р. |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------------------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                      | 0,2–0,3      | 0,226   | 0,225   | 0,265   | 0,039                                 |
| Коефіцієнт термінової ліквідності                                      | 0,7–0,8      | 0,479   | 0,479   | 0,410   | -0,069                                |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                                       | 2,0–2,5      | 0,614   | 0,614   | 0,569   | -0,045                                |
| Коефіцієнт ліквідності запасів                                         | -            | 0,088   | 0,082   | 0,097   | 0,009                                 |
| Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості | 1,0          | 5,529   | 5,519   | 4,567   | -0,962                                |
| Коефіцієнт мобільності активів                                         | $\geq 0,5$   | 0,597   | 0,597   | 0,550   | -0,047                                |
| Коефіцієнт співвідношення активів                                      | $> 1,0$      | 1,480   | 1,480   | 1,222   | -0,258                                |

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м ТОВ «КБПС».

значенню (2,0–2,5) і знизився з 0,614 у 2022 р. до 0,569 у 2024 р., що є ознакою обмеженої спроможності підприємства забезпечувати свої зобов'язання всіма оборотними активами. Коефіцієнт ліквідності запасів у 2024 р. становив 0,097, що дещо перевищує рівень попередніх років, однак не має чіткого нормативного орієнтиру та лише відображає частку запасів у структурі покриття боргів.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості значно перевищував норматив 1,0, хоча й знизився з 5,529 до 4,567, що свідчить про перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, що може створювати ризики платоспроможності у разі зростання боргового навантаження. Коефіцієнт мобільності активів коливався у межах нормативного значення ( $\geq 0,5$ ), хоча у 2024 р. знизився до 0,550, що свідчить про певне зменшення частки оборотних активів у структурі майна. Коефіцієнт співвідношення активів протягом 2022–2024 рр. зменшився з 1,480 до 1,222, що означає поступове погіршення балансової стійкості та посилення залежності підприємства від залучених ресурсів.

Отже, у цілому підприємство характеризується достатнім рівнем абсолютної ліквідності, однак недостатнім рівнем термінової та загальної

ліквідності. Значний обсяг кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською створює ризики фінансової стійкості. Отже, підприємству доцільно посилити управління оборотними активами, зменшити боргове навантаження та підвищити ефективність розрахункової дисципліни.

Визначимо рівень фінансової стійкості ТОВ «КБПС» за показниками табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр.

| Показники                                   | Оптим. знач. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р. |
|---------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------------------------------------|
| Коефіцієнт економічної незалежності         | $\geq 0,5$   | 0,028   | 0,028   | 0,033   | 0,005                                 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | $\leq 0,5$   | 0,972   | 0,972   | 0,967   | -0,005                                |
| Коефіцієнт фінансової залежності            | $< 2,0$      | 35,101  | 35,233  | 30,266  | -4,835                                |
| Коефіцієнт заборгованості                   | $< 1,0$      | 34,101  | 34,233  | 29,266  | -7,835                                |
| Коефіцієнт фінансової стійкості             | $\geq 1,0$   | 0,029   | 0,029   | 0,034   | 0,003                                 |

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м ТОВ «КБПС».

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє значну залежність від позикового капіталу, що підтверджується низькими значеннями коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості. Коефіцієнт економічної незалежності (автономії) у 2022–2024 рр. перебував на рівні 0,028–0,033 при нормативі  $\geq 0,5$ , що свідчить про критично низьку частку власного капіталу у структурі фінансування та надмірну залежність підприємства від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу мав стабільно високі значення (0,967–0,972) при нормативі  $\leq 0,5$ , що підтверджує домінування зобов'язань у структурі капіталу. Вкрай високим залишається коефіцієнт фінансової залежності: у 2022 р. він становив 35,101, а у 2024 р. – 30,266 при нормативному значенні  $< 2,0$ . Така динаміка хоч і демонструє певне зниження залежності, однак свідчить про надмірне боргове навантаження та вкрай низький рівень фінансової стабільності. Аналогічну картину відображає коефіцієнт заборгованості, який у

2022 р. становив 34,101, а у 2024 р. – 29,266 при нормативі  $< 1,0$ , що підтверджує критично високий рівень позикового капіталу, що створює істотні ризики для фінансової рівноваги. Коефіцієнт фінансової стійкості за досліджуваний період знаходився у межах 0,029–0,034, що значно нижче від нормативного значення ( $\geq 1,0$ ), що се свідчить про відсутність достатнього власного капіталу для покриття зобов'язань і високу залежність від кредиторів.

Таким чином, у 2022–2024 рр. підприємство функціонувало в умовах критичної фінансової нестійкості, характеризуючись надмірним рівнем позикового капіталу та незначною часткою власних ресурсів. Незважаючи на незначне покращення окремих показників у 2024 р., підприємству необхідно здійснити заходи з нарощення власного капіталу та оптимізації структури зобов'язань з метою забезпечення фінансової стабільності.

Проаналізуємо динаміку показників рентабельності ТОВ «КБПС» (рис. 2.1).

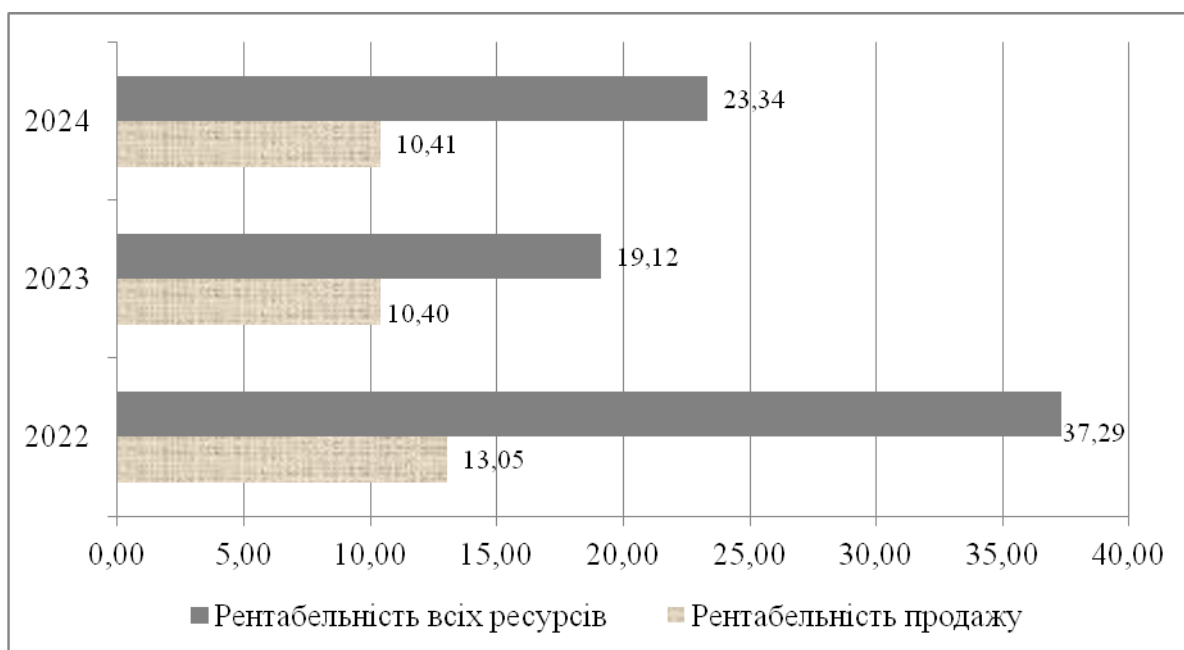


Рисунок 2.1 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «КБПС»,  
2022–2024 рр. (%)

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м, ф. 2-м ТОВ «КБПС».

Протягом 2022–2024 рр. підприємство характеризується зниженням рентабельності продажу та ресурсів, що вказує на зменшення ефективності господарської діяльності. Незначне відновлення у 2024 р. є позитивним сигналом, однак для забезпечення стійкого розвитку необхідно вживати заходів щодо підвищення продуктивності використання ресурсів та оптимізації витрат.

За результатами аналізу господарської діяльності ТОВ «КБПС» у 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство демонструє стійке зростання активів, власного капіталу, доходів і прибутку, що свідчить про розширення виробничих можливостей та позитивну динаміку розвитку. Водночас ефективність використання ресурсів знижується, про що свідчить падіння рівня рентабельності витрат, основних засобів та показників фінансової стійкості. Підприємство характеризується високою залежністю від позикового капіталу, що створює ризики для фінансової стабільності.

## **2.2 Аналіз організації підсистеми управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»**

ТОВ «КБПС» характеризується високим рівнем інтелектуальної праці, необхідністю командної взаємодії та постійного впровадження інновацій. Тому підсистема управління інтелектуальним потенціалом поєднує традиційні методи менеджменту та управління персоналом з сучасними підходами до розвитку та мотивації співробітників.

У практиці управління персоналом у ТОВ «КБПС» застосовуються такі групи методів:

1. Адміністративні методи, які передбачають регламентування діяльності через посадові інструкції, внутрішні положення, стандарти проєктної документації; контроль за дотриманням строків і якості виконання робіт (завдань); застосування заходів дисциплінарної відповідальності.

2. Економічні методи передбачають застосування гнучкої системи оплати праці (посадовий оклад, преміювання своєчасність та якість робіт); бонуси за інноваційні рішення та пропозиції.

3. Соціально-психологічні методи охоплюють роботу по формуванню позитивного психологічного клімату в колективі; організація неформальних заходів, спрямованих на згуртованість колективу та налагодження комунікацій, заохочення креативного мислення; заохочення через визнання досягнень, наставництво.

4. Методи розвитку персоналу передбачають постійне підвищення кваліфікації: освоєння нових програмних продуктів та технологій; участь у профільних виставках та семінарах.

5. Інноваційні методи передбачають використання електронних платформ для спільної роботи.

Діюча система управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» ґрунтується на таких принципах:

1) науковості – використання перевірених методів менеджменту, аналіз ефективності управлінських рішень;

2) цілеспрямованості – орієнтація на досягнення стратегічних цілей організації;

3) комплексності – поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів;

4) індивідуального підходу – врахування особистісних характеристик та мотивації працівників;

5) розвитку – створення умов для безперервного навчання та кар'єрного зростання;

6) демократичності та участі – залучення персоналу до прийняття управлінських рішень;

7) гнучкості – адаптація до змін ринку, технологій і зовнішнього середовища;

8) соціальної справедливості – рівність можливостей і прозорість критеріїв оплати праці.

Розглянемо штатну структуру системи управління ТОВ «КБПС» на основі Штатного розпису на 01 січня 2025 р. (рис. 2.2).

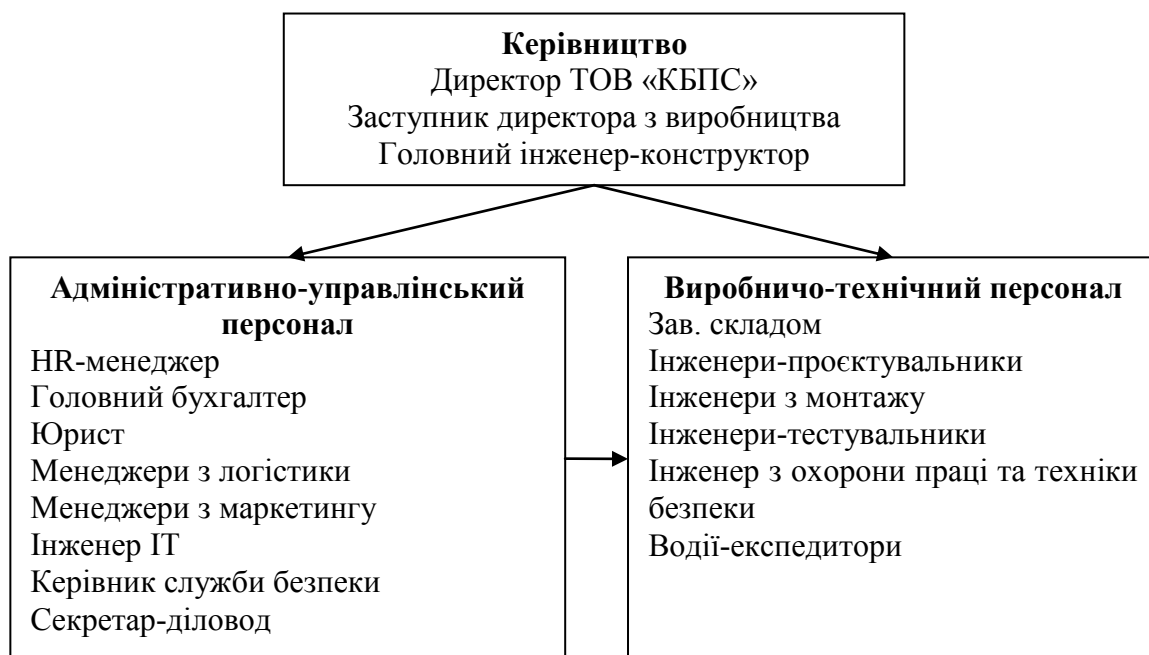


Рисунок 2.2 – Штатна структура системи управління ТОВ «КБПС»  
(на 01.01.2025 р.)

Джерело: побудовано на основі Штатного розпису на 01 січня 2025 р. ТОВ «КБПС».

Директор – очолює підприємство, відповідає за стратегічний розвиток та управління всією діяльністю. Заступник директора з виробництва – контролює виробничі та інженерні процеси. Головний інженер-конструктор – відповідає за технічні рішення, конструкторські розробки та проектування.

Адміністративно-управлінський блок персоналу представлений так:

- HR-менеджер – управління персоналом, підбір кадрів, навчання, мотивація;
- головний бухгалтер – фінансова звітність, облік, податки;
- юрист – правове забезпечення діяльності підприємства;

- менеджери з логістики (2 особи) – організація поставок матеріалів, управління складом;
- менеджери з маркетингу (2 особи) – просування послуг та проєктів підприємства, робота з клієнтами;
- інженер ІТ – підтримка комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, мереж;
- керівник служби безпеки – охорона об'єкта, контроль доступу та ризиків;
- секретар-діловод – документальне забезпечення, організація діловодства.

Виробничо-технічний блок персоналу представлений:

- інженери-проектувальники (5 осіб) – розробка проєктної документації, креслень, моделей;
- інженери з монтажу (3 особи) – виконання монтажних робіт, впровадження конструкцій у виробництво;
- інженери-тестувальники (2 особи) – контроль якості, випробування розроблених продуктів;
- інженер з охорони праці та техніки безпеки – контроль безпеки на виробництві та відповідність нормам;
- завідувач складом – контроль матеріальних запасів, прийом та видача матеріалів;
- водії-експедитори (2 особи) – доставка матеріалів та готової продукції.

Безпосередньо виконання функції по управлінню персоналом здійснює HR-менеджер. Він виконує основні функції, спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом, підтримку стратегічних цілей підприємства У ТОВ «КБПС» є повний пакет документів для роботи з персоналом, які допомагають організувати та впорядкувати всі процеси, що стосуються співробітників.

Основні документи, які регламентують роботу з персоналом:

- Трудові договори та посадові інструкції – визначають права та обов'язки працівників;
- Штатний розпис – показує штатну структуру підприємства та кількість працівників на кожній посаді;

- Правила внутрішнього трудового розпорядку – встановлюють правила поведінки та робочий графік для всіх працівників.

Документи для розвитку персоналу охоплюють плани підвищення кваліфікації та програми стажування, які допомагають працівникам рости професійно. Система мотивації описана в Положенні про систему мотивації та заохочення, щоб стимулювати працівників працювати ефективніше. Графік відпусток допомагає планувати відпочинок працівників. Усі зазначені процеси фіксуються в розпорядчих документах (накази, розпорядження) та облікових документах (особові справи, табелі обліку робочого часу), що забезпечує законність та прозорість усіх кадрових операцій. При визначенні посад користуються Класифікатором професій ДК 003:2010.

Оскільки носіями інтелектуального потенціалу є люди, які працюють в організації і своєю працею забезпечують досягнення цілей та реалізацію місії; люди зі своїми фізичними та інтелектуальними можливостями, які володіють трудовим потенціалом і є важливим фактором економічного розвитку. Функції управління людськими ресурсами у ТОВ «КБПС» здійснює HR-менеджер під загальним керівництвом Директора. Показники чисельності та структури персоналу ТОВ «КБПС» наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Чисельність та структура персоналу ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр.

| Показники                                              | 2022 р. |     | 2023 р. |     | 2024 р. |     | Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р. |      |
|--------------------------------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--------------------------------------|------|
|                                                        | осіб    | %   | осіб    | %   | осіб    | %   | осіб                                 | п.в. |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, всього | 18      | 100 | 23      | 100 | 29      | 100 | 11                                   | -    |
| Виробничий персонал, з них:                            | 10      | 55  | 14      | 61  | 17      | 59  | 7                                    | 4    |
| - основні                                              | 9       | 50  | 12      | 52  | 14      | 48  | 5                                    | -2   |
| - допоміжні                                            | 1       | 5   | 2       | 9   | 3       | 11  | 2                                    | 6    |
| Управлінський персонал, з них:                         | 8       | 45  | 9       | 39  | 12      | 41  | 4                                    | -4   |
| - керівники                                            | 3       | 17  | 3       | 13  | 3       | 10  | 0                                    | -7   |
| - фахівці                                              | 5       | 28  | 6       | 26  | 9       | 31  | 4                                    | 3    |

Джерело: складено та розраховано за даними кадрової служби ТОВ «КБПС».

Аналіз показників табл. 2.6 свідчить про позитивну динаміку чисельності персоналу ТОВ «КБПС» у період 2022–2024 рр. Загальна середньооблікова кількість штатних працівників зросла з 18 осіб у 2022 р. до 29 осіб у 2024 р. (приріст 11 осіб). Зростання спостерігається як у виробничому, так і в управлінському персоналі. У виробничому персоналі основний акцент зміщено на допоміжні посади, чисельність яких збільшилася на 2 особи (з 1 до 3), що забезпечує підтримку основного виробничого процесу. Водночас частка основних працівників зменшилася на 2 п.в., що свідчить про певну структурну перебудову у складі виробничого персоналу. Серед управлінського персоналу зростання відбулося, насамперед, за рахунок фахівців, кількість яких збільшилася на 4 особи, тоді як чисельність керівників залишилася стабільною, але їх частка у структурі знизилася на 7 п.в., що може свідчити про оптимізацію управлінських функцій та посилення ролі виконавців-фахівців у процесах управління. Загалом, структура персоналу демонструє тенденцію до збалансованого розвитку з акцентом на зміцнення виробничих і фахових управлінських позицій.

За показниками табл. 2.7 розглянемо якісний склад персоналу залежно від характеру виконуваних функцій та рівнем освіти.

Таблиця 2.7 – Якісний склад персоналу ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр., осіб

| Види персоналу за виконуваними функціями | З вищою освітою |         | Із фаховою передвищою освітою |         | Із загальною середньою освітою |         | Всього  |         |
|------------------------------------------|-----------------|---------|-------------------------------|---------|--------------------------------|---------|---------|---------|
|                                          | 2022 р.         | 2024 р. | 2022 р.                       | 2024 р. | 2022 р.                        | 2024 р. | 2022 р. | 2024 р. |
| Керівники                                | 3               | 3       | -                             | -       | -                              | -       | 3       | 3       |
| Фахівці                                  | 4               | 9       | 1                             | -       | -                              | -       | 5       | 9       |
| Виробничий персонал                      | 8               | 15      | 2                             | 2       | -                              | -       | 10      | 17      |
| Всього працівників                       | 15              | 27      | 3                             | 2       | -                              | -       | 18      | 29      |

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «КБПС».

Показники табл. 2.7 мають позитивну динаміку якісного складу персоналу ТОВ «КБПС» у 2022–2024 рр. Загальна чисельність працівників зросла і при цьому спостерігається суттєве збільшення кількості працівників із вищою освітою

– з 15 до 27 осіб. Керівний склад залишився стабільним за чисельністю та рівнем освіти. Значне зростання фахівців із вищою освітою (з 4 до 9 осіб) свідчить про посилення професійної компетентності управлінського персоналу. Серед виробничого персоналу також відбулося збільшення працівників із вищою освітою (з 8 до 15 осіб), що вказує на підвищення кваліфікаційного рівня виробничих кадрів. Загалом, структура персоналу демонструє тенденцію до підвищення освітнього рівня, що сприяє зміцненню професійного потенціалу організації. Також проведемо аналіз персоналу підприємства за рівнем освіти та віком (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика персоналу ТОВ «КБПС» за рівнем освіти та віком, 2022–2024 рр., осіб

| Вік, років | З вищою освітою |         | Із фаховою передвищою освітою |         | Із загальною середньою освітою |         |
|------------|-----------------|---------|-------------------------------|---------|--------------------------------|---------|
|            | 2022 р.         | 2024 р. | 2022 р.                       | 2024 р. | 2022 р.                        | 2024 р. |
| До 30      | 9               | 18      | 1                             | -       | -                              | -       |
| 30–45      | 5               | 7       | 2                             | 1       | -                              | -       |
| 45–55      | 1               | 2       | -                             | 1       | -                              | -       |
| Понад 55   | -               | -       | -                             | -       | -                              | -       |

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «КБПС».

Аналіз показників табл. 2.8 свідчить про позитивну демографічну та освітню динаміку персоналу ТОВ «КБПС» у 2022–2024 рр. Найбільший приріст спостерігається серед молодих працівників до 30 років із вищою освітою – з 9 до 18 осіб, що свідчить про омолодження та оновлення кадрового складу. У віковій групі 30–45 років кількість працівників із вищою освітою зросла з 5 до 7 осіб, тоді як працівники із фаховою передвищою освітою зменшилися з 2 до 1 особи, що вказує на тенденцію до концентрації професійних компетенцій у вищій освітній категорії.

У групі 45–55 років чисельність працівників незначно зросла серед осіб із вищою освітою та фаховою передвищою освітою, що забезпечує баланс досвіду та молодій енергії у складі персоналу. Загалом, структура персоналу демонструє

омолодження та підвищення кваліфікаційного рівня працівників, що сприяє ефективності діяльності організації.

Також за показниками табл. 2.9 проаналізуємо якість персоналу ТОВ «КБПС» за рівнями вищої освіти.

Таблиця 2.9 – Характеристика персоналу ТОВ «КБПС» за рівнями вищої освіти, 2022–2024 рр., осіб

| Рівні вищої (наукової) освіти                                     | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р. |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| Управлінський персонал                                            |         |         |         |                                      |
| Ступінь доктора наук                                              | 1       | 1       | 1       | 0                                    |
| Ступінь кандидата наук або PhD                                    | 2       | 2       | 2       | 0                                    |
| Другий (магістерський) рівень вищої освіти або спеціалісти        | 2       | 3       | 5       | 2                                    |
| Здобувачі вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем (PhD) | 1       | 1       | 2       | 1                                    |
| Здобувачі вищої освіти за другим (магістерським) рівнем           | 1       | 2       | 2       | 1                                    |
| Виробничий персонал                                               |         |         |         |                                      |
| Другий (магістерський) рівень вищої освіти або спеціалісти        | 1       | 2       | 2       | 1                                    |
| Здобувачі вищої освіти за другим (магістерським) рівнем           | 4       | 6       | 7       | 3                                    |
| Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти                        | 3       | 4       | 6       | 3                                    |

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «КБПС».

Динаміка наведених у табл. 2.9 показників свідчить про послідовне підвищення освітнього рівня як управлінського, так і виробничого персоналу. Вагомою тенденцією є зростання чисельності персоналу за рівнем освіти «магістр», а також збільшення кількості здобувачів вищої освіти, що підтверджує стратегію організації на інтелектуалізацію праці. Відсутність відхилень у найвищих наукових ступенях (доктор наук та кандидат наук/PhD) вказує на стабільність науково-експертного рівня персоналу. Зростання кількості бакалаврів та здобувачів-магістрів у виробничому персоналі демонструє успішне залучення та інвестування в освіту молодих фахівців для забезпечення конкурентоспроможності організації та формування інтелектуального потенціалу.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «КБПС» за рівнем досвіду роботи та необхідної освіти за показниками табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Якісна характеристика персоналу за критерієм необхідної освіти та досвіду роботи ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр., осіб

| Показники                                            | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення (+,-)<br>2024 р. від 2022 р. |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|
| Середньооблікова чисельність працівників             | 18      | 23      | 29      | 11                                      |
| Чисельність працівників, які мають необхідну освіту  | 17      | 22      | 29      | 12                                      |
| Чисельність працівників, які мають необхідний досвід | 13      | 18      | 20      | 7                                       |

Джерело: складено автором за даними ТОВ «КБПС».

Показники табл. 2.10 демонструють позитивну динаміку відповідності персоналу ТОВ «КБПС» вимогам освіти та досвіду у 2022–2024 рр. Кількість працівників із необхідною освітою збільшилася з 17 до 29 осіб, а працівників із відповідним досвідом – з 13 до 20 осіб. Така динаміка свідчить про системне оновлення кадрового складу та підвищення професійної компетентності персоналу, що забезпечує ефективне виконання функціональних обов’язків та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

У звітному році у ТОВ «КБПС» було організовано низку заходів, спрямованих на навчання персоналу та підвищення його кваліфікації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Заходи розвитку персоналу ТОВ «КБПС», 2024 р.

| Заходи розвитку персоналу                                                                                                           | Період проведення / відповідальна особа                    | Цільова група                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                                                                   | 2                                                          | 3                                       |
| Стажування та адаптаційне навчання конструкторів та інженерів.                                                                      | При прийнятті на роботу. HR-менеджер. Наставники.          | Нові працівники виробничого підрозділу. |
| Підвищення кваліфікації управлінського персоналу та інженерів-конструкторів через спеціалізовані курси, вебінари, онлайн-платформи. | Раз на рік. Директор. HR-менеджер.                         | Управлінський персонал, інженери.       |
| Внутрішні технічні тренінги з нових методів проектування, CAD-моделювання та сучасного обладнання.                                  | Раз на квартал. Головний інженер-конструктор. HR-менеджер. | Інженерний персонал, молоді фахівці.    |

Продовження табл. 2.11

| 1                                                                                                       | 2                                                           | 3                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Заняття з охорони праці та техніки безпеки.                                                             | Періодично, згідно графіків Директор. HR-менеджер.          | Увесь персонал.                               |
| Курси з надання першої медичної допомоги та дій у надзвичайних ситуаціях.                               | Періодично. HR-менеджер.                                    | Увесь персонал.                               |
| Участь у професійних конференціях, семінарах, форумах з інженерії, цифрових технологій та інновацій.    | Постійно. Директор. HR-менеджер.                            | Конструктори, фахівці виробничого підрозділу. |
| Програми наставництва для молодих інженерів та технічного персоналу.                                    | Постійно. Старші інженери. HR-менеджер.                     | Молоді інженери, нові працівники.             |
| Розробка внутрішніх навчальних модулів з оптимізації виробничих процесів та підвищення їх ефективності. | Раз на півріччя. Головний інженер-конструктор. HR-менеджер. | Виробничий персонал.                          |
| Тренінги з управління проєктами та роботи у команді.                                                    | Раз на рік. Директор. HR-менеджер.                          | Управлінський персонал та провідні інженери.  |
| Оцінка результатів навчання та підвищення кваліфікації, складання індивідуальних планів розвитку.       | Постійно. HR-менеджер.                                      | Увесь персонал.                               |

Джерело: складено автором за інформацією ТОВ «КБПС».

Отже, можемо зробити висновок про системний підхід ТОВ «КБПС» до розвитку персоналу. Підприємство забезпечує комплексну підготовку та підвищення кваліфікації як виробничого, так і управлінського персоналу через стажування, тренінги, спеціалізовані курси та участь у професійних заходах. Значна увага приділяється омолодженню кадрового складу, наставництву та підвищенню професійної компетентності молодих фахівців. Запроваджені програми з охорони праці, надання медичної допомоги та оцінки ефективності навчання забезпечують безпеку праці та системне планування розвитку персоналу. Загалом, заходи спрямовані на підвищення кваліфікації, ефективності та стабільності кадрового потенціалу організації.

З метою визначення рівня задоволеності персоналу ТОВ «КБПС» роботою нами було проведене опитування, результати якого узагальнені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати опитування працівників ТОВ «КБПС» «Задоволеність роботою», 2024 р.

| Показники задоволеності роботою          | Частка задоволених працівників, % |
|------------------------------------------|-----------------------------------|
| Задоволеність змістом праці              | 90,0                              |
| Задоволеність режимом роботи             | 82,0                              |
| Задоволеність умовами праці              | 75,0                              |
| Задоволеність заробітною платою          | 80,0                              |
| Задоволеність різноманітністю роботи     | 57,0                              |
| Задоволеність самостійністю в роботі     | 53,4                              |
| Задоволеність гігієнічними умовами праці | 86,0                              |
| Задоволеність рівнем організації праці   | 83,1                              |
| Задоволеність відносинами з колегами     | 77,2                              |
| Задоволеність системою управління        | 82,9                              |
| Середній показник, %                     | 76,7                              |

Джерело: складено автором.

У результаті проведеного опитування працівників встановлено, що повністю задоволені своєю роботою 76,7 % персоналу. Найнижчий показник задоволеності за критерієм самостійності в роботі (57 %), що може бути наслідком жорсткої регламентації робіт, процесів, організації системи внутрішньої безпеки організації. Найвищий показник за критерієм задоволеності змістом праці, що вказує на формування колективу, який згуртований на досягнення стратегічних цілей та реалізації місії організації.

### **2.3 Оцінка результативності функціонування підсистеми управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»**

В умовах невизначеності та швидких змін, інтелектуальний потенціал організації забезпечує її довготривалу та стійку конкурентну перевагу. Інтелектуальний потенціал ТОВ «КБПС» будемо оцінювати в розрізі окремих складових його формування. Перша складова оцінки інтелектуального потенціалу – це інноваційна складова [14]. Результатом інтелектуальної роботи персоналу у

ТОВ «КБПС» є інноваційні процеси, розробки та отримані права інтелектуальної власності (рис. 2.3).

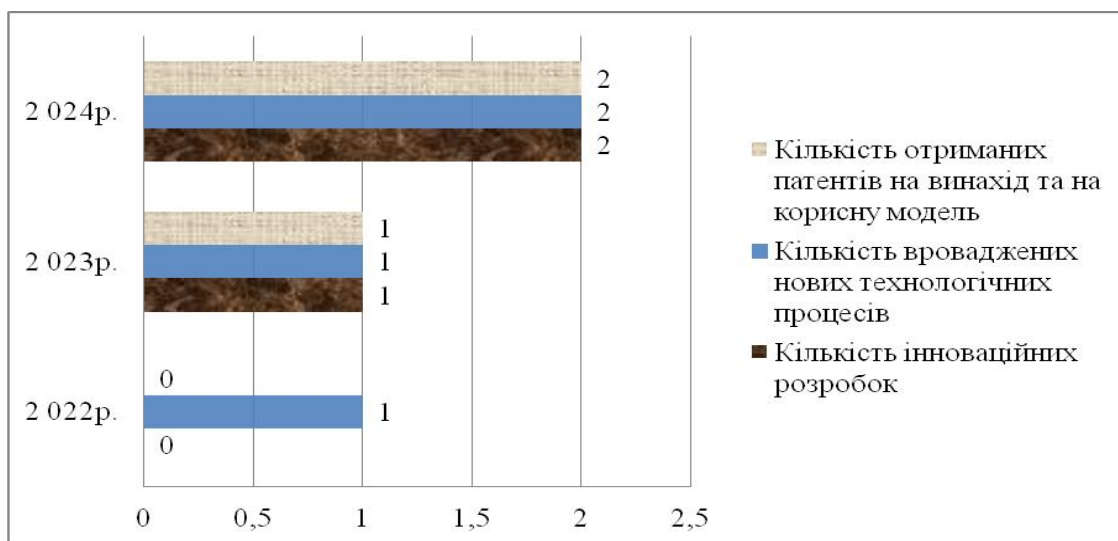


Рисунок 2.3 – Показники результативності інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС», 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором.

Оцінювання та детальний аналіз інноваційного компонента інтелектуального потенціалу організації має стратегічне значення для її розвитку. Сама оцінка здійснюється за допомогою формалізованої бальної системи. Індикатори, що підлягають оцінці, попередньо групуються за відповідними критеріями, після чого кожній групі експертною думкою присвоюються відповідні бальні значення.

Оцінювання інтелектуальної складової інтелектуального потенціалу було проведено серед управлінського та виробничого персоналу ТОВ «КБПС», які мають вищу освіту. Було використано шкалу оцінювання 0–3 бали. Розподіл балів такий: 0 балів – інтелектуальний потенціал за інноваційною складовою не використовується; 1 бал – низький рівень використання інтелектуального потенціалу; 2 бали – середній рівень використання інтелектуального потенціалу; 3 бали – високий рівень використання інтелектуального потенціалу. Узагальнені

результати бального оцінювання інноваційної складової інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС» представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати бальної оцінки інноваційної складової інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС», 2024 р.

| Критерії                                 | Параметри                                                                                  | Бали |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Кадрові можливості                    | 1.1. Рівень кваліфікації персоналу                                                         | 3    |
|                                          | 1.2. Рівень готовності персоналу до змін                                                   | 2    |
|                                          | 1.3. Розвиненість системи мотивації персоналу                                              | 1    |
|                                          | 1.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу                                              | 2    |
|                                          | <i>Підсумкова оцінка</i>                                                                   | 8    |
| 2. Науково-технічні можливості           | 2.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості продукції                            | 1    |
|                                          | 2.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості продукції    | 1    |
|                                          | 2.3. Рівень використання розробок                                                          | 3    |
|                                          | 2.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу | 2    |
|                                          | <i>Підсумкова оцінка</i>                                                                   | 7    |
| 3. Виробничі можливості                  | 3.1. Рівень використання потужностей                                                       | 3    |
|                                          | 3.2. Рівень прогресивності застосовуваних технологій                                       | 3    |
|                                          | 3.3. Рівень гнучкості діяльності                                                           | 2    |
|                                          | <i>Підсумкова оцінка</i>                                                                   | 8    |
| 4. Маркетингові можливості               | 4.1. Результативність використання каналів реалізації                                      | 3    |
|                                          | 4.2. Гнучкість цінової політики                                                            | 1    |
|                                          | 4.3. Ефективність системи збуту                                                            | 2    |
|                                          | <i>Підсумкова оцінка</i>                                                                   | 6    |
| 5. Організаційні можливості              | 5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури                            | 1    |
|                                          | 5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку організації       | 1    |
|                                          | 5.3. Рівень компетенції керівників                                                         | 2    |
|                                          | 5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення                                      | 2    |
|                                          | <i>Підсумкова оцінка</i>                                                                   | 6    |
| 6. Фінансові можливості                  | 6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                                     | 3    |
|                                          | 6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності                                                        | 1    |
|                                          | 6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності                                                      | 1    |
|                                          | 6.4. Фінансова стійкість підприємства                                                      | 0    |
|                                          | <i>Підсумкова оцінка</i>                                                                   | 5    |
| Інтегральна бальна оцінка (max 66 балів) | 40 балів                                                                                   |      |

Джерело: складено автором.

За результатами опитування інтегральний показник становить 40 балів з максимальних 66 балів. Це означає, що інноваційна складова інтелектуального потенціалу реалізована на 61 %, що вказує на необхідність і можливості підвищення рівня інноваційної складової інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС».

На рис. 2.4 представлена графічна інтерпретація результатів проведеної оцінки інноваційної складової інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС».

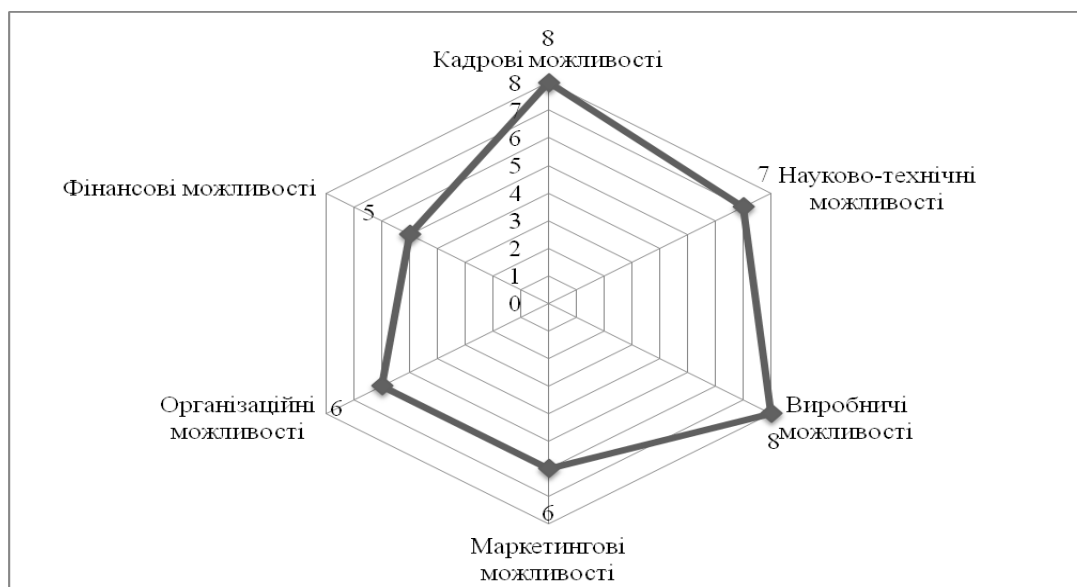


Рисунок 2.4 – Багатокутник оцінки інноваційної складової інтелектуального потенціалу розвитку ТОВ «КБПС»

Джерело: побудовано автором.

Очевидно, що інноваційна складова найбільше визначається кадровими та виробничими можливостями організації (по 8 балів); на другому місці – науково-технічні можливості (7 балів); маркетингові та організаційні можливості отримали по 6 балів; і на останній позиції знаходяться фінансові можливості.

Також вважаємо за доцільно окремо провести оцінку інтелектуального потенціалу керівного складу персоналу. Процес трудової діяльності керівників характеризується творчим підходом, індивідуальними характеристиками, технологічними процесами та рівнем організаційної культури. Оцінка

інтелектуальних компетенцій також ґрунтується на експертній оцінці визначеного переліку інтелектуальних компетенцій управлінського персоналу ТОВ «КБПС» і проведена за 5-ти бальною шкалою (1–5 балів): дуже низький рівень – 1 бал; низький рівень – 2 бали; середній рівень – 3 бали; достатній необхідний рівень – 4 бали; високий рівень компетенцій, який проявляється систематично та наочно – 5 балів. Результати оцінки рівня інтелектуальних компетенцій управлінського персоналу ТОВ «КБПС» представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка рівня інтелектуальних компетенцій управлінського персоналу ТОВ «КБПС», 2024 р.

| Інтелектуальні компетенції                                   | Посади   |                                   |                              |             |                    |       |                      |                       |                                     |
|--------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|------------------------------|-------------|--------------------|-------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
|                                                              | Директор | Заступник директора з виробництва | Головний інженер-конструктор | HR-менеджер | Головний бухгалтер | Юрист | Менеджер з логістики | Менеджер з маркетингу | Середня оцінка в балах (від 1 до 5) |
| Активність та ініціативність                                 | 5        | 5                                 | 5                            | 5           | 5                  | 5     | 5                    | 5                     | 5                                   |
| Орієнтованість на результат                                  | 5        | 5                                 | 5                            | 4           | 3                  | 3     | 4                    | 4                     | 4                                   |
| Стратегічне мислення                                         | 5        | 5                                 | 5                            | 5           | 5                  | 5     | 5                    | 5                     | 5                                   |
| Креативність                                                 | 4        | 4                                 | 5                            | 4           | 2                  | 2     | 4                    | 4                     | 4                                   |
| Відповідальність за команду                                  | 5        | 5                                 | 4                            | 5           | 4                  | 4     | 4                    | 4                     | 4                                   |
| Комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію | 4        | 3                                 | 3                            | 5           | 2                  | 2     | 5                    | 5                     | 4                                   |
| Оперативність в прийнятті управлінських рішень               | 4        | 4                                 | 4                            | 4           | 3                  | 3     | 4                    | 4                     | 4                                   |
| Управління змінами                                           | 5        | 5                                 | 5                            | 5           | 5                  | 5     | 5                    | 5                     | 5                                   |
| Емоційний інтелект                                           | 5        | 5                                 | 5                            | 5           | 5                  | 5     | 5                    | 5                     | 5                                   |
| Орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди     | 5        | 5                                 | 5                            | 4           | 4                  | 3     | 4                    | 4                     | 4                                   |
| Всього (max 50 балів)                                        | 47       | 46                                | 46                           | 46          | 38                 | 37    | 45                   | 45                    | 44                                  |

Джерело: складено автором.

Отже, можемо зазначити, що рівень інтелектуальних компетенцій управлінського персоналу в цілому є високим, що заслуговує позитивної оцінки. Також це позитивно впливає на інтелектуальний потенціал організації.

Також проведемо оцінку результативності управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» за методом VAIC (коефіцієнт доданої інтелектуальної вартості; Value Added Intellectual Coefficient) [29]. Метод VAIC дозволяє оцінити рівень використання основних трьох ресурсів організації: фізичного, людського та структурного капіталів з урахуванням їх доданої вартості. Узагальнюючий показник VAIC характеризує продуктивність організації як результат використання зазначених ресурсів; він є інтегральною оцінкою того, наскільки організація здатна створювати додану вартість через використання зазначених ресурсів як капіталу. Результат розрахунку визначається рівнем вкладень кожного виду капіталу для створення доданої вартості. Метод VAIC є доволі простим у застосуванні, оскільки використовуються доступні фінансові та є доволі універсальним для застосування і різних галузях економічної діяльності.

Коефіцієнт VAIC визначається як сума коефіцієнтів використання фінансового капіталу (VACA), людського капіталу (VANU) та структурного капіталу (STVA). Коефіцієнт використання фінансового капіталу (VACA) визначається як відношення доданої вартості (VA) до величини власного капіталу (CE). Додана вартість (VA) визначається як різниці між виручкою від реалізації та операційними витратами (без витрат на оплату праці). Коефіцієнт використання людського капіталу (VANU) визначається як відношення доданої вартості (VA) до величини людського капіталу (HC). Величина людського капіталу (HC) може бути виміряна на основі розміру загальних інвестицій у розвиток персоналу організації. Коефіцієнт використання структурного капіталу (STVA) визначається як відношення величини структурного капіталу (SC) до величини доданої вартості (VA). Структурний капітал (SC) є різницею між доданою вартістю (VA) та величиною людського капіталу (HC).

Розраховані показники інтелектуальної доданої вартості ТОВ «КБПС» за методикою VAIC наведені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники інтелектуальної доданої вартості ТОВ «КБПС» за методом VAIC, 2022–2024 рр.

| Показники                                                         | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2024 р. від<br>2022 р. (+;-) |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                  | 17757,7 | 25368,2 | 39027,9 | 21270,2                                    |
| Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн. | 15135,6 | 22201,2 | 34305,3 | 19169,7                                    |
| Додана вартість (VA), тис. грн.                                   | 2622,1  | 3167,0  | 4722,6  | 2100,5                                     |
| Власний капітал (CE), тис. грн.                                   | 732,5   | 890,0   | 1265,0  | 532,5                                      |
| Коефіцієнт використання фінансового капіталу (VACA)               | 3,6     | 3,6     | 3,7     | 0,1                                        |
| Людський капітал (HC), тис. грн.                                  | 433,8   | 705,9   | 876,5   | 442,7                                      |
| Коефіцієнт використання людського капіталу (VANU)                 | 6,0     | 4,5     | 5,4     | -0,6                                       |
| Структурний капітал (SC), тис. грн.                               | 2188,3  | 2461,1  | 3846,1  | 1657,8                                     |
| Коефіцієнт використання структурного капіталу (STVA)              | 0,8     | 0,8     | 0,8     | 0,0                                        |
| VAIC                                                              | 10,4    | 8,9     | 9,9     | -0,5                                       |

Джерело: розраховано автором.

ТОВ «КБПС» демонструє значне масштабування бізнесу та ефективне використання фінансового капіталу (VACA). Однак, загальне зниження інтегрального показника VAIC на 0,5 п., переважно за рахунок зниження продуктивності людського капіталу (VANU), вказує на необхідність оптимізації інвестицій у персонал (фонд оплати праці, інвестиції в розвиток персоналу) та підвищення їх віддачі. Зниження показника ефективності використання людського капіталу (VANU) з 6,0 до 5,4 вказує на те, що темпи зростання витрат на персонал (HC) перевищують або лише незначно відстають від темпів зростання доданої вартості (VA). Для виправлення цієї негативної динаміки та відновлення зростання VANU ТОВ «КБПС» варто зосередитись на двох основних напрямках: збільшення чистої доданої вартості на працівника та оптимізація витрат на людський капітал без шкоди для продуктивності діяльності організації. Збереження високої ефективності фінансового капіталу (VACA) є позитивним сигналом, але для досягнення сталої конкурентної переваги критично важливим є повернення до зростання показника VANU.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО ПІВНІЧНА СЛОБОЖАНЩИНА»**

#### **3.1 Удосконалення методичного підходу до управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»**

Ефективне функціонування ТОВ «КБПС» у сучасних умовах значною мірою залежить від рівня розвитку та раціонального використання інтелектуального потенціалу. Управління інтелектуальним потенціалом у ТОВ «КБПС» має передбачати реалізацію низки взаємопов'язаних напрямів:

1. Ідентифікація та аудит інтелектуальних ресурсів. Проведення системного аналізу знань, компетенцій та професійного досвіду персоналу. Доцільно при цьому формувати внутрішні бази даних компетенцій, що дозволить ідентифікувати ключових носіїв знань та сприятиме ефективному їх використанню у виробничо-конструкторській діяльності.

2. Розвиток людського капіталу. Формування кадрової політики повинно ґрунтуватися на безперервному підвищенні кваліфікації працівників через участь у програмах професійного навчання, тренінгах, науково-дослідних проєктах. Важливим інструментом є механізми наставництва, внутрішнього обміну знаннями, а також ротація кадрів з метою розвитку багатопрофільності персоналу.

3. Формування організаційної культури та системи мотивації. Важливе значення має створення корпоративного середовища, що стимулює інноваційну активність і сприяє відкритому обміну знаннями. Мотиваційні механізми повинні передбачати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, наприклад, преміювання за раціоналізаторські пропозиції чи публічне визнання досягнень співробітників.

4. Використання систем управління знаннями. Інтеграція сучасних інформаційних технологій дає можливість створювати корпоративні бази технічної документації, бібліотеки проєктів, а також застосовувати програмні засоби управління проєктами, що сприятиме накопиченню, збереженню та поширенню знань в організації.

5. Інноваційний менеджмент та зовнішня співпраця. Важливим аспектом управління є розвиток внутрішніх R&D-підрозділів, інженерних лабораторій та дослідницьких груп. Внутрішні R&D-підрозділи (Research and Development – дослідження і розробки) – це спеціалізовані структурні одиниці організації, діяльність яких зосереджена на: генеруванні нових знань у межах наукових досліджень та прикладних розробок; створенні інноваційних продуктів, технологій або процесів, які можуть бути впроваджені у виробництво; підтримці технічного вдосконалення наявних виробів чи послуг.

У ТОВ «КБПС» внутрішній R&D-підрозділ може розробляти нові конструкції обладнання, створювати 3D-моделі прототипів, проводити випробування матеріалів, оптимізувати технологічні процеси, а також співпрацювати з зовнішніми науковими інститутами для впровадження інновацій.

6. Моніторинг та оцінювання ефективності. Управління інтелектуальним потенціалом вимагає регулярного вимірювання результатів, що може здійснюватися на основі системи ключових показників ефективності (KPI), зокрема за кількістю нових розробок, патентів, впроваджених інноваційних ідей. Важливим є проведення аудиту ефективності програм навчання та загального рівня інноваційної активності організації.

Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом у конструкторсько-виробничій організації слід розглядати як інтегрований процес, спрямований на систематичне накопичення, розвиток і раціональне використання знань та компетенцій персоналу.

З метою оцінки результативності управління інтелектуальним потенціалом в практичній управлінській діяльності топ-менеджерів пропонуємо застосовувати систему кількісних та якісних показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники оцінки результативності управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС»

| Група показників                               | Кількісні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Якісні                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розвиток і використання людського капіталу     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість працівників з вищою освітою, науковими ступенями;</li> <li>- частка персоналу, які пройшли підвищення кваліфікації;</li> <li>- коефіцієнт плинності кадрів</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень задоволеності працівників умовами праці та можливостями розвитку;</li> <li>- якість кооперативної культури та внутрішнього наставництва</li> </ul> |
| Інноваційна активність                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість раціоналізаторських пропозицій;</li> <li>- кількість нових розробок та прототипів;</li> <li>- кількість зареєстрованих патентів і ліцензій;</li> <li>- частка доходів від нових продуктів</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень інноваційної культури;</li> <li>- сприйняття інноваціям у колективі;</li> <li>- готовність персоналу до змін</li> </ul>                            |
| Економічні та виробничі результати             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження собівартості продукції;</li> <li>- підвищення продуктивності праці;</li> <li>- рентабельність інвестицій у R&amp;D;</li> <li>- скорочення часу, який проходить від моменту виникнення ідеї продукту до його виходу на ринок і початку продажів (TTM, Time-to-market)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- якість управлінських рішень, що ґрунтуються на нових знаннях;</li> <li>- гнучкість організації у впровадженні інновацій</li> </ul>                        |
| Організаційна ефективність управління знаннями | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість внутрішніх баз даних, електронних бібліотек;</li> <li>- частота використання системи управління знаннями (KMS, knowledge management systems);</li> <li>- кількість міжфункціональних проєктів</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- якість комунікацій і обміну знаннями між підрозділами;</li> <li>- рівень інтеграції ІТ-рішень у бізнес-процеси</li> </ul>                                 |
| Соціально-репутаційні результати               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість партнерств з університетами та науковими установами;</li> <li>- кількість наукових публікацій і цитувань;</li> <li>- кількість участей у кластерах, виставках, конференціях</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- репутація роботодавця на ринку праці;</li> <li>- рівень визнання організації у професійній спільноті</li> </ul>                                           |

Джерело: складено автором.

Запропонована система показників дозволить комплексно оцінити результативність управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС». Вона охоплює як кадровий розвиток, так і інноваційну активність, економічні результати, якість управління знаннями та репутаційні аспекти. Такий підхід допоможе керівництву своєчасно визначати сильні та слабкі сторони у роботі з

персоналом і знаннями, підвищувати продуктивність та інноваційність, а також зміцнювати конкурентні позиції організації на ринку.

На основі запропонованої системи показників результативності управління інтелектуальним потенціалом (табл. 3.1) вважаємо за доцільне сформулювати рекомендації для керівництва ТОВ «КБПС».

1. Розвиток людського капіталу:

- активізувати програми внутрішнього навчання та наставництва;
- впровадити персональні траєкторії розвитку для ведучих спеціалістів;
- сформувати дієву систему нематеріальної мотивації (кар'єрне зростання, участь у стратегічних проєктах).

2. Інноваційна активність:

- створити внутрішню платформу для збору та оцінки раціоналізаторських пропозицій;
- збільшити обсяг фінансування дослідницько-конструкторських розробок;
- вдосконалити систему стимулювання за подання інноваційних ідей (грошові бонуси, корпоративне визнання).

3. Економічні та виробничі результати:

- здійснювати постійний аналіз рентабельності інвестицій у R&D;
- оптимізувати технологічні процеси для скорочення TTM;
- використовувати цифрові інструменти (CAD-, CAE-, PLM-системи) для прискорення розробки та впровадження нових продуктів.

4. Організаційна ефективність управління знаннями:

- розширити використання KMS (електронних бібліотек, баз даних);
- впровадити систему внутрішніх експертних спільнот (за напрямками інженерії, виробництва, IT);
- розвивати міжфункціональні команди для реалізації складних інноваційних проєктів.

5. Соціально-репутаційні результати:

- активізувати співпрацю з університетами та науковими установами через спільні дослідження та освітні програми;

- підтримувати участь у міжнародних виставках і форумах для підвищення видимості організації;

- системно формувати позитивний імідж роботодавця через корпоративну соціальну відповідальність і відкриту кадрову політику.

Таким чином, керівництву необхідно поєднати розвиток людського капіталу з активною інноваційною політикою та цифровізацією управління знаннями, що забезпечить не лише економічний ефект, а також зміцнить довгострокові конкурентні переваги ТОВ «КБПС».

Формування ефективного управлінського підходу до розвитку та використання інтелектуального потенціалу конструкторсько-виробничої організації є одним із чинників її конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Специфіка діяльності таких організацій полягає у високій інтелектомісткості процесів, що передбачає створення нових технічних рішень, удосконалення технологій та впровадження інноваційних продуктів.

Управлінський підхід до роботи з інтелектуальним потенціалом має ґрунтуватися на усвідомленні ролі працівника як носія знань, компетенцій, досвіду та творчих здібностей [16, с. 114]. Він повинен містити комплексну систему управління, яка охоплює процеси виявлення, розвитку, стимулювання та збереження інтелектуальних ресурсів. Зокрема, важливим є створення умов для професійного зростання та безперервного навчання, оскільки діяльність у проектно-конструкторській сфері вимагає постійного оновлення технічних та інженерних компетенцій.

Особливого значення набуває впровадження сучасних організаційно-управлінських практик, зорієнтованих на розвиток творчої активності, ініціативності та командної взаємодії. До таких практик належать:

- формування корпоративної культури інновацій;
- застосування гнучких методів управління проектами;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- стимулювання генерації нових ідей та створення середовища для інженерних експериментів.

Важливим елементом є також підбір ефективних інструментів нематеріальної мотивації, які сприяють підвищенню залученості персоналу та допомагають розкрити його творчий потенціал.

Крім того, стратегічний підхід до управління інтелектуальним потенціалом передбачає формування системи оцінювання та моніторингу його рівня. Це дає можливість виявляти основні компетентності, визначати зони розвитку, прогнозувати потреби в інтелектуальних ресурсах та забезпечувати узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями організації.

Отже, формування сучасного управлінського підходу до управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» має комплексний характер і поєднує розвиток людських ресурсів, удосконалення організаційної структури, створення інноваційного середовища та запровадження гнучких управлінських механізмів. Ефективність такого підходу забезпечує здатність організації створювати конкурентоспроможні інженерні рішення, підтримувати інноваційність та адаптуватися до технологічних змін.

### **3.2 Розробка стратегії управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»**

Формування довгострокової стратегії управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» на 2026–2030 рр. є передумовою забезпечення сталого інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій організації у сфері проектно-конструкторських і виробничо-технологічних рішень. Така стратегія має бути спрямована на системне нарощування знань, компетенцій і творчих можливостей персоналу, а також на формування сприятливого інтелектуального середовища, яке забезпечує довгострокову здатність компанії до генерації нових продуктів, технологій і технічних рішень.

Стратегічне бачення ТОВ «КБПС» полягає у створенні сучасної інтелектуально-орієнтованої організації, у якій знання та інноваційність

персоналу є головним джерелом зростання. На цій основі доцільно сформулювати такі стратегічні цілі на 2026–2030 рр.:

- 1) забезпечення безперервного розвитку компетенцій персоналу відповідно до стратегічних технологічних напрямів діяльності;
- 2) формування високоефективного середовища управління знаннями: від генерації до впровадження нових технічних рішень;
- 3) зміцнення інноваційної спроможності організації через розвиток R&D-підрозділів і технологічних лабораторій;
- 4) підвищення рівня залученості працівників та формування інноваційної корпоративної культури;
- 5) підвищення рівня доданої вартості від реалізації інтелектуального потенціалу (скорочення ТТМ, збільшення частки доходів від нових продуктів, зростання патентної активності).

Відповідно до встановлених стратегічних цілей, на нашу думку, стратегічними напрямками розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС» мають стати:

1. Освітньо-кадровий розвиток. Для досягнення стратегічних цілей доцільно реалізувати системну кадрову політику, орієнтовану на:

- створення Академії інженерних компетенцій ТОВ «КБПС» з програмами підвищення кваліфікації та професійної сертифікації;
- персоналізовані траєкторії розвитку компетенцій для ведучих фахівців і молодих інженерів;
- впровадження дуальних форматів навчання у співпраці з технічними університетами;
- розвиток внутрішньої системи наставництва та інженерних спільнот.

2. Розвиток R&D-інфраструктури та інноваційних проєктів, що передбачає:

- розширення діяльності існуючих R&D-підрозділів і створення нових спеціалізованих лабораторій (матеріалознавства, моделювання, випробувальної лабораторії);

- інвестування в сучасне CAD-, CAE-, PLM-обладнання та програмне забезпечення;

- впровадження системи управління інноваційними проєктами;

- створення внутрішнього фонду підтримки інновацій для фінансування перспективних інженерних ідей.

3. Цифровізація управління знаннями – побудова інтегрованої цифрової екосистеми управління знаннями:

- формування єдиної корпоративної платформи знань (KMS), що включає електронні бібліотеки, бази проєктів, каталоги інженерних рішень;

- автоматизація процесів документообігу та технічних розрахунків;

- впровадження «цифрових близнюків» (Digital Twin) для пришвидшення проєктування і випробувань;

- розвиток середовища внутрішніх комунікацій та спільної роботи.

4. Мотиваційна система інтелектуальної активності, яка передбачає удосконалення мотиваційної системи шляхом:

- впровадження комплексної програми визнання інноваційних досягнень (премії, рейтинги, корпоративні номінації);

- розширення практики преміювання за авторські винаходи, проєктні рішення та участь у стратегічних проєктах;

- створення прозорого механізму кар'єрного зростання інженерів;

- розвиток нематеріального стимулювання – участь у міжнародних конференціях, професійних спільнотах, навчальних програмах.

5. Розвиток партнерської та зовнішньої співпраці для зміцнення інтелектуального потенціалу:

- розширювати партнерство з університетами, інститутами НАН України, профільними індустріальними кластерами;

- приєднуватися до міжнародних технічних альянсів та інженерних спільнот;

- формувати інноваційні колаборації для спільної розробки продуктів, технологій та дослідницьких ініціатив.

Реалізація стратегічних заходів дасть можливість забезпечити отримання таких очікуваних результати реалізації стратегії до 2030 р.:

- 1) зростання рівня інженерних компетенцій щонайменше на 30–40 % за рахунок системного навчання;
- 2) збільшення інноваційної активності персоналу, зокрема кількості раціоналізаторських пропозицій та патентних заявок;
- 3) скорочення циклу розробки продукту (TTM) мінімум на 15–20 % завдяки цифровим технологіям і кооперації між підрозділами;
- 4) зростання частки доходів від нових продуктів до 20–25 %;
- 5) підвищення привабливості роботодавця на ринку інженерних спеціальностей;
- 6) зміцнення позицій ТОВ «КБПС» у сегменті конструкторсько-виробничих послуг завдяки створенню власної інтелектуальної школи та сталому накопиченню знань.

Узагальнена стратегія управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» на 2026–2030 рр. представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Стратегія управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» на 2026–2030 рр.

| Елемент                          | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Місія стратегії                  | Формування інтелектуально орієнтованої організації, де знання, компетенції та інноваційність персоналу є ключовим джерелом зростання та конкурентних переваг.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Стратегічне бачення (до 2030р.)  | ТОВ «КБПС» – лідер у сфері конструкторсько-виробничих рішень із розвиненою системою управління знаннями, цифровими технологіями, потужною R&D-інфраструктурою та високим рівнем інтелектуального потенціалу персоналу.                                                                                                                                                                                  |
| Стратегічні цілі (2026–2030 рр.) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безперервний розвиток компетенцій персоналу.</li> <li>2. Створення ефективної системи управління знаннями.</li> <li>3. Розвиток інноваційної спроможності організації.</li> <li>4. Підвищення залученості персоналу та зміцнення інноваційної культури.</li> <li>5. Зростання розміру доданої вартості від реалізації інтелектуального потенціалу.</li> </ol> |
| Стратегічні напрями              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освітньо-кадровий розвиток.</li> <li>2. Розвиток R&amp;D-інфраструктури.</li> <li>3. Цифровізація управління знаннями.</li> <li>4. Мотивація інтелектуальної активності.</li> </ol>                                                                                                                                                                           |

Продовження табл. 3.2

| 1                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | 5. Партнерства та співпраця.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Терміни реалізації (2026–2030 рр.) | <p>2026 р.: початок роботи Академії інженерних компетенцій, модернізація цифрових систем, створення KMS, оновлення мотиваційної системи, перші партнерські угоди.</p> <p>2027 р.: старт дуальних програм, розширення R&amp;D, електронні каталоги рішень, особисті траєкторії розвитку.</p> <p>2028 р.: відкриття спеціалізованих лабораторій, впровадження Digital Twin, запуск внутрішнього фонду інновацій.</p> <p>2029 р.: активізація міжнародної співпраці, масштабування цифрової екосистеми знань, зростання кількості інноваційних проєктів.</p> <p>2030 р.: повна інтеграція системи управління знаннями, стабільне функціонування інноваційної екосистеми, максимізація ефекту від інтелектуального потенціалу.</p> |
| Очікувані результати до 2030 р.    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання інженерних компетенцій на 30–40 %.</li> <li>2. Збільшення кількості інновацій, патентів і раціоналізаторських пропозицій.</li> <li>3. Скорочення ТТМ на 15–20 % завдяки цифровізації.</li> <li>4. Частка доходів від нових продуктів на рівні 20–25 %.</li> <li>5. Підвищення залученості та розвиток корпоративної культури.</li> <li>6. Зміцнення конкурентних позицій та формування власної інженерної школи.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                |

Джерело: складено автором.

Для сприяння управлінській реалізації розробленої стратегії управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» вважаємо за доцільне сформувати матрицю стратегічних рішень по управлінню інтелектуальним потенціалом на 5-ти річний період (табл. 3.3).

Реалізація довгострокової стратегії управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» у 2026–2030 рр. повинна враховувати специфічні умови функціонування українських підприємств, які характеризуються високою волатильністю зовнішнього середовища, наявністю політичних, економічних і безпекових ризиків, обмеженістю ресурсів, дефіцитом висококваліфікованих інженерних кадрів та активними технологічними змінами. Такі умови зумовлюють необхідність формування адаптивного механізму реалізації стратегії, здатного забезпечити стійкість організації, безперервність розвитку компетенцій і здатність до швидкого реагування на виклики [30, с. 117].

Таблиця 3.3 – Матриця стратегічних рішень по управлінню інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» (2026–2030 рр.)

| Стратегічний напрям        | Проблема                                        | Стратегічне рішення                                                 | Очікуваний ефект                                      |
|----------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Освітньо-кадровий розвиток | Нерівномірний рівень компетенцій                | Академія компетенцій, наставництво, дуальна освіта                  | Зростання кваліфікації                                |
| R&D-інфраструктура         | Недостатня науково-технічна база                | Модернізація обладнання, створення лабораторій, інноваційний фонд   | Зростання інноваційності, нові продукти               |
| Цифровізація знань         | Фрагментація знань, повільний обмін інформацією | KMS, автоматизація, Digital Twin                                    | Скорочення ТТМ, підвищення продуктивності             |
| Мотиваційна система        | Неповна залученість до інновацій                | Премії за винаходи, кар'єрні траєкторії, нематеріальна мотивація    | Активізація творчості, кількість нових ідей           |
| Партнерства і співпраця    | Обмеженість зовнішніх ресурсів та знань         | Співпраця з університетами, НАН, кластерами, міжнародними альянсами | Розширення компетенцій, доступ до сучасних технологій |

Джерело: складено автором.

Стратегічні цілі потребують періодичного перегляду з урахуванням зміни ринкових умов, технологічних трендів, вимог клієнтів та регуляторного середовища.

Доцільним є застосування принципів адаптивного стратегічного управління [25; 26, с. 618], що передбачає:

- щорічне оновлення операційних планів та системи KPI;
- проведення сценарного моделювання – оптимістичного, базового, песимістичного;
- застосування підходів agile-менеджменту до реалізації проєктів R&D і цифровізації.

В Україні зберігається значний ризик відтоку висококваліфікованих інженерних кадрів, посилений міграційними процесами та конкуренцією з боку міжнародних корпорацій. У зв'язку з цим стратегія повинна передбачити:

- диверсифікацію джерел залучення талантів (університети, спеціалізовані курси, внутрішня підготовка);
- розвиток кадрового резерву та програм наставництва;
- створення умов, які підвищують цінність роботи в компанії (стабільність, участь у складних технологічних проєктах, можливість професійного росту).

Особливе значення матиме створення внутрішньої інженерної школи, спроможної компенсувати зовнішні кадрові обмеження.

Реалізація інноваційних проєктів може ускладнюватися через коливання курсів валют, зростання вартості імпортного обладнання, перебої в енергопостачанні та можливі логістичні труднощі. Для мінімізації таких ризиків доцільно:

- впроваджувати поетапне фінансування R&D-проєктів;
- здійснювати диверсифікацію постачальників обладнання та програмних продуктів;
- комбінувати власні лабораторні потужності із зовнішніми (університетами, науковими центрами);
- використовувати хмарні цифрові інструменти для забезпечення безперервності технічних операцій [28, с. 205].

У сучасних умовах цифровізації зростає значення кібербезпеки, особливо для підприємств, діяльність яких пов'язана з розробкою складних інженерних рішень. ТОВ «КБПС» необхідно:

- впровадити політику кіберзахисту на основі міжнародних стандартів (ISO/IEC 27001);
- забезпечити захист баз знань, конструкторської документації, моделей CAD/CAE, «цифрових близнюків»;
- застосовувати системи контролю доступу та шифрування технічних даних;
- впроваджувати програми підвищення цифрової грамотності персоналу.

При цьому захист інтелектуальних прав є важливою умовою реалізації стратегії.

Для реалізації стратегії важливим є формування системи ризик-менеджменту, що охоплює:

- ризики зміни нормативно-правових вимог;
- ризики воєнного часу (перебої в інфраструктурі, релокація персоналу, резервні сценарії операцій);
- ризики контрагентів (надійність партнерів, постачальників, підрядників);
- фінансові ризики, пов'язані з інвестиціями в інновації.

При цьому доцільно формувати карту ризиків та систему моніторингу, що оновлюється щонайменше раз на півроку.

В умовах нестабільності саме корпоративна культура, що спирається на довіру, відкритість та інноваційність, відіграє важливу роль у збереженні та розвитку інтелектуального потенціалу. Ефективність стратегії буде зумовлена:

- формуванням культури відповідальності та самоорганізації;
- зміцненням командної взаємодії;
- розвитком механізмів морального визнання досягнень;
- забезпеченням психологічної підтримки працівників у кризових умовах.

Сильна культура є амортизатором зовнішніх ризиків та каталізатором інноваційної активності.

Партнерства з університетами, науковими інститутами, технопарками, технологічними кластерами дозволяють: компенсувати внутрішні ресурсні обмеження (доступ до лабораторій, експертних мереж); зменшувати ризики інноваційних проєктів через кооперацію; забезпечувати участь у міжнародних програмах та грантових ініціативах. У період нестабільності зовнішня співпраця стає структурним елементом стійкості організації.

Для управлінського контролю за реалізацією стратегії управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» на 2026–2030 рр. вважаємо за доцільне запропонувати комплекс показників KPI (табл. 3.4). Наведений комплекс KPI демонструє системний та збалансований підхід до оцінювання результативності використання інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС» у контексті реалізації довгострокової стратегії розвитку.

Таблиця 3.4 – Комплекс КРІ для оцінки результативності використання інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС»

| Стратегічний напрям                                          | КРІ                                                                       | Методика вимірювання                                | Одиниця виміру / Цільові орієнтири (2026–2030 pp.)          |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Освітньо-кадровий розвиток                                   | Рівень підвищення професійних компетенцій                                 | Оцінювання за результатами тестування, сертифікацій | + 30–40 % від рівня 2025 р.                                 |
|                                                              | Частка працівників, що пройшли навчання в Академії інженерних компетенцій | Відсоток від загальної кількості персоналу          | 70–85 % на рік                                              |
| Розвиток R&D та інноваційної інфраструктури                  | Кількість реалізованих інноваційних проєктів                              | Внутрішня база проєктів                             | + 20 % щорічно                                              |
|                                                              | Кількість поданих патентів та раціоналізаторських пропозицій              | Патентне портфоліо, внутрішні реєстри               | 3–5 патентів на рік, до 5-ти раціоналізаторських пропозицій |
| Цифровізація управління знаннями                             | Ступінь наповнення корпоративної платформи знань (KMS)                    | Кількість документів, моделей, проєктних рішень     | 100 % до 2030 р                                             |
|                                                              | Кількість проєктів із використанням Digital Twin                          | Звіти CAE-, PLM-систем                              | Зростання на 20 % щороку                                    |
| Мотиваційна система та корпоративна культура                 | Індекс залученості персоналу                                              | Опитування, анкети, HR-аналітика                    | Понад 80 %                                                  |
|                                                              | Кількість відзначених інженерних досягнень                                | Реєстр нагород                                      | + 20 % щороку                                               |
| Партнерства та зовнішня кооперація                           | Кількість партнерських угод з університетами, кластерами, НАН України     | Реєстр угод                                         | +2–3 угоди щороку                                           |
|                                                              | Кількість спільних проєктів з зовнішніми партнерами                       | Аналіз портфелю проєктів                            | Мінімум 3 стратегічних проєкти на рік                       |
| Економічні результати реалізації інтелектуального потенціалу | Частка доходу від нових продуктів                                         | Аналіз фінансової звітності                         | 20–25 % виручки                                             |
|                                                              | Економічний ефект від інновацій (заощадження, додана вартість)            | Розрахунок ROI інноваційних проєктів                | $ROI \geq 15 \%$                                            |

Джерело: складено автором.

Запропоновані показники охоплюють ключові стратегічні напрями – від освітньо-кадрового розвитку та інноваційної активності до цифрової

трансформації, корпоративної культури, партнерств і економічних результатів. Така багатовимірність дозволяє забезпечити комплексну оцінку ефективності не лише окремих ініціатив, а також загальної динаміки інтелектуального зростання організації.

Особливістю сформованої системи KPI є її орієнтація на кількісне та якісне вимірювання інтелектуальних ресурсів, що традиційно відзначаються високою нематеріальністю та складністю оцінювання. Зосередженість на показниках розвитку компетенцій, результативності R&D-проектів, ступеня цифровізації знань та рівня залученості персоналу сприяє створенню об'єктивної картини інтелектуальної спроможності організації та визначенню факторів, що формують її конкурентні переваги.

Важливою перевагою комплексу є його стратегічна узгодженість із цілями розвитку ТОВ «КБПС» на 2026–2030 рр., що забезпечує можливість інтеграції показників у систему стратегічного контролю та моніторингу. Орієнтація на конкретні цільові орієнтири (частку доходів від нових продуктів, рівень впровадження Digital Twin, динаміку інноваційних пропозицій) дозволяє відслідковувати прогрес у режимі реального часу та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, розроблений комплекс KPI може стати ефективним інструментом стратегічного менеджменту, забезпечуючи прозорість процесів формування та використання інтелектуального потенціалу, підвищення результативності інженерної та інноваційної діяльності, а також зміцнення позицій ТОВ «КБПС» у конкурентному середовищі. Він створює основу для формування системи безперервного вдосконалення, що є умовою успішного функціонування інтелектуально орієнтованої організації в сучасних умовах технологічних змін та ринкової турбулентності.

Отже, ефективна реалізація стратегії управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» у 2026–2030 рр. неможлива без формування адаптивної, ризик-орієнтованої моделі стратегічного управління, яка враховує невизначеність, виклики та реалії функціонування українських підприємств.

Успіх стратегії визначатиметься не лише наявністю якісних проєктів у сфері освіти, R&D, цифровізації та мотивації персоналу, але й здатністю організації підтримувати стійкість у мінливих умовах, швидко реагувати на зміни, управляти ризиками і забезпечувати безперервність розвитку інтелектуального потенціалу.

### **3.3 Розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «Конструкторське бюро Північна Слобожанщина»**

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури та якості застосовуваних механізмів нематеріальної мотивації персоналу. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, технологічної мінливості та дефіциту висококваліфікованих інженерних кадрів саме корпоративна культура та нематеріальні стимули є стратегічними чинниками збереження та нарощування інтелектуального потенціалу. Для конструкторсько-виробничих організацій, де визначальним ресурсом є знання, професійний досвід та творча здатність працівників, це набуває особливої значущості та визначає можливості інноваційної діяльності.

Корпоративна культура у конструкторсько-виробничій організації є фундаментом, який формує ціннісні орієнтири, норми поведінки та моделі взаємодії працівників. В умовах проєктно-виробничої діяльності, де велика частка роботи здійснюється крос-функціональними командами, характер зв'язків між працівниками та стиль управління істотно впливають на здатність колективу генерувати нові знання та перетворювати їх на інноваційні рішення. Сформована інноваційно-орієнтована корпоративна культура забезпечує:

- відкритість до нових ідей, що сприяє накопиченню та обміну знаннями;
- помірний рівень толерантності до помилок, необхідний для експериментів та творчого пошуку;
- командну взаємодію та міждисциплінарний обмін досвідом;

- орієнтацію на постійний професійний розвиток, що стимулює вдосконалення компетенцій;

- високі стандарти етичності та професійної відповідальності, важливі для інженерної діяльності.

Особливо важливою в реальних умовах є здатність корпоративної культури бути джерелом стабільності в умовах зовнішньої невизначеності та стресогенних факторів. Підтримувальне середовище, засноване на взаємній довірі, прозорому управлінні та справедливості, знижує ризики плинності кадрів і підсилює стійкість інтелектуальної діяльності.

Для ТОВ «КБПС» доцільно розвивати корпоративну культуру за такими основними напрямками:

1. Створення інноваційно орієнтованого середовища, у межах якого працівники мають можливість вільно висловлювати ідеї, брати участь у творчих сесіях, інженерних хакатонах, стратегічних інтелектуальних майстернях.

2. Зміцнення культури знань, що передбачає підтримку колективного навчання, регулярний обмін досвідом, функціонування внутрішніх інженерних спільнот, технічних семінарів, ротацію між проєктними командами.

3. Формування ціннісної основи, яка підкреслює важливість людського капіталу, взаємоповаги, культури співпраці та відповідальності за результати проєктів.

4. Підвищення рівня внутрішніх комунікацій, що передбачає розбудову ефективних каналів інформаційного обміну, корпоративних порталів, систем зворотного зв'язку, які зміцнюють прозорість управлінських рішень.

5. Розвиток лідерства нового типу, орієнтованого на коучинговий, фасилітаційний та проєктно-командний підходи, що посилює автономність працівників та активізує їх творчу ініціативу.

Таким чином, корпоративна культура повинна функціонувати як інтегративний механізм, що забезпечує синергію знань, навичок та творчих можливостей персоналу.

Нематеріальна мотивація посідає центральне місце в управлінні інтелектуальним потенціалом, оскільки інноваційна активність та якість інженерної праці далеко не завжди прямо залежать від рівня матеріальних винагород. Для конструкторсько-виробничих організацій характерними є складні творчі завдання, високий рівень інтелектуальної напруги та потреба у професійній самореалізації, що обумовлює важливість використання таких нематеріальних стимулів:

- визнання професійних досягнень на рівні команди та організації;
- участь у масштабних інноваційних проєктах, що підвищують статус фахівця;
- можливості професійного зростання та розширення компетенцій;
- доступ до корпоративного навчання та спеціалізованих програм розвитку;
- участь у міжнародних виставках, конференціях, професійних спільнотах;
- залучення до процесів прийняття рішень щодо технологічних напрямів та стратегічних проєктів.

Такі інструменти не лише активізують творчу діяльність, але також формують емоційну та професійну прихильність працівників до організації, зміцнюючи її стабільність.

Для забезпечення належного рівня нематеріальної мотивації доцільно запроваджувати комплексну модель, яка охоплює:

1. Професійно-освітню мотивацію. Створення умов для доступу до сучасних знань і технологій, індивідуальні траєкторії розвитку, корпоративна Академія інженерних компетенцій.
2. Інноваційно-креативну мотивацію. Преміювання за раціоналізаторські пропозиції, участь у внутрішніх інженерних конкурсах, створення фонду підтримки інновацій.
3. Соціально-психологічну мотивацію. Формування підтримувального середовища, заохочення командного внеску, розвиток неформальних професійних спільнот.

4. Статусно-іміджеву мотивацію. Присвоєння почесних професійних звань, ведення рейтингу інноваційних досягнень, публічне визнання результатів.

5. Організаційно-управлінську мотивацію. Децентралізація управлінських функцій, розширення автономії команд, залучення фахівців до стратегічних рішень. Комплексність і системність нематеріальних стимулів сприяє підвищенню залученості, формує відчуття значущості результатів праці та посилює готовність інженерів до участі в інноваційних проєктах.

Комплекс інструментів нематеріальної мотивації розвитку інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «КБПС» наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Інструменти нематеріальної мотивації розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС»

| Група інструментів                    | Зміст інструменту                                             | Механізм впливу на інтелектуальний потенціал                                    | Очікуваний ефект                                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                                             | 3                                                                               | 4                                                                |
| Професійно-освітні інструменти        | Участь у конференціях, тренінгах, технічних хакатонах         | Підвищення кваліфікації, розширення професійних зв'язків, розвиток креативності | Зростання компетентності, поява нових ідей                       |
|                                       | Доступ до внутрішніх освітніх платформ (Академія компетенцій) | Безперервний розвиток знань                                                     | Актуалізація навичок, випередження технологічних змін            |
| Соціально-психологічні інструменти    | Визнання досягнень, корпоративні номінації                    | Позитивне підкріплення поведінки, що сприяє інноваційності                      | Підвищення залученості та ініціативності                         |
|                                       | Наставництво та експертні спільноти                           | Формування спільного інтелектуального середовища                                | Прискорення передання знань, розвиток молодих інженерів          |
| Організаційні інструменти             | Залучення до стратегічних проєктів                            | Розширення зони відповідальності, зміцнення мотивації до розвитку               | Зростання внутрішнього лідерства та професійного самоствердження |
|                                       | Гнучкі форми організації праці                                | Створення комфортних умов роботи                                                | Зростання внутрішньої продуктивності та креативності             |
| Іміджеві та комунікаційні інструменти | Участь у міжнародних програмах,                               | Розвиток професійного статусу працівників                                       | Підвищення лояльності та орієнтації на                           |

Продовження табл. 3.5

| 1                              | 2                                                      | 3                                                 | 4                                                     |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                | технічних асоціаціях                                   |                                                   | довгострокову співпрацю                               |
|                                | Підтримка внутрішніх комунікацій, інженерних форумів   | Посилення командної взаємодії                     | Розвиток колективного інтелекту                       |
| Творчо-інноваційні інструменти | Конкурси інженерних рішень, внутрішні гранти інновацій | Стимулювання творчого пошуку та експериментування | Зростання патентної та раціоналізаторської активності |
|                                | Свобода технічного експериментування                   | Підвищення інноваційної ініціативи                | Нові технічні та технологічні рішення                 |

Джерело: складено автором.

Корпоративна культура та нематеріальна мотивація розвиваються у взаємній залежності. З одного боку, культура створює умови для застосування ефективних мотиваційних інструментів, забезпечує їх дієвість та прийнятність для персоналу. З іншого боку, нематеріальна мотивація зміцнює культуру, орієнтовану на навчання, саморозвиток, творчість та інноваційність. У результаті формується інтелектуально-орієнтоване середовище, у якому знання і компетенції працівників стають реальним джерелом конкурентних переваг організації.

Графічна модель взаємозв'язку корпоративної культури та нематеріальної мотивації у розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС» наведено на рис. 3.1. Наведена схема відображає логічну послідовність формування та реалізації інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС» через взаємодію корпоративної культури, мотиваційного середовища та нематеріальних стимулів. Корпоративна культура, заснована на спільних цінностях, нормах і підтримці лідерства, створює фундамент довіри та готовності до змін. На цій основі формується мотиваційне середовище, яке забезпечує підтримку творчості, командної роботи та можливостей професійного зростання. Поєднання сприятливого середовища та нематеріальної мотивації стимулює активізацію інтелектуального потенціалу працівників: розвиток компетентностей, креативності, інноваційної активності та обміну знаннями. Це, у свою чергу, забезпечує інноваційний розвиток



Рисунок 3.1 – Модель взаємозв'язку корпоративної культури та нематеріальної мотивації у розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС»  
Джерело: побудовано автором.

організації через створення нових продуктів, технологій і підвищення конкурентоспроможності. Завершальним результатом є зміцнення та розширення інтелектуального потенціалу ТОВ «КБПС» як стратегічної основи його розвитку.

Розвиток корпоративної культури та системи нематеріальної мотивації є важливими передумовами ефективного управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС». Їх поєднання забезпечує створення стійкого інтелектуального середовища, здатного підтримувати інноваційну активність, сприяти розвитку компетенцій працівників і забезпечувати здатність організації до генерації унікальних технічних рішень. У сучасних умовах невизначеності, високого рівня конкуренції корпоративна культура та нематеріальна мотивація є стратегічними ресурсами, що визначають довгострокову ефективність розвитку конструкторсько-виробничих організацій.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено пропозиції щодо удосконалення управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації, зокрема:

1. Інтелектуальний потенціал організації є комплексним набором знань, навичок, творчих здібностей, професійного досвіду та особистісних характеристик персоналу, який може бути ефективно застосований для забезпечення розвитку організації та досягнення її стратегічних завдань. До основних компонентів інтелектуального потенціалу традиційно належать когнітивний, творчий, комунікативний та мотиваційний складники.

Інтелектуальний потенціал є важливим стратегічним ресурсом сучасної конструкторсько-виробничої організації, який визначає її конкурентоспроможність, інноваційність та ефективність функціонування. Його формування базується на поєднанні знань, професійних компетенцій, творчих здібностей, досвіду та корпоративної культури персоналу. Ефективне управління інтелектуальним потенціалом передбачає розробку системи розвитку людського капіталу, упровадження цифрових технологій управління знаннями, стимулювання інноваційної активності та застосування сучасних форм нематеріальної мотивації. Особливої уваги потребує створення умов для безперервного навчання, розвитку креативності та підтримки командної взаємодії. Важливою передумовою зростання є гармонійне поєднання інтелектуального, інноваційного та організаційного потенціалів, що забезпечує сталий розвиток підприємства, його гнучкість і здатність ефективно реагувати на виклики динамічного ринкового середовища.

2. Основним видом діяльності ТОВ «КБПС» є виробництво військових транспортних засобів. Підприємство демонструє стабільне зростання основних економічних показників: збільшення активів, власного капіталу, доходів і прибутку, що свідчить про позитивну динаміку розвитку. Разом із тим спостерігається зниження рівня рентабельності та ефективності використання

основних засобів, що потребує посилення контролю за витратами. Підприємство має високу залежність від позикового капіталу, що знижує його фінансову стійкість. Для зміцнення позицій необхідно підвищити ефективність використання ресурсів і збалансувати структуру фінансування.

Визначено, що система управління інтелектуальним потенціалом у ТОВ «КБПС» є комплексною, цілеспрямованою та орієнтованою на розвиток персоналу. Підприємство успішно поєднує адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інноваційні та освітні методи управління, що дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму та залученості працівників. Аналіз кадрового складу показав позитивну динаміку зростання чисельності персоналу, підвищення рівня освіти, професійного досвіду та омолодження колективу. Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації, наставництву, створенню сприятливого психологічного клімату та впровадженню електронних платформ для спільної роботи. Результати опитування засвідчили високий рівень задоволеності працівників умовами праці, організацією діяльності та змістом роботи. Отже, ТОВ «КБПС» сформувало достатньо ефективну модель управління інтелектуальним потенціалом, яка забезпечує розвиток персоналу та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Встановлено, що ТОВ «КБПС» має достатньо високий рівень розвитку інноваційної складової, який реалізований на 61 %. Найбільший внесок у формування інтелектуального потенціалу забезпечують кадрові та виробничі можливості, що свідчить про високий професіоналізм персоналу та ефективне використання наявних ресурсів. Водночас слабшими сторонами залишаються фінансова складова та мотиваційна система, що потребують удосконалення. Оцінка за методом VAIC підтвердила загальну ефективність використання інтелектуальних ресурсів, хоча незначне зниження показника VANU вказує на необхідність підвищення віддачі від інвестицій у персонал.

3. З метою удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «КБПС» запропоновано управлінський підхід, який має охоплювати систематичні напрями: від ідентифікації ресурсів, розвитку людського капіталу та R&D-

інфраструктури до формування інноваційної культури та використання систем управління знаннями. Для оцінки результативності запропоновано комплексну систему кількісних і якісних показників (KPI), що охоплює кадровий, інноваційний, економічний та репутаційний аспекти. Реалізація наданих рекомендацій (зокрема, щодо цифровізації, активізації R&D та нематеріальної мотивації) забезпечить зміцнення довгострокових конкурентних переваг організації.

З погляду сталого інноваційного розвитку ТОВ «КБПС» розроблено довгострокову стратегію управління інтелектуальним потенціалом на 2026–2030 рр. Стратегія охоплює п'ять стратегічних напрямів (освітньо-кадровий розвиток, R&D-інфраструктура, цифровізація знань, мотивація, партнерства) та має на меті значне зростання компетенцій і частки доходів від нових продуктів (20–25%).

Ефективність реалізації стратегії забезпечується адаптивною, ризик-орієнтованою моделлю управління, що містить матрицю стратегічних рішень та комплекс KPI. Запропонована система показників є системною та збалансованою, орієнтованою на кількісне вимірювання нематеріальних активів (Digital Twin, індекс залученості, ROI інновацій), що гарантує прозорість контролю та зміцнення конкурентних позицій організації.

Важливим чинником ефективного управління інтелектуальним потенціалом конструкторсько-виробничої організації є синергія між інноваційно-орієнтованою корпоративною культурою та якісними механізмами нематеріальної мотивації.

Корпоративна культура ТОВ «КБПС» має створювати фундамент довіри, відкритості та командної взаємодії, сприяючи обміну знаннями та толерантності до експериментів. Комплексна модель нематеріальної мотивації (професійно-освітня, інноваційно-креативна, статусно-іміджева) активізує творчу ініціативу та лояльність інженерів, забезпечуючи стійкість інтелектуального середовища та інноваційний розвиток організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончар А. В., Голіонко Н. Г. Управління підприємствами в умовах цифровізації. *Менеджмент 2020: виклики та перспективи*: Зб. матеріалів Міжн. студ. наукової конф. К.: КНЕУ, 2020. С. 107–110. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0b0543a1-1589-417c-bd41-4182d7e88411/content> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Дацій Н. В. Управління інтелектуальним потенціалом як нова парадигма сталого розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 64–69. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.64 (дата звернення: 15.10.2025).
3. Дем'янчук М. А. Вплив цифрових трансформацій на інтелектуальний потенціал підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1(75). С.100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-14> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Дмитрук В. О. Підходи до суті, взаємозв'язку категорій «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальний потенціал». *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.80 (дата звернення: 17.10.2025).
5. Довженко В. А., Лазоренко В. В. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 78–83. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2021/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/16.pdf) (дата звернення: 15.10.2025).
6. Дорошенко В. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства: інноваційні зміни та цифровізація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 240–246. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-31> (дата звернення: 15.10.2025).
7. Зюзя А. О. Оцінка інтелектуального потенціалу: теоретико-методичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-6> (дата звернення: 12.10.2025).
8. Карпенко Ю. В., Животенко В. О., Дзеверіна К. С., Богданівський В. В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства.

*Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-413-425](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425) (дата звернення: 09.10.2025).

9. Каховська О. В., Зюзя А. О. Формування інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання в національній економіці: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 155. С. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-3> (дата звернення: 29.01.2025).

10. Кузьмінська Н. Л., Коцюбайло М. Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 151–157. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-151-157> (дата звернення: 15.10.2025).

11. Лозинський К. Ю., Боровик М. В. Ключові аспекти управління інтелектуальним потенціалом організації. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення* : матеріали VIII міжн. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Харків, 14–15 листопада 2024 р. 2024. С. 108–110. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23799/1/Zbirnik%20tez%202024%20rik%202003.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

12. Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55> (дата звернення: 12.10.2025).

13. Небава О. М., Спічак М. А. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. 2025. Вінниця. ВНТУ. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/48072/25276.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 17.10.2025).

14. Небава М., Небава О. Методи вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-144> (дата звернення: 15.10.2025).

15. Островська Г. Й. Активізація та ефективне використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія:*

*Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2(22). С. 18–31. DOI: 10.31471/2409-0948-2020-2(22)-18-31 (дата звернення: 14.10.2025).

16. Островська Г. Й. Концептуальні засади управління використанням інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2020, № 4(37). С. 108–118. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).108-118](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).108-118) (дата звернення: 05.10.2025).

17. Паляниця С. Розвиток інтелектуального потенціалу переробних підприємств як складова підвищення конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 213–218. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-48> (дата звернення: 12.10.2025).

18. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С. Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Т.30. № 2. С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.02.007> (дата звернення: 15.10.2025).

19. Собко О. М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.062> (дата звернення: 10.10.2025).

20. Стахурська С. Теоретичні засади формування механізму управління інтелектуальним потенціалом. *Економічний дискурс*. 2023. Випуск 1–2. С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-5> (дата звернення: 05.10.2025).

21. Судук О. Ю. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Серія «Економічні науки»*. 2021. Т. 4. № 92. С. 409–415. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202036> (дата звернення: 12.10.2025).

22. Турчіна С. Г., Шпетний В. В. Теоретико-методологічні аспекти формування інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний простір: Збірник*

наукових праць. 2024. № 189. С. 310–315 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-54> (дата звернення: 12.10.2025).

23. Хромушин Д. В. Інтелектуальний потенціал як об'єкт управління в сучасних соціально-економічних системах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Умань, 17 жовтня 2024 р.). Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 341–343.

24. Хромушин Д.В. Роль корпоративної культури та нематеріальної мотивації в формуванні інтелектуального потенціалу організації. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : Матеріали IX Міжн. наук.-практ. конф. (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева) (м. Харків, 06–07 березня 2025 р.). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. С. 228–230.

25. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 2021. 39. №. 71. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.161> (дата звернення: 12.10.2025).

26. Galoyan D., Mkrtchyan T., Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Balamut H. Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*. 2023, Issue 21. P. 616–621. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.64> (дата звернення: 15.10.2025).

27. Nurani M., Khuzaini K., Shaddiq S. Competency-Based HR Management Strategy in the Digital Era: Systematic Literature Review. *Proceeding: Islamic University of Kalimantan (1st Al Banjari Postgraduate International Conference: Multidisciplinary Perspective on Sustainable Development 2024)*. 2024. PP. 336–344. DOI: <https://doi.org/10.31602/piuk.v0i0.15798> (дата звернення: 20.10.2025).

28. Popadynets I., Andrusiv U., Shtohryn M., Galtsova O. The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*. 2020. № 4(2), P. 199–212. DOI: [10.5267/j.ijdns.2020.1.001](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.1.001) (дата звернення: 10.10.2025).

29. Pulic A. VAIC – an accounting tool for IC management: URL: <http://www.vaic->

on.net/start.htm (дата звернення: 12.10.2025).

30. Suvorova, Vitalina Suvorova, Maksym Pylypenko, Roman Tolpezhnikov, Olena Kovtun, Yana Tsebro. Strategic decision making in a heterogeneous and uncertain business environment: integrated models for analysis and forecasting (2024). *Journal of Interdisciplinary Research* (14/01-XXXIX.) P. 114–120. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/PDF/140139.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

31. Tulchinskiy R., Chobitok V., Dergaliuk M., Semenchuk T., Tarnovska I. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21 (8). P. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13> (дата звернення: 15.10.2025).

32. Turchina Svitlana, Shpetny Volodymyr, Azarov Volodymyr. The role of human capital in the formation of intellectual potential by agricultural enterprises. Development of management in the conditions of international integration processes [collective monograph] Edited by N.V. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O.O., 2024. P. 183–199. URL: <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/book/68> (дата звернення: 07.10.2025).

## ДОДАТКИ

