

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ШЕПЕЛЕНКО СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 658.338.014:339.9 (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ /С.М. Шепеленко

Науковий консультант – Чобіток Вікторія Іванівна, доктор економічних наук,  
професор

Харків – 2025

## АНОТАЦІЯ

*Шепеленко С. М.* Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2025.

Мета дисертаційної роботи полягає в розробці і науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних та науково-практичних положень щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі «Теоретичні засади управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій» розглянуто трансформаційні імперативи розвитку інтелектуального потенціалу підприємств; проаналізовано парадигмальні засади глобалізаційних трансформації та їх вплив на розвиток підприємств; розроблено фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

У процесі обґрунтування предметної площини дослідження запропоновано науково-теоретичний підхід щодо формування соціально-онтологічних основ сучасних процесів глобалізації; який побудований на систематизації функціональних ознак процесів модернізації, еволюції, диференціації, раціоналізації сучасності та результатів осмислення концептуалізації соціально-економічних змін, що відбуваються під впливом

багатовекторного процесу глобалізації як мегатренду, що зумовлює та циклічно активізує фундаментальні зміни соціально-економічного характеру, обумовлюючи значні соціокультурні зрушення в рамках формування нової парадигми розвитку з урахуванням впливу перманентних загроз, ризиків, конфліктів, протистоянь і протиріч на генерування тенденцій інноваційності управління підприємствами.

Під час дослідження удосконалено фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, які базуються на системному поєднанні дефініцій «управління», «інтелект», «потенціал», «інтелектуальний потенціал», «управління інтелектуальним потенціалом», «глобалізація», «трансформація», «глобальна трансформація» та визначенні їх семантичного зв'язку, враховуючи динамічні зміни філософсько-наукових поглядів, що дозволило визначити сутність базового поняття дослідження «управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій», є базисом генерування, накопичення, використання інтелектуальних активів за рахунок продукування інновацій, формування адаптивно-гнучких механізмів використання логічного мислення, та визначення сучасних тенденцій трансформації ринку праці.

У другому розділі «Методологічні аспекти управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій» розглянуто вплив глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємств; сформовано методологічний контент управління інтелектуальним потенціалом підприємств; проаналізовано методи та моделі його оцінки.

На основі узагальнення існуючих наукових досліджень запропоновано методологію управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, яка базується на вивченні та систематизації наукових гіпотез історико-філософських поглядів

щодо ґрунтового пізнання унікального феномену синергетичної еволюції інтелектуального потенціалу, що ґрунтується на різних фазах порядку (стабільності – гомеостазу) або хаосу (кризи, небезпеки) під впливом ендогенного та екзогенного середовища через призму теорії спіральної динаміки; та використанні міждисциплінарних підходів до побудови новітньої конфігурації системи багаторівневого ефективного управління підприємствами, сприяючи стійкому їх розвитку та адаптації до нових глобальних викликів, забезпечуючи інноваційно-технологічний прорив як стратегічний результат розвитку через застосування сукупності інноваційних ад'єктивних методів та моделей, та є науковим підґрунтям формування методологічних парадигм, які об'єктивно інтерпретують економічну етіологію глобалізаційних трансформацій.

В результаті проведеного дослідження запропоновано методичні аспекти оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, які, на відміну від існуючих, базуються на конгруенції методів, моделей, інструментів і засобів науково-практичного імплементації результативності показників, що систематично та об'єктивно оцінюють складові інтелектуального потенціалу підприємства, що дозволяє визначити комунікаційні зв'язки щодо інтеграції аналітичної складової діагностичного апарату дослідження в конфігурацію бізнес-стратегії підприємств для визначення пріоритетів формування ефективних управлінських рішень з урахуванням глобалізаційних трансформаційних викликів.

У третьому розділі «Економіко-аналітичні основи діагностики інтелектуального потенціалу підприємств» досліджено тенденції розвитку промислових підприємств; розроблено теоретико-методичний підхід до оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств; проведено оцінка синергізму інтелектуального капіталу та інноваційного клімату.

На основі проведеного дослідження удосконалено науково-практичний підхід до оцінки рівня інтелектуального потенціалу підприємств, який базується на комплексній реалізації взаємопов'язаних та

взаємообумовлених етапів процесу оцінювання (підготовчий, діагностичний, підсумковий) та визначені інтегральної оцінки показників ступеня інноваційної рефлексії підприємств та їх якісного виміру, що дозволяє формувати науково-практичне підґрунтя ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств за рахунок формування сучасних тенденцій, які повинні бути сфокусовані на прикладних і інноваційних дослідженнях, підвищенні їх комерційної, наукової, практичної значущості та посилення зв'язків між наукою, державою і промисловістю.

У четвертому розділі «Ефективність системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій» визначено ефективність процесів конвергенції інтелектуалізації промислових підприємств на основі корпоративної культури; запропоновано адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій; обґрунтовано синергізм процесів соціально-економічної політики промислових підприємств як основи управління інтелектуальним потенціалом; сформовано систему мотивації процесів інтелектуалізації на основі активізації евідемонізму людського потенціалу.

У роботі запропоновано науково-практичний підхід до визначення потенціального ефекту від розвитку процесу інтелектуалізації підприємств на основі управління корпоративною культурою, який базується на оцінці ступеня та визначення рівня значущості ступеня впливу корпоративної культури на розвиток інтелектуалізації персоналу, що дозволяє ранжувати фактори активного впливу на зміну типу корпоративної культури та зміни її діагностичного профілю, що є ключовим фактором трансформації стандартів корпоративного управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств і, як наслідок, до зміни тенденцій розвитку ієрархії багаторівневої структури управління підприємством.

В результаті проведеного дослідження розроблено адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, який побудовано на основі консолідації ефекту адхократії та перманентної формалізації індексу людського щастя через технологію імплементації варіативного впливу їх функціональних складових (корпоративна культура, емоційно-психологічний стан, стресостійкість, резильєнтність, ергономічність, комунікативність, професійна самореалізація, самоефективність тощо) на перманентний активно-адаптивний розвиток підприємства, що є основою активізації інноваційно-креативних можливостей інтелектуального потенціалу підприємств як підґрунтя формування ретроспективно - стратегічної формації соціально-економічного розвитку підприємств в умовах глобалізації економічних процесів.

В роботі запропоновано модель формування соціальної політики як основи розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, яка базується на отриманні позитивного (негативного) приросту економічного ефекту як результату діяльності підприємства на основі використання багатofакторної лінійної моделі для моделювання синергетичного ефекту соціально-економічного розвитку, що є підґрунтям для визначення комплексу заходів щодо залучення інвестиційних ресурсів та зниження операційних витрат промислових підприємств, а також аналізу можливих синергетичних ефектів при стратегічному плануванні тенденцій розвитку інтелектуального потенціалу підприємства під впливом глобалізації економіки.

Проведене дослідження дозволило запропонувати науково-практичний підхід до формування системи мотивації процесів інтелектуалізації на основі активізації евдемонізму людського потенціалу підприємств, який базується на комплементарній колоборації базових принципів мотивації (комплексності, послідовності, експертності, регламентованості, стабільності, цілеспрямованості, керованості, гнучкості) та акумуляційному ефекті евдемонізму як соціально-економічного феномену; встановлюючи

кореляційний взаємозв'язок між тенденціями розвитку підприємств та впливом глобалізаційних трансформацій на генерацію нової формації людського існування, що дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу.

У п'ятому розділі «Концептуальні основи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій» розроблено мультифакторний підхід до формування стратегічних доміант управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій; запропоновано кластеризацію промислових підприємств в аспекті управління інноваційністю інтелектуального потенціалу; розроблено концепцію управління інтелектуалізацією розвитку підприємств на основі активізації інтроспекції людського потенціалу; запропоновано технологію ендогенного зростання як основу детермінантного розвитку інтелектуального потенціалу підприємств в умовах цифровізації.

За результатами дослідження запропоновано стратегію управління інтелектуальним потенціалом підприємств на основі мультифакторного підходу, яка, на відміну від існуючих, базується на системології, принципах поєднання структурно-функціональних зв'язків та ієрархізації стратегічних та тактичних цілей з їх змістовним наповнення між потенційними можливостями розвитку підприємств та парадигмою накопичення знань в аспекті інтелектуалізації управлінського процесу через індивідуальний, груповий та контекстний рівень соціальної агрегації, що обумовлює формування креативності і абстрактного міркування для реалізації стратегічно-орієнтованих комбінованих сценаріїв розвитку підприємства.

Сформовано в дисертації науково-практичний підхід до побудови траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, який базується на моделювання ключових показників його розвитку в рамках кластеризації підприємств в контексті управління інноваційністю інтелектуального потенціалу та генерування певних позитивних ефектів

формалізації соціально-економічних і фінансових параметрів як основи визначення результативності для побудови спектральної направленості залучення інвестицій у розвиток кадрово-інтелектуального ресурсу з метою створення сприятливого середовища функціонування, що забезпечує гнучкість і резилентність підприємства в умовах непередбачуваних глобальних змін.

У процесі дослідження розроблено концепцію формування інтроспекції інтелектуального потенціалу підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, яка базується на моделюванні та імплементації результатів синхронного поєднання збалансованої системи показників якісного та кількісного виміру інтелектуальних потенційних можливостей розвитку підприємств та інтенсивної глобальної цифровізації з урахуванням систематично-послідовних та адаптивно-гнучких трансформацій процесу управління підприємством для формування когнітивної здатності до аналізу, розуміння, вирішення проблем, що є основою генерації інноваційно-креативних ідей, продукування ефективних управлінських рішень; і сприяє підвищенню ефективності та інноваційності процесів адаптивно-активного розвитку підприємств.

В роботі за результатами дослідження запропоновано технологію ендогенного зростання як основу детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств, яка базується на визначенні інноваційно-цифрових особливостей розвитку підприємств як соціально-економічної системи, що сформована під впливом кардинальних змін постулатів індустріальної парадигми (Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0), змінюючи структуру економіки, обумовлюючи комбінаторні переваги економічного, екологічного, соціального, корпоративного характеру відповідно до концепції сталого розвитку, і є основою формування стратегічної стійкості довгострокового розвитку в умовах глобальної невизначеності з урахуванням впливу ризиків різної етіології походження.



*Ключові слова:* управління; інтелектуальний потенціал; промислові підприємства; глобальна трансформація; методологічний контент; корпоративна культура; мотивація; евдемонізм; стратегічні домінанти; адхократичний інтегрований механізм, ризик; кластеризація; концепція; технологія ендогенного зростання.

## ANNOTATION

Shepelenko S. M. Management of the intellectual potential of enterprises in the conditions of global transformations. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity) - V.N. Karazin Kharkiv National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The purpose of the dissertation is to develop and scientifically substantiate theoretical and methodological provisions, practical recommendations for ensuring the management of the intellectual potential of enterprises in the conditions of global transformations.

The dissertation consists of an introduction, five chapters, conclusions, a list of sources used and appendices.

The first section, «Theoretical Principles of Managing the Intellectual Potential of Enterprises in the Conditions of Globalization Transformations,» examines the transformational imperatives of developing the intellectual potential of enterprises; analyzes the paradigmatic principles of global transformations and their impact on the development of enterprises; develops the fundamental foundations of the formation of a categorical and conceptual apparatus for managing the intellectual potential of enterprises in the conditions of globalization transformations.

In the process of substantiating the subject area of the study, a scientific and theoretical approach to the formation of the social and ontological foundations of

modern globalization processes is proposed; which is built on the systematization of functional features of the processes of modernization, evolution, differentiation and rationalization of modernity and the results of understanding the conceptualization of socio-economic changes occurring under the influence of the multi-vector process of globalization as a megatrend, which determines and cyclically activates fundamental changes of a socio-economic nature, causing significant socio-cultural shifts within the framework of the formation of a new development paradigm, taking into account the influence of permanent threats, risks, conflicts, confrontations and contradictions on the generation of innovative trends in enterprise management.

During the study, the fundamental foundations of the formation of the categorical and conceptual apparatus of managing the intellectual potential of enterprises in the context of globalization transformations were improved, which are based on a systematic combination of the definitions of «management», «intelligence», «potential», «intellectual potential», «management of intellectual potential», «globalization», «transformation», «global transformation» and the definition of their semantic connection, taking into account dynamic changes in philosophical and scientific views, which made it possible to determine the essence of the basic concept of the study «management of the intellectual potential of enterprises in the context of global transformations», and is the basis for generating, accumulating, and using intellectual assets through the production of innovations and the formation of adaptive and flexible mechanisms for using logical thinking, and determining modern trends in the transformation of the labor market.

The second section, «Methodological aspects of managing the intellectual potential of enterprises in the context of globalization transformations,» examines the impact of globalization on the development of the intellectual potential of enterprises; the methodological content of managing the intellectual potential of enterprises is formed; methods and models for assessing the intellectual potential of enterprises are analyzed.

Based on the generalization of existing scientific research, a methodology for managing the intellectual potential of enterprises in the context of global

transformations is proposed, which is based on the study and systematization of scientific hypotheses of historical and philosophical views on the thorough knowledge of the unique phenomenon of synergistic evolution of intellectual potential, which is based on different phases of order (stability - homeostasis) or chaos (crisis, danger) under the influence of the endogenous and exogenous environment through the prism of the theory of spiral dynamics; and the use of interdisciplinary approaches to building a new configuration of the system of multi-level effective management of enterprises, contributing to their sustainable development and adaptation to new global challenges, ensuring an innovative and technological breakthrough as a strategic result of development through the use of a set of innovative adjective methods and models, and is the scientific basis for the formation of methodological paradigms that objectively interpret the economic etiology of global transformations. As a result of the research, methodological aspects of assessing the intellectual potential of an enterprise were proposed, which, unlike existing ones, are based on the congruence (set) of methods, models, tools and means of scientific and practical implementation of the effectiveness of indicators that systematically and objectively assess the components of the intellectual potential of an enterprise, which allows determining communication links regarding the integration of the analytical component of the diagnostic apparatus of the study into the configuration of the business strategy of enterprises to determine the priorities for the formation of effective management decisions taking into account global transformation challenges.

In the third section «Economic and analytical foundations of diagnostics of intellectual potential of enterprises» trends in the development of industrial enterprises are studied; a theoretical and methodological approach to assessing the innovative reflection of industrial enterprises is developed; an assessment of the synergy of intellectual capital and the innovative climate at industrial enterprises is carried out.

Based on the research, a scientific and practical approach to assessing the level of intellectual potential is improved, which is based on the comprehensive

implementation of interrelated and interdependent stages of the assessment process (preparatory, diagnostic, final) and an integrated assessment of indicators of the degree of innovative reflection of enterprises and their qualitative measurement is determined, which allows forming a scientific and practical basis for an effective system for managing the intellectual potential of industrial enterprises by forming modern trends that should be focused on applied and innovative research, increasing their commercial, scientific, practical significance and strengthening ties between science, the state and industry.

In the fourth section «Effectiveness of the intellectual potential management system of enterprises in the context of globalization transformations» the effectiveness of the convergence processes of intellectualization of industrial enterprises based on corporate culture is determined; an adhocratically integrated mechanism for managing the intellectual potential of enterprises in the context of global transformations is proposed; the synergy of the processes of socio-economic policy of industrial enterprises as the basis for managing intellectual potential is substantiated; a system of motivation of intellectualization processes is formed based on the activation of the eudaemonism of the human potential of enterprises.

The paper proposes a scientific and practical approach to determining the potential effect of the development of the intellectualization process of enterprises based on corporate culture management, which is based on assessing the degree and determining the level of significance of the degree of influence of corporate culture on the development of personnel intellectualization, which allows ranking the factors of active influence on changing the type of corporate culture and changing its diagnostic profile, which is a key factor in the transformation of corporate management standards for the development of the intellectual potential of enterprises, in order to increase the competitiveness of enterprises and, as a result, to change the trends in the development of the hierarchy of the multi-level structure of enterprise management.

As a result of the research, an adhocracy integrated mechanism for managing the intellectual potential of enterprises in the context of global transformations was

developed, which is built on the basis of consolidating the effect of adhocracy and permanent formalization of the human happiness index through the technology of implementing the variable influence of their functional components (corporate culture, emotional and psychological state, stress resistance, resilience, ergonomics, communication, professional self-realization, self-efficacy, etc.) on the permanent active and adaptive development of the enterprise, which is the basis for activating the innovative and creative capabilities of the intellectual potential of enterprises as the basis for the formation of a retrospective - strategic formation of the socio-economic development of enterprises in the context of globalization of economic processes.

The paper proposes a model for the formation of social policy as the basis for the development of intellectual potential at an enterprise, which is based on obtaining a positive (negative) increase in economic effect as a result of the enterprise's activities based on the use of a multifactor linear model for modeling the synergistic effect of socio-economic development, which is the basis for determining a set of measures to attract investment resources and reduce operating costs of industrial enterprises, as well as analyzing possible synergistic effects in strategic planning of trends in the development of the intellectual potential of an enterprise under the influence of economic globalization.

The study provided an opportunity to propose a scientific and practical approach to the formation of a system of motivation for intellectualization processes based on the activation of eudaemonism of the human potential of enterprises, which is based on the complementary collaboration of the basic principles of motivation (complexity, consistency, expertise, regulation, stability, purposefulness, manageability, flexibility) and the accumulation effect of eudaemonism as a socio-economic phenomenon; establishing a correlation between the development trends of enterprises and the impact of globalization transformations on the generation of a new formation of human existence, which allows increasing the level of competitiveness of the enterprise in the market through the development of intellectual potential.

In the fifth section «Conceptual foundations of managing the intellectual potential of enterprises in the context of globalization transformations» a multifactorial approach to the formation of strategic dominants of managing the intellectual potential of enterprises in the context of globalization transformations is developed; clustering of industrial enterprises is proposed in terms of managing the innovativeness of intellectual potential; a concept of managing the intellectualization of enterprise development is developed based on the activation of introspection of human potential; endogenous growth technology is proposed as the basis for the determinant development of the intellectual potential of enterprises in the context of digitalization.

According to the results of the study, a strategy for managing the intellectual potential of enterprises based on a multifactorial approach has been proposed, which, unlike existing ones, is based on systemology, the principles of combining structural-functional relationships and hierarchization of strategic and tactical goals with their meaningful content between the potential development opportunities of enterprises and the paradigm of knowledge accumulation in the aspect of intellectualization of the management process through the individual, group and contextual level of social aggregation, which determines the formation of creativity and abstract reasoning for the implementation of strategically oriented combined scenarios for the development of the enterprise.

The dissertation has formed a scientific and practical approach to building trajectories for the development of the intellectual potential of enterprises, which is based on modeling key indicators of its development within the framework of enterprise clustering in the context of managing the innovativeness of intellectual potential and generating certain positive effects of formalizing socio-economic and financial parameters as the basis for determining effectiveness for building a spectral direction of attracting investments in the development of human and intellectual resources in order to create a favorable operating environment that ensures the flexibility and resilience of the enterprise in conditions of unpredictable global changes.

In the process of research, a concept for the formation of introspection of the intellectual potential of enterprises in the context of global transformations was developed, which is based on modeling and implementation of the results of a synchronous combination of a balanced system of indicators for qualitative and quantitative measurement of intellectual potential development opportunities of enterprises and intensive global digitalization, taking into account systematic, consistent and adaptive-flexible transformations of the enterprise management process to form a cognitive ability to analyze, understand, and solve problems, which is the basis for generating innovative and creative ideas, producing effective management decisions; and contributes to increasing the efficiency and innovativeness of the processes of adaptive-active development of enterprises.

The work, based on the results of the study, proposes a technology of endogenous growth as the basis for the determinant development of domestic industrial enterprises, which is based on determining the innovative and digital features of the development of enterprises as a socio-economic system, which is formed under the influence of cardinal changes in the postulates of the industrial paradigm (Industry 4.0 and Industry 5.0), changing the structure of the economy, causing combinatorial advantages of an economic, environmental, social, corporate nature in accordance with the concept of sustainable development, and is the basis for forming the strategic stability of long-term development in conditions of global uncertainty, taking into account the impact of risks of various etiologies of origin.

*Key words:* management; intellectual potential; industrial enterprises; global transformation; methodological content; corporate culture; motivation; eudaemonism; strategic dominants; adhocratically integrated risk mechanism; clustering; concept; endogenous growth technology.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ  
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

*Монографії:*

1. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Системно-адаптивний розвиток трудового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. *Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 214-230. (Особистий внесок автора: запропоновано Характеристики ефективної зайнятості працівників, проведено аналіз зайнятого населення за професійними групами, виокремлено ефекти, якими характеризується зайнятість).*

2. Шепеленко С. М. Ефективність формування промислових кластерів як вектор радикального розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 99-106.*

***Публікації в наукових фахових виданнях України, що включені до  
міжнародних наукометричних баз:***

3. Шепеленко С. М. Синергізм соціально-економічного розвитку промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки* № 10-11 (256-257), 2022. С. 177-186. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-177-186 (Міжнародна представленість журналу: EBSCOhost, EconLit, ABI/Inform (by ProQuest), Erih Plus, Cabell's Directories, International Centre).



4. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Принципи побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки* 2022, № 2, Том 2, С. 405-412 . DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64) (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*). (Особистий внесок автора: розроблено науково-практичний підхід до побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу).

5. Шепеленко С. М. Технологія ендогенного зростання як основа детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки* 2022, № 6, Том 2, С. 407-413. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-68](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-68) (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*).

6. Шепеленко С. М. Комплексність ефективного впливу інтелектуального капіталу на покращення інноваційного клімату підприємства. *Актуальні проблеми економіки* № 4 (262), 2023. С. 117-128. DOI: [10.32752/1993-6788-2023-1-262-117-128](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-262-117-128) (Міжнародна представленість журналу: *Міжнародна представленість журналу: EBSCOhost, EconLit, ABI/Inform (by ProQuest), Erih Plus, Cabell's Directories, International Centre*).

7. Шепеленко С. М. Трансформація процесів розвитку інтелектуального потенціалу: історично-філософські аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. №9 (548). С. 276–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-276-282>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

8. Шепеленко С. М. Мотиваційні напрями у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки* 2023, № 4, С. 502-509

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-75>. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*).

9. Шепеленко С. М. Концептуалізація процесу глобалізації соціально-економічного розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2023. №3 (57). С. 221–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-221-226> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).

10. Кравченко О.О., Шепеленко С. М. Кризостійкість як фактор забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізаційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки* № 8 (266), 2023. С. 56-64. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-266-56-64 (Міжнародна представленість журналу: *EBSCOhost, EconLit, ABI/Inform (by ProQuest), Erih Plus, Cabell's Directories, International Centre*). (Особистий внесок автора: запропоновано складові кризостійкості економічних систем в умовах глобалізаційних трансформацій).

11. Шепеленко С. М. Вплив людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2023, №3 (87) С. 49-56. DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/83.049> (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

12. Шепеленко С. М. Формування трудового інтелектуального капіталу на підприємствах: концептуальні аспекти. *Вчені записки : Збірник наукових праць*, 2023, № 33(4) С. 188-195 DOI: 10.33111/vz\_kneu.33.23.04.16.110.116 (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Sclar; CiteFactor*).

13. Шепеленко С. М. Системні концепти оцінки інтелектуального потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №11 (550). С. 340–346. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-340-346>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*,

*Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

14. Шепеленко С. М. Дихотомічний вплив процесу глобалізації на розвиток трудового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №12 (551). С. 397–403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-397-403>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

15. Шепеленко С. М. Актуальні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2023, №4 (84) С. 180-187 DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/84.180> (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

16. Шепеленко С. М. Адхократичний механізм формування індексу щастя та його вплив на розвиток підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №4 (555). С. 338–347. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-338-347>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

17. Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2024, №1 (85) С. 187-196. DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/85.187>. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

18. Шепеленко С. М. Формування ефективної соціальної політики на вітчизняних підприємствах в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2024, №2 (86) С. 159-169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.159> (Міжнародна представленість журналу

та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

19. Шепеленко С. М. Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом на підприємствах: мультифакторний підхід. *Вчені записки : Збірник наукових праць*, 2024, № 35(2) С. 314-325. DOI: 10.33111/vz\_kneu.35.24.02.26.180.186. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Scholar; CiteFactor*).

20. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»* DOI: 10.32703/2664-2964-2024-55. Вип. 55. К.: ДУІТ, 2024. С. 76-86. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *IndexCopernicus, CEEIndex*).

21. Шепеленко С. М. Спіральна динаміка розвитку процесу інтелектуалізації в умовах глобалізаційних змін: методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №2 (60). С. 223–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-223-230> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

22. Шепеленко С. М. Інноваційні концепти актуалізації впливу інтроспекції працівників на динамічний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8 (559) С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-195-202>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

23. Шепеленко С. М. Оцінка трудового потенціалу як основа розвитку процесу інтелектуалізації на промислових підприємствах: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №3 (61). С. 201-211.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-201-211>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

**Статті в зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:**

24. Karpenko O., Krylov D., Boniar S., Shepelenko S., Yermakov M. Formation of the management mechanism of the corporate social responsibility of the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* eISSN 2345-0355. 2024. Vol. 46. №. 1: P. 85-92 Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.09> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Clarivate, Scopus, PubMed Central e Medline, DOAJ, Google Scholar*) (Особистий внесок автора: запропоновано принципи відкритості механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства).

25. Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Yu. Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* eISSN 2345-0355. 2024. Vol. 46. №. 2: P. 131-138 Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Clarivate Analytics Web of Science Core Collection, Emerging Sources Citation Index (ESCI), EBSCO, Business Source Complete, CAB Abstracts, Ulrich's, DOAJ, OAJI, IndexCopernicus, ERIH PLUS, AcademicKeys.com, Google Scholar*) (Особистий внесок автора: запропоновано оцінку соціально-економічного розвитку та його тенденцій визначення пріоритетних сфер для інвестиційних ресурсів економічних систем).

26. Popelo O., Tulchynska S., Andriushchenko O., Shepelenko S., Falko M., Shut S. Blockchain technologies as a factor of the enterprise and the e-

commerce development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. eISSN 1817-3195. 2024. Vol.102. No.17 P. 6302-6316. DOI: [10.51594/ijmer.v6i4.1032](https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1032) (Міжнародна представленість та індексація журналу: Thomson Science Citation Index Expanded, Ulrich's Periodicals Directory, ReserachGate, Scimago, Google & Google Scholar, Schematic Scholar, Computing Research and Education Association of Australasia, Elsevier SCOPUS та ін.) (Особистий внесок автора: формування сутності фінансового потенціалу підприємств).

27. Maznie Ie., Bielousov Ya., Luchechko Yu., Rozbytskyi M., Kolosok A., Shepelenko S., Dziamulych M. Analysis of modern trends in labour market transformation in Ukraine. *Journal of interdisciplinary research AD ALTA . SPECIAL ISSUE 2024 NO: 14/02/XLIII. (VOLUME 14, ISSUE 2, SPECIAL ISSUE XLIII.)*. P. 138-142. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science (ESCI), ERIH PLUS, CrossRef, EBSCO, Scilit, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: проведено аналіз безробіття в умовах, які характеризуються нестабільністю і невизначеністю).

### ***Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:***

28. Шепеленко С. М. Оцінка потенціалу підприємств в умовах невизначеності. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник матеріалів III Всеукр. наук. – практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (Дніпро, 24 – 25 листопада 2022 р.). Дніпро: УДУНТ, 2022. С. 192-193.

29. Шепеленко С. М. Формування оцінки системи управління підприємствами. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: Збірник наукових статей за матеріалами VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 13 – 14 квітня 2023 р.). Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2023. С. 161-162.

30. Шепеленко С. М. Актуальність впливу глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації*: Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26 жовтня 2023 р.) Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 385-386.

31. Шепеленко С. М. Цифрова трансформація промислових систем в умовах нового науково-технологічного розвитку. *Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 10 листопада 2023 р.); Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 238-239.

32. Шепеленко С. М., Максименко Н. В. Актуальність стратегічного управління в турбулентних умовах господарювання. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник матеріалів IV Всеукр. наук. – практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (Дніпро, 23 – 24 листопада 2023 р.). Дніпро: УДУНТ, 2023. С. 49-51. (Особистий внесок автора: проаналізовано методики до розробки стратегічних рішень на основі певної інформації в залежності від рівня невизначеності).

33. Шепеленко С. М. Формування інноваційно-цифрової соціально-економічної системи. *Перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства в Україні та світі*: Збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 7 березня 2024 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 34-35.

34. Шепеленко С. М. Інклюзивний підхід в процесі формування інтелектуального потенціалу підприємства. *Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference*, (Dnipro, March 7-8, 2024). FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, P. 224-225.

35. Шепеленко С. М. Трансформація трудового потенціалу під впливом процесів глобалізації. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної*

*власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 21–22 березня 2024 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, Г. К. Дорожка ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. С. 459-463.

36. Шепеленко С. М. Ефективність резильєнтності персоналу підприємства в сучасних нестабільних умовах господарювання. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках*. Наукове видання Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Берегове, 26- 27 березня 2024 р.) / Редакційна колегія: Черничко С.С., Орос І.І., Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н., Макарович В.К., Лоскоріх Г.Л., Ганусич В.О., Стойка Н.С. та Потокі Г.Ф. Берегове–Ужгород: ЗУІ ім. Ференца Ракоці II . ТОВ «РІК-У», 2024. С.457-459.

37. Шепеленко С. М. Вплив інклюзивного підходу на інноваційно-технологічний розвиток підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами IX Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11 – 12 квітня 2024 р.)*. Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 156-159.

38. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Ефективність процесу кластеризації в розвитку промислових підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : Матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11-12 квітня 2024 р.) К.: НАУ, 2024. С. 234-236. *(Особистий внесок автора: проаналізовано та виокремлено виклики та перешкоди для кластеризації)*.

39. Шепеленко С. М. Науково-філософський підхід до формування системи управління підприємствами. International scientific-practical conference «*Topical issues of economics, finance, accounting, management and law: theory and practice*»: conference proceedings (Tampere, Finland, April 25, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024.P. 26-30.

40. Шепеленко С. М. Теоретико-практичні аспекти прогнозування закономірності економічного розвитку підприємств. *Управління розвитком*



*економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 07-09 травня 2024 р.) : УПА. 2024. С. 134-136.

41. Шепеленко С. М. Вплив рівня людського щастя на розвиток промислових підприємств. *Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій* : Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Бахмут, Харків, 15 травня 2024 р.) : у 3-х ч. / За заг. ред. Г. Г. Михальченко. Бахмут Харків: ННППІ УПА, 2024. Ч 1. С. 105-107.

42. Шепеленко С. М. Актуальність ефективного HR-менеджменту в розвитку підприємств. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 16 травня 2024 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, І. В. Кривов'язюк, М. В. Войчук. Луцьк: Вежа Друк, 2024. С. 75-76.

43. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств як основи розвитку інтелектуального потенціалу. *Вектори розвитку науки, освіти і суспільства в умовах глобалізації*: Збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Ізмаїл, 28 травня 2024 р.). Ізмаїл: ЦФЕНД, 2024. С. 54-55.

44. Chobitok V., Shepelenko S. Formation human culture relations at the enterprise: philosophical aspects. International scientific-practical conference “*Science, education and technology: current issues of theory and practice*”: conference proceedings (Tampere, Finland, June 12, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P. 53-54. (*Особистий внесок автора: запропоновано позитивна і негативна людська культура на підприємстві*).

45. Шепеленко С. М. Феномен наукоцентризму в розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. *Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і суспільства в XXI столітті*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 15 червня 2024 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2024. С. 37-38.

## ЗМІСТ

ВСТУП	29
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	42
1.1 Трансформаційні імперативи розвитку інтелектуального потенціалу підприємств	42
1.2 Парадигмальні засади глобалізаційних трансформації та їх вплив на розвиток підприємств	54
1.3 Фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій	62
Висновки до розділу 1	78
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	83
2.1 Вплив глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємств	83
2.2 Методологічний контент управління інтелектуальним потенціалом підприємств	96
2.3 Методи та моделі для оцінки інтелектуального потенціалу підприємств	122
Висновки до розділу 2	135
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	140
3.1 Тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств	140

3.2 Теоретико-методичний підхід до оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств	156
3.3 Оцінка синергізму інтелектуального капіталу та інноваційного клімату на промислових підприємствах	176
Висновки до розділу 3	187
<b>РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	192
4.1 Ефективність процесів конвергенції інтелектуалізації промислових підприємств на основі корпоративної культури	192
4.2 Адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій	217
4.3 Синергізм процесів соціально-економічної політики промислових підприємств як основа управління інтелектуальним потенціалом	233
4.4 Формування системи мотивації процесів інтелектуалізації на основі активізації евдемонізму людського потенціалу підприємств	269
Висновки до розділу 4	280
<b>РОЗДІЛ 5. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	285
5.1. Мультифакторний підхід до формування стратегічних домінант управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій	285
5.2 Кластерізація промислових підприємств в аспекті управління інноваційністю інтелектуального потенціалу	301
5.3 Концепція управління інтелектуалізацією розвитку підприємств на основі активізації інтроспекції людського потенціалу	334

5.4 Технологія ендogenous зростання як основа детермінантного розвитку інтелектуально потенціалу підприємств в умовах цифровізації	366
Висновки до розділу 5	384
ВИСНОВКИ	391
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	397
ДОДАТКИ	450

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі глобалізація значно впливає на соціально-економічний розвиток, трансформуючи всі аспекти життя суспільства. Цей процес є багатограним та неоднозначним, що викликає численні зміни, які є предметом дискусій в сучасній економічній науці щодо визначення характеру їх впливу та гіпотетичних наслідків. Однією з ключових проблем залишається концептуалізація соціально-економічних змін, спричинених глобалізацією з урахуванням її складної та взаємопов'язаної природи виникнення.

Дослідження впливу глобалізаційних трансформацій переважно зосереджено в рамках окремих векторних напрямів, таких як філософія, економіка, соціологія, політологія, екологія, культурологія та інші. Це акцентує увагу на доцільності розробки міждисциплінарного та комплексного підходу для більш глибокого розуміння та аналізу цього феномену.

Конфігурація побудови соціально-економічних систем має вирішальне значення, оскільки вона визначає багатфункціональне спектральне навантаження змін на трансформацію якісної структури економічних моделей та формування інноваційної бізнес-ідеології. Глобалізація об'єктивно визначає стратегічні орієнтири діяльності підприємств як суб'єктів господарювання в рамках сучасної парадигми соціально-економічного зростання, обумовлюючи принципово нові умови процесу еволюції суспільних відносин, що впливає на консолідацію науково-практичних аспектів сучасної концепції управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

Управління інтелектуальним потенціалом є ключовим напрямом діяльності підприємств за умов стрімкого технологічного прогресу, посилення конкуренції та глобалізаційних трансформацій. Здатність

підприємств ефективно розвивати та використовувати інтелектуальні ресурси виступає домінуючим фактором їх успішної адаптації, гнучкості та стійкості до змін екзогенного та ендегенного середовища. Враховуючи високу швидкість технологічних змін та еволюцію ринкових вимог, дослідження проблематики формування систем управління інтелектуальним потенціалом в умовах глобалізації є важливим кроком у досягненні стратегічних результатів сучасної економічної науки. Ефективна реалізація концептів управління інтелектуальним потенціалом здатна істотно зміцнити конкурентні позиції підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, забезпечуючи їх адаптацію до викликів, що пов'язані з інтеграцією інноваційно-інформаційних технологій в управлінський процес.

Окремими аспектами дослідження проблеми управління інтелектуальним потенціалом підприємств займалися такі вітчизняні та зарубіжні учені-економісти як: О. Амоша, О. Ареф'єва, Д. Бабіч, Ю. Безугла, І. Бланк, Н. Валінкевич, М. Вебер, Н. Гавкалова, В. Геєць, Л. Гораль, В. Дикань, О. Дмитрієва, П. Друкер, Л. Канторович, М. Кизим, В. Ковальов, О. Колещук, А. Колот, О. Кузьмін, Т. Лепейко, О. Манойленко, М. Мескон, Г. Михальченко, В. Немчінов, П. Перерва, Т. Пітерс, М. Портер, В. Пономаренко, В. Прохорова, В. Проценко, А. Томпсон, В. Шинкаренко, А. Штангрет, А. Файоль, В. Хаустова, В. Чобіток, А. Яковлев та ін.

Проблемами розвитку і реформування діяльності промислових підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій займалися учені-економісти: В. Бабенко, О. Дейнека, В. Дикань, О. Євсєєва, О. Карпенко, Н. Кузмінчук, Е. Лібанова, Л. Марценюк, В. Овчиннікова, Л. Позднякова, В. Прохорова, В. Хаустова, О. Шкуренко та ін.

Проте, незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців у дослідження проблеми управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, розроблення методологічних і концептуальних наукових підходів потребують подальшого більш глибокого вивчення.

Питання управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій залишається недостатньо дослідженим як у зарубіжній, так і вітчизняній літературі. Потребують системного фундаментального вивчення теоретичні основи і методичний інструментарій; розроблення методологічних підходів до діагностики рівня розвитку підприємств із використанням сучасних методів; моделювання управлінських рішень на основі аналітико-діагностичних методів, комплексних підходів до розробки моделей, механізмів і стратегій щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Необхідність подальшого удосконалення існуючих і розроблення нових методологічних положень й прикладних аспектів управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій зумовила актуальність теми дисертації, мету і завдання дослідження.

Таким чином, розробка та обґрунтування теоретично-методичних засад, методологічних положень та науково-практичних аспектів управління інтелектуальним потенціалом є актуальною проблематикою, науково-практичний результат розв'язання якої спрямовано на підвищення ефективності та стійкості підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Напрямок дисертації відповідає тематиці науково-дослідних робіт ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, зокрема науково-дослідним темам: «Трансформаційні процеси соціально-економічних систем в умовах невизначеності» (номер державної реєстрації: 0123U103888); «Управління розвитком бізнес-структур в умовах макроекономічної нестабільності» (номер державної реєстрації: 0123U103889); «Менеджмент та публічне управління: концептуальні засади формування та перспективи реалізації в Україні» (номер державної реєстрації

№ 0119U103139), «Вплив глобалізаційних викликів на розвиток вітчизняного підприємництва в умовах нестабільності» (номер державної реєстрації № 0124U000155).

**Мета, завдання та методи дослідження.** Метою дисертації є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних та науково-практичних положень щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Для досягнення мети дисертації розв'язано такі завдання:

- проведено критичний аналіз парадигмальних засад глобалізаційних трансформацій та визначено їх вплив на розвиток підприємств;
- систематизовано фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій;
- визначено вплив глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємств та сформовано методологічний контент управління інтелектуальним потенціалом підприємств;
- проаналізовано методи та моделі для оцінки інтелектуального потенціалу підприємств;
- запропоновано теоретико-методичний підхід до оцінки інтелектуального потенціалу підприємств, проведено оцінку синергізму інтелектуального капіталу та інноваційного клімату на промислових підприємствах;
- визначено ефективність процесів конвергенції інтелектуалізації промислових підприємств на основі корпоративної культури;
- розроблено адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій;
- розвинуто синергізм процесів соціально-економічної політики промислових підприємств як основи управління інтелектуальним потенціалом;



- запропоновано систему мотивації процесів інтелектуалізації на основі активізації евдемонізму людського потенціалу підприємств;
- на основі мультифакторного підходу запропоновано стратегію управління інтелектуальним потенціалом підприємств;
- проведено кластеризацію промислових підприємств в аспекті управління інтелектуальним потенціалом;
- запропоновано концепцію управління інтелектуалізацією розвитку підприємств на основі активізації інтроспекції людського потенціалу;
- розроблено технологію ендогенного зростання як основу детермінантного розвитку інтелектуально потенціалу підприємств в умовах цифровізації.

*Об'єктом дослідження* є процес управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних, методологічних, науково-прикладних положень управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

**Методи дослідження.** Науково-теоретичну і методологічну основу досліджень становили такі методи: *абстрактно-логічний* – для обґрунтування гносеологічних аспектів управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій; *методи теоретичного узагальнення, системного й ретроспективного-економічного аналізу* – для систематизації теоретичних положень щодо сутності, цілей, функцій і принципів управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій; *аналізу і синтезу* – для вивчення об'єкта дослідження і виявлення його складових елементів; *таксономії* – для розрахунку інтегральних показників діяльності промислових підприємств; *фінансово-економічного і статистичного аналізу* – для визначення й узагальнення тенденцій змін рівня управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій; *кореляційно-регресійного аналізу* – для визначення впливу показників діяльності

промислових підприємств; *кластеризації* (у рамках теорії розпізнавання образів) – для ідентифікації промислових підприємств за рівнем їх розвитку; *екстраполяції* – для визначення прогнозних показників; *графічний* – для візуалізації висновків проведених досліджень.

Вихідну *інформаційну базу* дослідження становили законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємств України, ресурси Інтернету.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних, методологічних і науково-практичних засад управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

***уперше:***

- запропоновано методологію управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, яка базується на вивченні та систематизації наукових гіпотез історико-філософських поглядів щодо ґрунтового пізнання унікального феномену синергетичної еволюції інтелектуального потенціалу, що ґрунтується на різних фазах порядку (стабільності – гомеостазу) або хаосу (кризи, небезпеки) під впливом ендогенного та екзогенного середовища через призму теорії спіральної динаміки; та використанні міждисциплінарних підходів до побудови новітньої конфігурації системи багаторівневого ефективного управління підприємствами, сприяючи стійкому їх розвитку та адаптації до нових глобалізаційних викликів, забезпечуючи інноваційно-технологічний прорив як стратегічний результат розвитку через застосування сукупності інноваційних ад'єктивних методів та моделей, та є науковим підґрунтям формування методологічних парадигм, які об'єктивно інтерпретують економічну етіологію глобалізаційних трансформацій;

- розроблено адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, який побудовано на основі консолідації ефекту адхократії та перманентної формалізації індексу людського щастя через технологію імплементації варіативного впливу їх функціональних складових (корпоративна культура, емоційно-психологічний стан, стресостійкість, резильєнтність, ергономічність, комунікативність, професійна самореалізація, самоефективність тощо) на стійкість адаптивно-гнучкого функціонування підприємства, що є основою активізації інноваційно-креативних можливостей інтелектуального потенціалу підприємств як підґрунтя формування ретроспективно-стратегічної формації їх соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації економічних процесів;

- розроблено концепцію формування інтроспекції інтелектуального потенціалу підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, яка базується на моделюванні та імплементації результатів синхронного поєднання збалансованої системи показників якісного і кількісного виміру інтелектуальних потенційних можливостей розвитку підприємств, інтенсивної глобальної цифровізації з урахуванням систематично-послідовних, адаптивно-гнучких процесів управління підприємством для формування когнітивної здатності до аналізу, розуміння, вирішення проблем, що є основою генерації інноваційно-креативних ідей, продукування ефективних управлінських рішень; і сприяє підвищенню ефективності та інноваційності адаптивно-активного розвитку підприємств;

- запропоновано технологію ендогенного зростання як основи детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств, яка базується на визначенні інноваційно-цифрових особливостей розвитку підприємств як соціально-економічної системи, що сформована під впливом кардинальних змін постулатів індустріальної парадигми (Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0), змінюючи структуру економіки, обумовлюючи комбінаторні переваги економічного, екологічного, соціального, корпоративного характеру

відповідно до концепції сталого розвитку; і є основою формування стратегічної стійкості в умовах глобальної невизначеності з урахуванням впливу ризиків різної етіології походження.

***удосконалено:***

- фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, які, на відміну від існуючих, базуються на системному поєднанні дефініцій «управління», «інтелект», «потенціал», «інтелектуальний потенціал», «управління інтелектуальним потенціалом», «глобалізація», «трансформація», «глобальна трансформація» та визначенні їх семантичного зв'язку, враховуючи динамічні зміни філософсько-наукових поглядів, що дозволило визначити сутність базового поняття дослідження «управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій», та є основою генерування, накопичення, використання інтелектуальних активів за рахунок продукування інновацій та формування адаптивно-гнучких механізмів використання логічного мислення, визначення сучасних тенденцій трансформації ринку праці;

- науково-практичний підхід до формування системи мотивації процесів інтелектуалізації на основі активізації евдемонізму людського потенціалу підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на комплементарній колаборації базових принципів мотивації та акумуляційному ефекті евдемонізму як соціально-економічного феномену; встановлюючи кореляційні взаємозв'язки між тенденціями розвитку підприємств та впливом глобалізаційних трансформацій на генерацію нової формації людського існування, що дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу;

- стратегію управління інтелектуальним потенціалом підприємств на основі мультифакторного підходу, яка, на відміну від існуючих, базується на системології, принципах поєднання структурно-функціональних зв'язків та ієрархізації стратегічних та тактичних цілей з їх змістовним наповненням

між потенційними можливостями розвитку підприємств та парадигмою накопичення знань в аспекті інтелектуалізації управлінського процесу через індивідуальний, груповий та контекстний рівень соціальної агрегації, що обумовлює формування креативності і абстрактного мислення для реалізації стратегічно-орієнтованих комбінованих сценаріїв розвитку підприємства.

***набуло подальшого розвитку:***

- науково-теоретичний підхід щодо формування соціально-онтологічних основ сучасних процесів глобалізації, який, на відміну від існуючих, побудований на систематизації функціональних ознак процесів модернізації, еволюції, диференціації, раціоналізації сучасності та результатів осмислення концептуалізації соціально-економічних змін, які відбуваються під впливом багатовекторного процесу глобалізації як мегатренду; що зумовлює та циклічно активізує фундаментальні зміни соціально-економічного характеру, об'єктивно підтверджуючи соціокультурні зрушення в рамках формування нової парадигми розвитку з урахуванням впливу перманентних загроз, ризиків, конфліктів, протистоянь і протиріч на генерування тенденцій інноваційності управління підприємствами;

- методичні аспекти оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, які, на відміну від існуючих, базуються на конгруенції методів, моделей, інструментів і засобів науково-практичної імплементації результативності показників, що систематично та об'єктивно оцінюють складові інтелектуального потенціалу підприємства; і дозволяють визначити комунікаційні зв'язки щодо інтеграції аналітичної складової діагностичного апарату дослідження в конфігурацію бізнес-стратегії підприємств для визначення пріоритетів формування ефективних управлінських рішень з урахуванням глобалізаційних трансформаційних викликів;

- науково-практичний підхід до оцінки рівня інтелектуального потенціалу, який, на відміну від існуючих, базується на комплексній реалізації взаємопов'язаних та взаємообумовлених етапів процесу оцінювання та визначення інтегральної оцінки показників ступеня

інноваційної рефлексії підприємств та їх якісного виміру, що дозволяє формувати науково-практичне підґрунтя ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств за рахунок виокремлення сучасних тенденцій, які сфокусовані на прикладних і інноваційних дослідженнях, підвищенні їх комерційної, наукової, практичної значущості та посиленні зв'язків між наукою, державою і промисловістю;

- науково-практичний підхід до визначення потенціального ефекту від розвитку процесу інтелектуалізації підприємств на основі управління корпоративною культурою, який, на відміну від існуючих, базується на оцінці та визначення рівня значущості ступеня впливу корпоративної культури на активізацію процесу інтелектуалізації персоналу, що дозволяє ранжувати фактори функціонального впливу на зміну типу корпоративної культури та її діагностичного профілю, що є ключовим фактором трансформації стандартів корпоративного управління інтелектуальним потенціалом підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності і, як наслідок, адаптації до зміни тенденцій структуризації ієрархії багаторівневої системи управління підприємством;

- модель формування соціальної політики як основи управління інтелектуальним потенціалом підприємств, яка, на відміну від існуючих, базується на отриманні позитивного (негативного) приросту економічного ефекту як результату їх діяльності на основі використання багатofакторної лінійної моделі для визначення синергетичного ефекту соціально-економічного розвитку, що є основою для формування комплексу заходів щодо залучення інвестиційних ресурсів та зниження операційних витрат, а також аналізу можливих синергетичних ефектів при стратегічному плануванні тенденцій розвитку інтелектуального потенціалу підприємств під впливом глобалізації економіки;

- науково-практичний підхід до побудови траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на моделюванні ключових показників їх ефективної діяльності в

рамках кластеризації та генеруванні певних позитивних ефектів формалізації соціально-економічних і фінансових параметрів як основи визначення результативності для побудови спектральної направленості залучення інвестицій у розвиток кадрово-інтелектуального ресурсу з метою створення сприятливого середовища функціонування, що забезпечує гнучкість і резильєнтність підприємств в умовах непередбачуваних глобалізаційних змін.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що пропозиції та рекомендації, сформульовані як результати дослідження, дозволяють промисловим підприємствам досягти високого рівня розвитку, а також можуть бути використані в межах практичних рекомендацій усіма суб'єктами процесу соціально-економічного розвитку.

Окремі положення наукової новизни дисертаційної роботи вивчено та використано в практичному аспекті діяльності: Мереф'янської міської ради (довідка про впровадження № 08-24/1845-2-31 від 20.08.2024 р.); ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» (довідка про впровадження № 08-72/43 від 27.05.2024 р.); Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження № 01-25/55 від 10.05.2024 р.); ТОВ «БЄЛ-ОЛЕ» (довідка про впровадження № 135/С-21 від 15.05.2024 р.); Малого державного підприємства «Інститут проблем управління НАН України» (довідка про впровадження № 115/14-25 від 15.07.2024 р.); ТОВ «ПП «МАШГІДРОПРИВОД»» (довідка про впровадження № 235-01/08 від 25.04.2024 р.); ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» (довідка про впровадження № 45/83 від 20.06.2024 р.); ФОП «Муратов О.В.» (довідка про впровадження № 32/08 від 30.06.2024 р.); ТОВ «СКЛОВОЛОКНО» (довідка про впровадження № 31-24/07 від 18.06.2024 р.); ТОВ «МФ «Константа»» (довідка про впровадження № 144/88-1 від 18.07.2024 р.); ТОВ «Мереф'янський механічний завод» (довідка про впровадження № 143-24/45-15 від 24.06.2024 р.);

Результати дослідження використано в Українській інженерно-педагогічній академії в навчальному процесі при підготовці фахівців другого рівня вищої освіти (магістр) із напрямку 073 «Менеджмент» при викладанні дисциплін «Антикризовий менеджмент», «Корпоративне управління та організаційна культура», «Креативний менеджмент» та «HR-менеджмент». (довідка № 106-38-02 від 22.01.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені в дисертації, автор отримав особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. У роботі матеріали й висновки кандидатської дисертації автора не використовувалися. Автор особисто розробив наукові положення, висновки та пропозиції, що виносяться на захист. Внесок автора у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо в списку праць.

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, оприлюднені на 18 науково-практичних конференціях: «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (м. Дніпро, 2022, 2023); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпро, 2023, 2024); «Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід» (м. Харків, 2023); «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації» (м. Хмельницький, 2023); «Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій» (м. Бахмут, 2024); «Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій» (м. Дніпро, 2024); «Вектори розвитку науки, освіти і суспільства в умовах глобалізації» (м. Ізмаїл, 2024); «Science, education and technology: current issues of theory and practice» (Tampere, Finland, 2024);



«Topical issues of economics, finance, accounting, management and law: theory and practice» (Tampere, Finland, 2024); «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (м. Київ, 2024); «Перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства в Україні та світі» (м. Полтава, 2024); «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і суспільства в XXI столітті» (м. Полтава, 2024); «Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках» (м. Берегове, 2024); «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобалізаційних трансформацій» (м. Харків, 2024); «Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success» (Dnipro, 2024); «Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку» (м. Луцьк, 2024).

**Публікації.** Результати дисертації опубліковано у 45 наукових працях, у тому числі: 2 розділи у колективних монографіях, 4 статті у закордонних виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз Scopus/WoS; 21 стаття у наукових фахових виданнях України, 18 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг усіх публікацій становить 21,37 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 19,07 ум.-друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 555 сторінок машинописного тексту. Дисертація містить 52 таблиці, з них 9 займають 11 повних сторінок; 105 рисунків, з них 6 займають 6 повних сторінок; 25 додатків – на 106 сторінках; список використаних джерел з 495 найменувань – на 53 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 379 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### 1.1 Трансформаційні імперативи розвитку інтелектуального потенціалу підприємств

За останні десятиріччя в людському суспільстві відбулися суттєві зміни, зумовлені стрімким впровадженням інноваційно-інформаційних технологій, що дозволили найрозвиненішим країнам перейти на новий рівень суспільного розвитку. Ці зміни настільки масштабні, що спонукають переосмислити роль людини в сучасному світі, досліджуючи соціально-економічні, політичні та культурні аспекти її розвитку. Одним із ключових питань для наукового аналізу є проблема формування інтелектуального потенціалу підприємств, яка виступає унікальним феноменом у межах вирішення сукупності питань, пов'язаних із позиціюванням людини в нових умовах. Особливість цих питань та складнощі їх вирішення багато в чому обумовлені неможливістю чіткого визначення характеру змін та створення цілісної концепції розвитку інтелектуального потенціалу підприємств.

Актуальність вивчення розвитку сучасного суспільства пояснюється тим, що інноваційно-технологічні трансформації змінюють усі сфери розвитку суспільства. Дослідження інформаційного простору сучасності є важливим, оскільки нове комунікаційне середовище позбавлене залежності від попередніх ідеологій, релігії чи культури та впливає на формування нової поведінки людей. Воно постає як інноваційно-креативна форма культури, де комунікація стає унікальним інструментом розвитку суспільства. Розширення цього простору та підвищення його значення сприяють

формуванню нового життєвого середовища, що об'єднує реальне та віртуальне існування, і, відповідно, визначає інноваційні норми розвитку інтелектуального потенціалу. Глобальний характер інформаційно-інноваційних технологій стимулює розвиток комунікацій та формування єдиного комунікаційного простору з унікальними законами, нормами поведінки та світогляду.

Руйнування традиційної єдності часу, простору та дії у нових умовах дозволяє соціально-економічним відносинам виходити за межі локальних просторів, створюючи транснаціональний соціальний простір. Це змінює акцент в аналізі соціокультурних процесів із національно-державного на глобальний рівень. Доцільно вивчити процес глобалізації, підкресливши його якісні відмінності від інших інтеграційних процесів. Багатовимірність світових трансформацій є рушійною силою процесу розвитку індивіда, який, завдяки автономності, може бути включеним в інформаційний простір без участі державних інституцій.

Глобалізація розвивається як поліцентричний процес, не прив'язаний до домінування окремої країни, створюючи метапростір для усіх держав із новими формами глобальної взаємозалежності та фундаментальними змінами. Інтегруючи суспільство у глобально-інформаційні мережі, інноваційні технології долають комунікаційні бар'єри, що інтенсифікує персоналізацію. Людина стає незалежною від традиційних поглядів при отриманні й осмисленні інформації, формуючи безпосередній зв'язок між джерелами їх походження. Саме це підтверджує зростання індивідуалізації людини у суспільстві, що звільнює її від соціальних обмежень. Традиційна система, яка забезпечувала стабільні форми соціальної ідентичності, поступово трансформується і створює нові напрями ідентичності та спільноти з гнучкими межами розвитку як людини, так і суспільства в цілому.

В умовах сучасності ідентичність інтелектуального потенціалу отримує нове значення: вона перестає бути заданою і стає завданням, яке особистість

повинна вирішувати самотійно. Формується креативна сутність, яка здатна руйнувати існуючі основи самокатегоризації та продукувати інноваційні відносини й створювати особисту ідентичність, що є підґрунтям розвитку інтелектуального потенціалу підприємств.

Дослідження механізмів ідентифікації індивіда в суспільстві є особливо важливим та формує перспективи для самоконструювання особистості. З одного боку, це розширює простір для розвитку та ідентифікації особистості, з іншого – звужує саму ідентичність особистості через вибір вузьких культурних напрямів для самоідентифікації. Такий підхід часто веде до фрагментації особистості та появи її множинних ідентичностей, що вперше в історії людства сприймається як норма.

Дослідники зазначають, що індивід сьогодні має змогу самотійно формувати власне уявлення про світ, ґрунтуючись на індивідуальних образах, отриманих з інформаційного простору, і позбавлених ідеологічно усталених моделей поведінки. У результаті цього формується ефект індивідуалізації як явища масового характеру.

Дослідження процесу глобалізації, як наукового явища, розпочалося відносно недавно, але глобалістика швидко стала одним із найдинамічніших напрямів розвитку сучасної науки. Вона являє собою не лише цілісну систему знань, але є одним із ключових елементів сучасної науки. Глобалізація має вагоме практичне значення, адже жодна держава не може успішно та ефективно розвиватися без чіткої та обґрунтованої стратегії, яка впливає на трансформацію інтелектуального потенціалу підприємств.

Питання ролі людських ресурсів у розвитку економіки досліджуються вже тривалий час. Основи концепції інтелектуального потенціалу підприємств закладені в працях науковців, таких як А. Сміт [380], А. Маршалл [380], К. Маркс [217], Дж. Кейнс [380] та інші. Серед сучасних учених, які вивчали цю тематику, можна виділити В. Гейця [78], М. Кизима [147], О. Корольчук [169], Е. Лібанову [203], В. Прохорову [273], В. Хаустову [328] тощо.

Незважаючи на перманентне обговорення питань «глобалізації та народонаселення» на конференціях ООН, які присвячені проблематиці народонаселення та розвитку, демографічні аспекти глобалізації залишаються недостатньо вивченими. Ці питання є основою для генеруванні ідеології інтелектуального потенціалу підприємств, проте більшість наукових досліджень лише синхронно розглядають окремі елементи даної проблематики. У багатьох випадках інтелектуальний потенціал розглядається як пасивний елемент, що вимагає подальших досліджень і переосмислення. Досліджуваний вектор розвитку процесу глобалізації можна поділити на два напрямлення, які наведено на рис. 1.1.

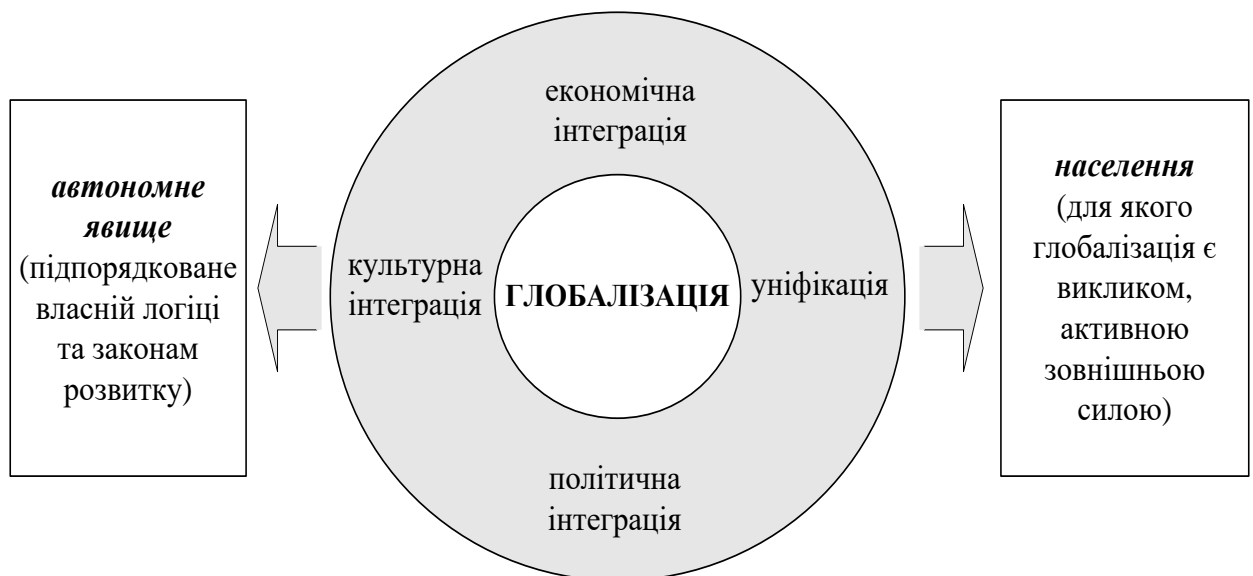


Рис. 1.1. Складові розвитку процесу глобалізації (авторська розробка)

Проблематика даного напрямку часто визначається через категорії «глобалізація» та «населення», що розглядаються як незалежні об'єкти дослідження. Однак соціальні аспекти глобалізації, зокрема абсолютне та відносне зростання глобальної бідності, мають значний вплив на розвиток цього процесу. Прогнози свідчать, що ці тенденції будуть зберігатися, а внутрішньодержавна поляризація не тільки не послабиться, але й може призвести до посилення соціального протистояння.

Демографічний аспект глобалізації також є важливим чинником, який пов'язаний з процесом старіння населення та буде впливати на соціально-економічне навантаження на працездатних громадян, а також сприятиме зростанню рівню витрат на охорону здоров'я та системи соціального захисту.

На рис. 1.2 представлено антропологічний і етнологічний впливи, які супроводжують розвиток глобалізаційних процесів.

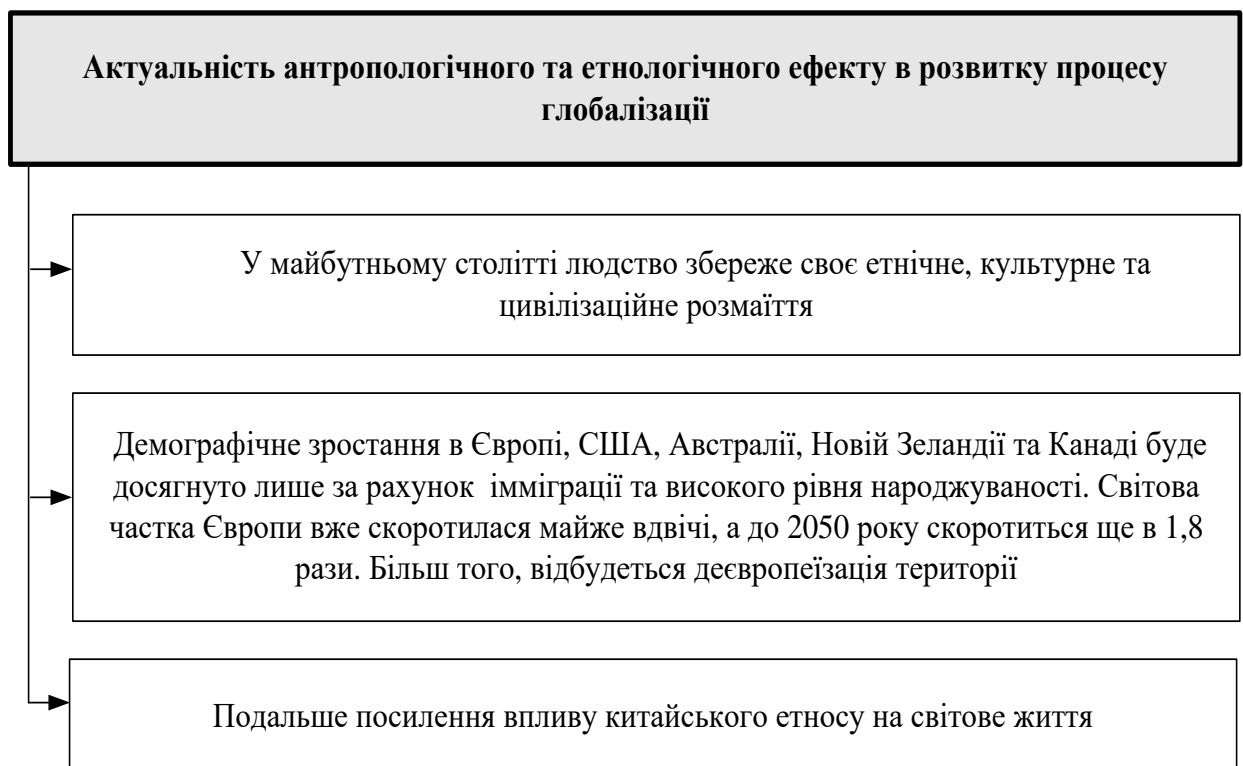


Рис. 1.2. Актуальність антропологічного та етнологічного ефекту в розвитку процесу глобалізації (*авторська розробка*)

Геополітичний аспект додає складності в аналізі глобалізації, враховуючи зростання рівня впливу Китаю та ісламського світу, саме це формує нові виклики й тенденції у світовому розвитку.

Процес глобалізації має значний вплив не лише на стан здоров'я населення, але й на економічну ситуацію у світі та зміни демографічних процесів. Ці зміни є важливими для проведення аналізу впливу глобалізації

на розвиток підприємств, оскільки вони визначають основні тенденції розвитку.

На рис. 1.3 представлено актуальність демографічного ефекту у розвитку процесів глобалізації.

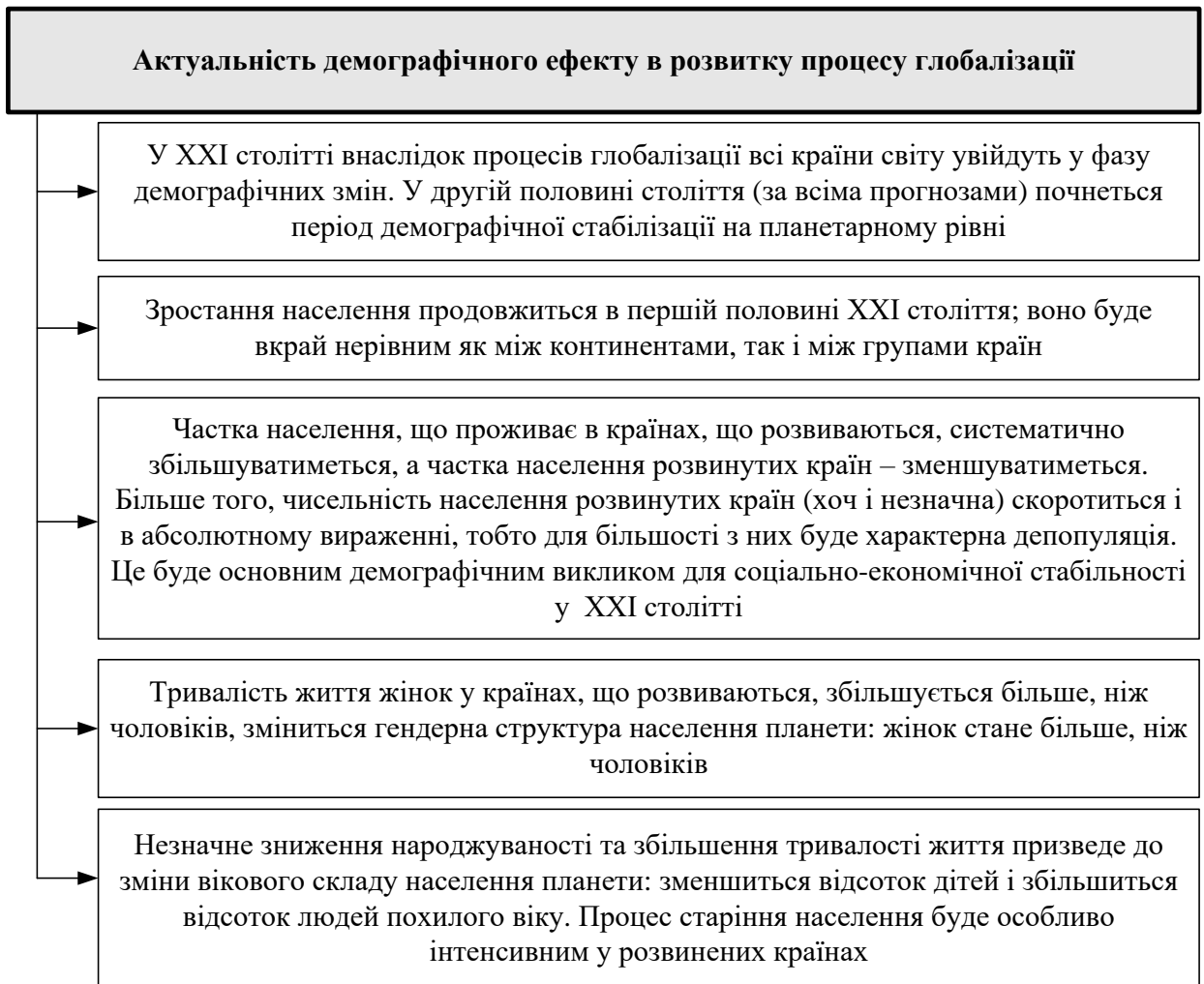


Рис. 1.3. Актуальність демографічного ефекту у розвитку процесу глобалізації (авторська розробка)

Демографічна проблема має багатовікову історію, адже її вплив на суспільні процеси відзначали філософи ще з античних часів. Демографічний чинник відігравав важливу роль у трансформаційно-історичних змінах, що представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Ідеологічні погляди на демографічну проблему в історії суспільства (авторська розробка)

У другій половині XVII століття з розвитком капіталізму виникла необхідність дослідження народонаселення, що заклало основи демографії як науки, орієнтованої на об'єктивність і спрямованість щодо виявлення закономірностей. Було розроблено методи збору даних, математичні



інструменти, моделі для аналізу та прогнозування демографічних процесів. Політичний і економічний підхід до оцінки зв'язку між зростанням населення і соціальним розвитком утвердився на межі XVIII–XIX століть.

Саме промислова революція спричинила поглиблене вивчення соціальної складової демографічних процесів, зокрема теорій стабільного розвитку населення та демографічної революції. У центрі уваги опинилися питання ролі населення в суспільному розвитку, взаємозв'язку економіки і демографії, а також впливу соціально-економічних факторів на демографічні процеси. Феноменологічна теорія зростання населення в цей період отримала активний розвиток.

Новий підхід до ролі людини в економіці заклав концепцію «людського капіталу» як основи інтелектуального потенціалу. До середини XX століття працю сприймали як щось очевидне, що не потребує вдосконалення. Пізніше почали аналізувати інвестиції в освіту, здоров'я та їх вплив на продуктивність праці. Сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на зв'язку між рівнем освіти, кваліфікацією працівників та розвитком економіки підприємства, регіону та країни в цілому. Водночас наголошується на значенні питань, пов'язаних з охороною здоров'я у формуванні людського капіталу.

У XX столітті демографічні дослідження набули ще більшого значення через глобальні виклики, такі як урбанізація та старіння населення. Розвивалася теорія секулярних демографічних циклів, а також вивчалися фактори, що впливають на народжуваність, шлюбність, смертність, етнічну демографію та динаміку сімейних структур.

Попри широке розгортання демографічних досліджень, багато проблем залишаються невирішеними. Потреба у додатковій інформації посилює інтерес до вивчення демографії як у науковій, так і в суспільно-політичній сферах, що значно впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємств.

Однією з ключових проблем сучасності є соціально-філософське осмислення протиріч, що визначають характер розвитку суспільства. Рівень життя населення, який суттєво знизився через політичні та соціально-економічні трансформації останніх десятиліть ХХ століття, залишається викликом для демографії та структурних змін в економіці. Ці зміни спричинили актуальні соціально-економічні проблеми, які мають серйозні демографічні наслідки, як показано на рис. 1.5.

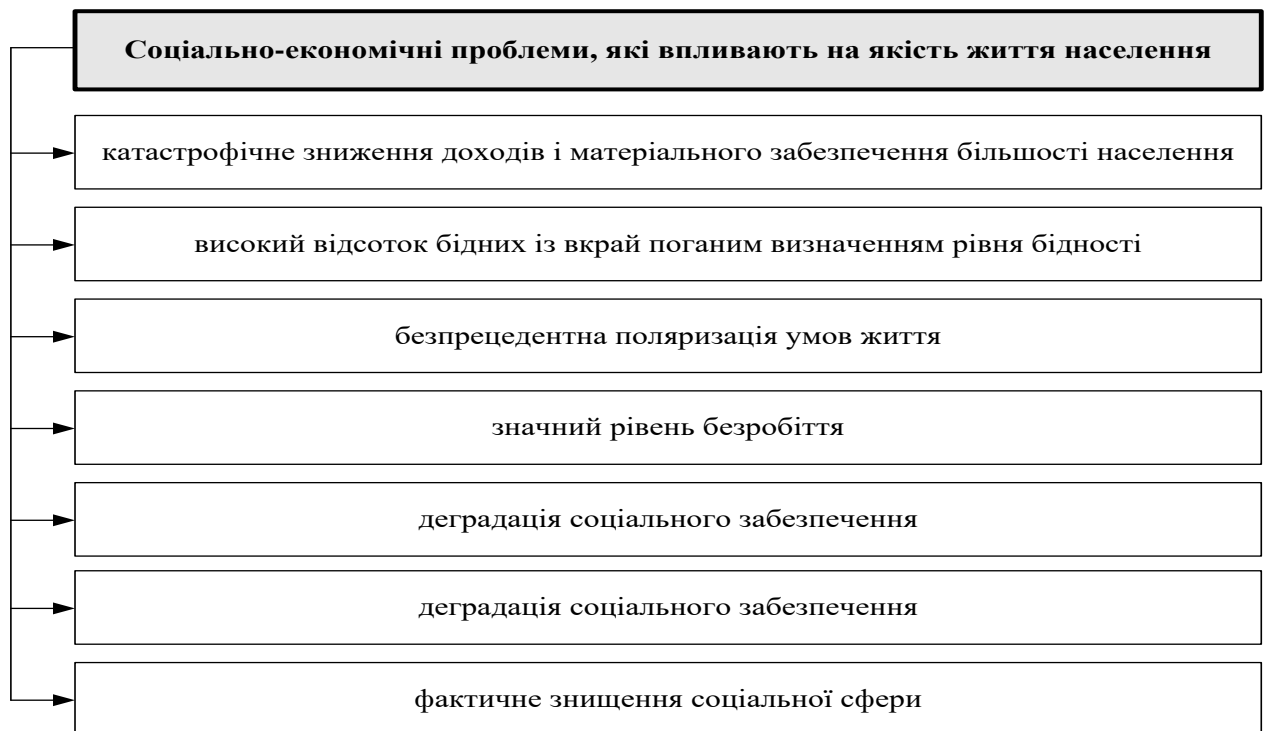


Рис. 1.5. Соціально-економічні проблеми, які впливають на якість життя населення (авторська розробка)

Усі ці фактори призвели до природного скорочення населення та депопуляції, зниження його якісного складу, формування неефективної моделі внутрішньої та зовнішньої міграції, а також до посилення процесів урбанізації.

Зменшення чисельності населення в Україні, яке спостерігається з 1992 року, не є новим явищем. Подібні демографічні спади відзначалися й у

XX столітті, зумовлені серйозними соціальними потрясіннями, такими як Перша світова війна, громадянська війна, голодомор і репресії 1930-х років, а також Друга світова війна. Ці події спричинили значні втрати серед населення, що суттєво вплинуло на демографічну структуру та розвиток суспільства.

У сучасному світі чітко простежується взаємозалежність і комплексність демографічної революції. Її причинами стали як багатовікові історичні обставини (війни, революції, репресії), так і внутрішні події останніх десятиліть, включаючи економічну кризу, яка спричинила серйозні соціальні потрясіння, скорочення тривалості життя населення, негативний вплив пандемії COVID-19, а також активні військові дії на території України.

Значну роль у сучасній демографічній ситуації відіграє міграція, особливо після початку військового конфлікту 24 лютого 2022 року. Міграційні процеси стають важливим довгостроковим чинником, що компенсує втрати від надмірної смертності та низької народжуваності.

Старіння суспільства як наслідок демографічних змін також набуває дедалі більшого значення. Воно спричиняє зростання частки старших поколінь у віковій структурі суспільства, що призводить до змін у ціннісних відносинах і збільшення вимог до соціальної безпеки.

Демографічні процеси безпосередньо впливають на сферу освіти та ринок праці. Парадигма освітньої сфери охоплює всі вікові категорії, стимулюючи розвиток інтелектуального потенціалу як підприємств, так і суспільства в цілому.

Протягом тривалого часу в центрі досліджень були матеріальні чинники, однак у постіндустріальному суспільстві акцент зміщується на людину. Людина з високим рівнем знань, професійною підготовкою, активністю та ініціативністю стає основою розвитку прогресу.

Ринкові трансформації вітчизняної економіки висувають нові завдання: підвищення якості інтелектуального потенціалу та створення умов для

розкриття інтелектуальних і професійних можливостей, що важливо для подолання негативного впливу депопуляції працездатного населення.

Знання та інновації стають ключовими факторами успіху, а наукоцентризм відіграє провідну роль у розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, що базується на пріоритеті наукових методів, раціонального мислення та емпіричних даних, забезпечуючи підвищення їх конкурентоспроможності і сталого розвитку. Основні аспекти наукоцентризму, які впливають на розвиток персоналу підприємств, представлені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Складові наукоцентризму, які впливають на розвиток інтелектуалізації персоналу підприємств (авторська розробка)

Таким чином, демографічні процеси, наукоцентризм, рівень корпоративної культури, якість людського капіталу та інтелектуальний потенціал стають ключовими детермінантами успішного соціально-економічного розвитку підприємств, регіонів та країни в цілому.

Перший ключовий аспект наукоцентризму направлений на сприяння активному розвитку інноваційності та технологічного прогресу. Підприємства, що активно інтегрують наукові дослідження у свою діяльність, здатні створювати передові продукти та технології, які підвищують рівень їх конкурентоспроможності. Це особливо актуально для сучасних вітчизняних підприємств, де інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи є основою для утримання лідерських позицій. Наприклад, інновації в розробці програмного забезпечення дозволяють підприємствам не лише розширювати ринки збуту, а й пропонувати унікальні рішення, які відповідають актуальним потребам суспільства.

Другий аспект наукоцентризму полягає у постійному підвищенні кваліфікації персоналу. Навчання, перепідготовка та розвиток працівників є важливими для науково-орієнтованих підприємств, оскільки це сприяє адаптації персоналу до технологічних змін і забезпечує успішне впровадження інновацій. Інвестування в людський капітал дає змогу підприємствам не лише досягати високих результатів у короткостроковій перспективі, але й створювати ефективний інтелектуальний потенціал, який є фундаментом для довгострокового їх успіху.

Формування науково-орієнтованої корпоративної культури спрямоване на розв'язання актуальних проблем і стимулювання інтелектуального потенціалу підприємств. Це досягається шляхом залучення талановитих фахівців і створення середовища, сприятливого для генерування нових ідей.

Наукоцентризм відіграє ключову роль у сприянні інноваціям, підвищенні кваліфікації персоналу та формуванні науково-орієнтованої корпоративної культури на підприємстві. Завдяки цьому він стає важливим

елементом сучасного розвитку підприємств, забезпечуючи прагнення до знань, удосконалення та застосування наукових методів у різних аспектах їхньої діяльності.

Орієнтація на наукоцентризм створює комфортну атмосферу для творчості, що сприяє реалізації інтелектуального потенціалу працівників. Підприємства, які інтегрують цей підхід, здатні швидше адаптуватися до змін, розробляти інноваційні продукти та ефективно вирішувати проблеми. Це забезпечує їм лідируючі позиції на ринку та конкурентні переваги.

Таким чином, наукоцентризм стає каталізатором професійного розвитку працівників, стимулює креативність і сприяє інноваційності, що в підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємств і створює підґрунтя для їхнього сталого розвитку.

У сучасному світі наукоцентризм є ключовим чинником розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. Він забезпечує ефективність у виробництві, формує середовище для інтелектуального зростання як окремих співробітників, так і підприємства. Це робить його важливим фактором прогресу не лише для бізнесу, а й для суспільства в цілому.

## **1.2 Парадигмальні засади глобалізаційних трансформацій та їх вплив на розвиток підприємств**

У сучасному світі глобалізація активно впливає на соціально-економічний розвиток, що охоплює всі аспекти суспільства. Цей процес є багатовекторним і неоднозначним, спричиняючи численні зміни, які викликають дискусії щодо їхньої природи та наслідків. Основною проблемою залишається концептуалізація соціально-економічних трансформацій, спричинених глобалізацією, з огляду на її комплексний характер.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених впливу глобалізації, чимало аспектів залишаються недостатньо дослідженими. Вітчизняна наука потребує систематичного аналізу цього явища, оскільки багато концепцій і пов'язаних із ними ідей не інтегровані до наукового пізнання. Наразі дослідження глобалізації здебільшого розподілено між окремими дисциплінами, такими як філософія, економіка, соціологія, політологія, екологія, культурологія тощо, що створює потребу в формуванні міждисциплінарного комплексного підходу.

Глобалізація, як явище, є об'єктивною реальністю турбулентного світу. Її унікальність полягає в інтеграції світу на економічному, політичному та соціокультурному рівнях. Процес трансформації соціально-економічних норм, послаблення бар'єрів між інституціями та формування нових структур є основними характеристиками цього процесу. У результаті виникає єдина світова система, у якій всі елементи мають тісний взаємозв'язок.

Історичний розвиток глобалізації має багатогранний характер. На початкових етапах для опису інтеграційних процесів використовували термін «інтернаціоналізація», а згодом — «мондіалізація». Останній акцентував ідею «розвитку та спільності людства» і став своєрідним підґрунтям поняття «глобалізація». У новому тисячолітті глобалізація стала ключовим вектором політичних, економічних і соціокультурних досліджень.

Більшість учених визначають глобалізацію як багатовимірний процес, що трансформує всі аспекти соціально-економічного життя (рис. 1.7). Цей процес виступає мегатрендом, який є основою фундаментальних змін та призводить до масштабних соціокультурних зрушень. Глобалізація поступово формує єдину систему соціально-економічних зв'язків, яка долає просторові бар'єри. При цьому локальні події та зміни нерідко мають глобальні наслідки, а глобальні процеси — значний вплив на локальний рівень.

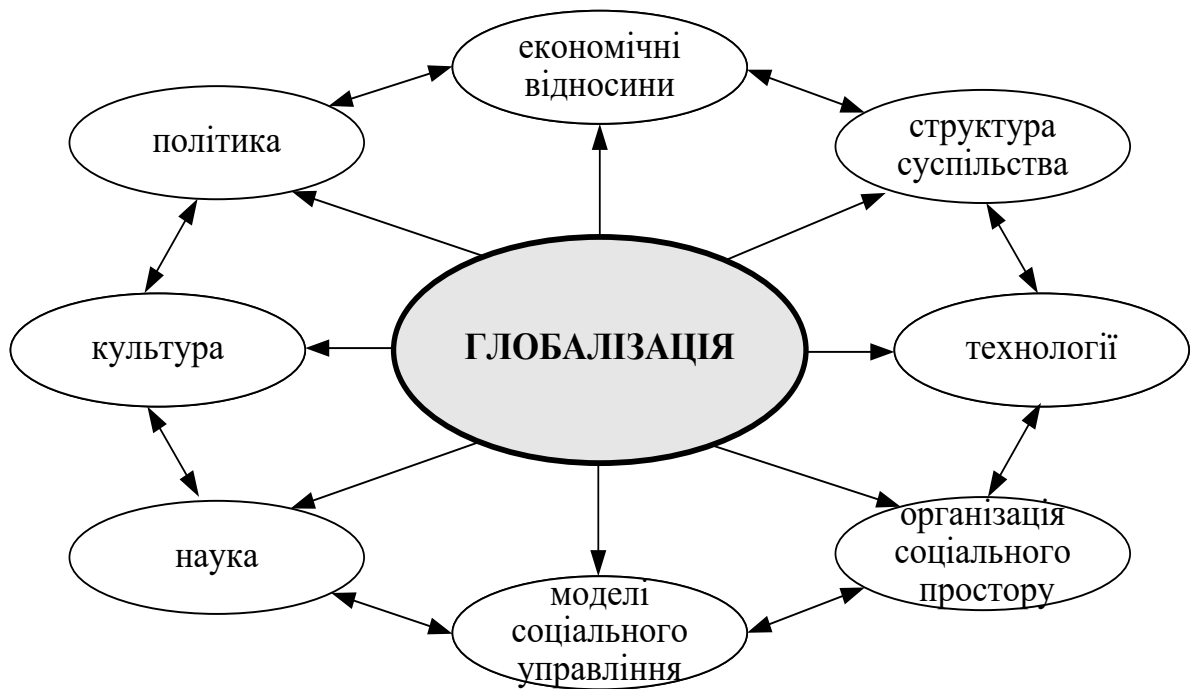


Рис. 1.7. Багатовимірний процес глобалізації соціально-економічного розвитку суспільства (авторська розробка)

Таким чином, глобалізація визначає сучасний соціально-економічний розвиток, створюючи нові виклики та можливості для всіх рівнів суспільного життя.

Зміни у соціально-економічній сфері відіграють вирішальну роль, оскільки вони змінюють саму структуру суспільства, умови життя та організацію людського розвитку. Глобалізація спрямовує суспільство до нової парадигми соціально-економічного розвитку, створюючи принципово нові умови для формування та розвитку суспільних відносин, включаючи нові цінності та тенденції взаємодії. Таким чином, вона стає одним із ключових факторів соціальних перетворень та підґрунтям до активізації інтелектуального потенціалу.

Глобалізація суттєво змінює не лише структуру суспільства, а й трансформує особистість кожного суб'єкта, який бере участь у цьому процесі. Вона формує інноваційно-креативний світогляд, нове розуміння



місця людини у світі, а також систему онтологічних, гносеологічних та аксіологічних орієнтирів, що відображають сучасні виклики та можливості.

Цей процес глибоко впливає на економічні, політичні та соціокультурні аспекти життя, іноді спричиняючи руйнування усталених ідеологічних поглядів. Особистість, яка стикається із глобалізаційними змінами, часто перебуває в стані невизначеності, що супроводжується страхом перед майбутнім. Глобалізований світ, незважаючи на свої можливості, залишається середовищем, де існують ризики, конфлікти та протиріччя, що ускладнюють адаптацію особистості та сприяють виникненню консервативних чи радикальних поглядів, таких як антиглобалізм.

Разом із тим, глобалізація сприяє появі нового типу особистості - інноваційно-креативної, яка відіграє ключову роль у сучасних соціальних процесах. Важливо розуміти, як риси особистості узгоджуються з глобалізаційними процесами, адже це дає змогу прогнозувати соціально-економічні наслідки та формувати стратегії розвитку на рівні окремого суб'єкта, підприємства, регіону чи держави.

Індивіди часто повільно адаптуються до змін, що виникають у результаті глобалізації. Це зумовлює необхідність гармонізації особистих прагнень із глобальними викликами. У цьому контексті виникає потреба в коеволюції особистості та суспільства — синтезі їхніх взаємозв'язків та гармонізації у взаємодії.

Особливої уваги заслуговує динаміка світоглядних орієнтацій особистості в умовах інноваційних змін, які відбуваються в суспільстві. Тільки через врахування потреб та інтересів людини можливий її гармонійний розвиток, що дозволяє їй знайти своє місце у світовій системі та відігравати значущу роль у політичних, економічних і соціокультурних процесах.

Глобалізація виступає як об'єктивний процес (цілеспрямоване об'єднання світу) і суб'єктивний (спонтанна консолідація соціальних структур). Індивід у цьому контексті є одночасно об'єктом і суб'єктом

глобалізації, що значно ускладнює соціально-економічні детермінанти його розвитку. Цей процес слід розглядати як виклик для суспільства та кожної особистості, оскільки він розширює матеріальні потреби й змінює напрями інноваційного розвитку.

У глобалізованому світі індивідуальний простір людини трансформується, особливо завдяки технологічному прогресу та новим засобам комунікації. Це сприяє формуванню нових ідеологічних орієнтирів, які можна охарактеризувати як «глобально-постіндустріальні». У той же час зберігається прагнення до культурно-цивілізаційної ідентичності, що виражає пошук нових меж у традиційних духовних детермінантах.

Таким чином, глобалізація є багатовимірним процесом, що змінює як суспільство в цілому, так і особистість, надаючи їй нових інтелектуальних можливостей для розвитку, але водночас створюючи виклики, що потребують уваги та продукування управлінсько-стратегічних рішень.

Логіка розвитку сучасної людської цивілізації тісно пов'язана з посиленням ролі економічних процесів у контексті глобалізації суспільства, що сприяє більшій інтеграції національних економік. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри між ними, хоча ефект глокалізації може зберігати певне напруження між глобальними та локальними трендами. У цьому процесі важливу роль відіграють фактори зростання ефективності комунікації між індивідами, завдяки медіатизації, комп'ютеризації та технологічності суспільного життя. Це формує образ глобалізації, побудований на економіці символів, знаків та значень, де технології значною мірою змінюють економічні стратегії. Перехід до домінування сфери послуг у економіці створює умови для покращення задоволення індивідуальних потреб, а також звільняє від монотонної праці на виробництві, що забезпечує нові можливості для особистісного розвитку.

Однак, економічна уніфікація також створює загрози для збереження унікальності формування особистості в різних культурах і суспільствах. Цей процес особливо відчутний у контексті глобалізації, де культурні, соціальні

та економічні процеси взаємодіють і часто призводять до злиття або, навпаки, до загрози руйнування культурних особливостей.

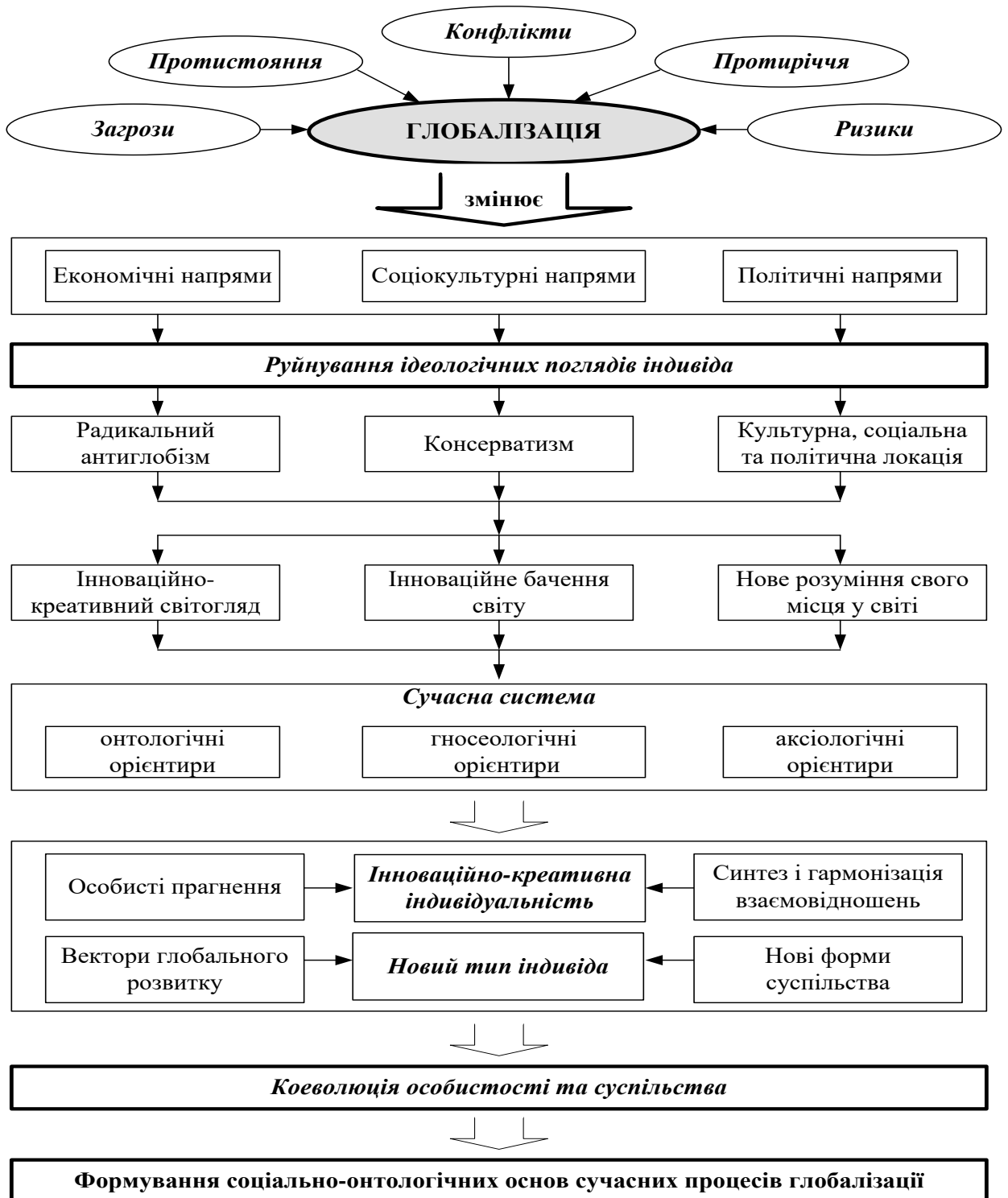


Рис. 1.8. Науково-теоретичний підхід щодо формування соціально-онтологічних основ сучасних процесів глобалізації (авторська розробка)

Загальноновизнано, що процес глобалізації несе не тільки переваги, але й загрози. У той час як загрози в соціально-економічній та політико-правовій сферах є досить очевидними й добре дослідженими, в контексті соціокультурної глобалізації ці загрози досліджені менш детально. Існуючі культурно-цивілізаційні напрями можуть мати різні форми, такі як «гострі» культурні зіткнення або співпраця та взаємозбагачення культур. Результат цього процесу залежатиме не тільки від лідерів глобалізації, але й від того, наскільки кожна культура готова відстоювати свою ідентичність у сучасному світі.

Тобто, або всі культури, або жодна з них не повинні піддаватися впливу культурного релятивізму, в іншому випадку всі мають бути готові до підходу етноцентризму. Всі інші варіанти призведуть до дисбалансу в культурній глобалізації. У зв'язку з цим, важливими є такі терміни, як «символічне озброєння», «символічне обладнання» або «розвиток символічних систем», які стосуються проблем соціокультурної безпеки особистості, підприємств, регіонів та держави. Для того, щоб суспільство не стало пасивним реципієнтом глобалізації, необхідно, щоб воно усвідомлювало й чітко формулювало свої пріоритети та інтереси в цій сфері. Тільки тоді воно зможе стати активним суб'єктом цього процесу, якщо його символічні комплекси будуть добре структуровані, інституціоналізовані й достатньо агресивні. Тільки в такому разі це суспільство зможе не тільки вистояти перед загрозами глобалізації, але й підвищити свої «життєві шанси», що в сучасному світі є надзвичайно важливим за рахунок активізації інтелектуального потенціалу.

Таким чином, процеси глобалізації можуть бути адекватно описані в межах теоретичних і методологічних концепцій, що були розроблені раніше, таких як теорії модернізації, еволюції, диференціації та раціоналізації. Конкретний фокус залежить від того, яку саме частину глобалізації доцільно досліджувати. Найбільш аналітично коректним є підхід, заснований на критичній раціональності, який враховує як явні, так і приховані наслідки процесу глобалізації, аналізуючи не лише безпосередні екзистенційні аспекти,

а й глибинні реальності, які залишаються поза межами очевидного. Принцип абсентейної раціональності, що орієнтується на аналіз ефектів відсутності сутностей іншого порядку, є достатньою евристикою для вивчення соціокультурних та символічних аспектів процесів глобалізації.

Інститутуалізація, у свою чергу, включає різні правила і стереотипи поведінки, деякі з яких відображені в нормативно-правових актах і громадських інститутах. Соціальні інститути є «природними» за своїм походженням, але «штучними» в існуванні, оскільки їх функціонування постійно змінюється під впливом перманентних дій. У контексті глобалізаційних процесів неоінституційна парадигма є найбільш підходящою, оскільки дозволяє досліджувати не лише змістовні, але й символічні аспекти інституційних змін, зосереджуючи увагу на ролі соціального існування, а також враховуючи вплив глобалізації на ці інституціоналізовані структури.

У наукових працях значна увага приділяється як трансформаційному феномену символів, так і ролі символів в соціокультурних трансформаціях. Символізм виступає своєрідним референтом суспільних змін, що дозволяє аналізувати швидко змінну та імпресіоністичну соціальну реальність.

Аналіз може охоплювати всі соціальні зміни — від війн і революцій до масштабних соціальних трансформацій. Тому феномен суспільних змін загалом, і процеси глобалізації зокрема, з точки зору трансформації символічних форм є більш або менш тривалими, глибокими та рефлексивними. У зв'язку з цим можна говорити про символічну еволюцію як постійне поєднання накопичених варіантів, де кожна реалізована комбінація набуває статусу нового варіанту. З іншого боку, неоінституційна парадигма має евристичний характер для аналізу соціальних змін у їхніх символічних аспектах. Таким чином, процес глобалізації є феноменом символічного порядку, символи постійно змінюються, а неоінституційна парадигма у своїй трансформаційній частині інтегрована з алгоритмами символічної зміни, описаними в соціальних науках. Соціокультурна глобалізація є інституційною

трансформацією в двох основних вимірах: соціокультурному епістемологічному та структурно-інституційному.

Суспільство швидко втрачає риси культури та цивілізації, що в умовах інноваційно-креативних викликів, які виникають через глобалізаційні процеси, є очевидною загрозою безпеки діяльності підприємств. Суспільство, подібно до людини, яка втратила пам'ять, більше не знає, ким воно є, не має уявлення, для чого та для кого існує, і тому не може бути суб'єктом самостійних і відповідальних рішень. Символічна система суспільства є основою соціального «організму» і першим та останнім бастионом в поточних і майбутніх культурних «битвах» у світі, який швидко глобалізується.

Соціально-економічний аспект глобалізації виводить проблему суспільних змін у філософсько-аксіологічний простір і підкреслює важливість усвідомлення природи та особливостей сучасних змін, що відбуваються під впливом ендогенних та екзогенних факторів. Динаміка сучасного суспільства та пошук концепції розвитку особистості вимагають адаптації до загроз і викликів, які приносить глобалізація соціально-економічного розвитку.

### **1.3 Фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій**

Управління інтелектуальним потенціалом підприємств стає важливим напрямом в умовах стрімкого розвитку технологій, посилення конкуренції та глобалізаційних трансформацій. Здатність підприємств ефективно використовувати та розвивати свій інтелектуальний потенціал є визначальним фактором їх успішності та стійкості до змін. Оскільки технологічний прогрес та вимоги ринку змінюються з великою швидкістю, дослідження формування системи управління інтелектуальним потенціалом в

умовах глобалізаційних трансформацій є важливим кроком у розробці стратегій для успіху підприємств.

Ефективне впровадження системи управління інтелектуальним потенціалом може значно підвищити конкурентоспроможність підприємств на вітчизняному та міжнародних ринках, надаючи їм перевагу в умовах постійних змін технологій та споживчих уподобань. Розкриття теоретичних аспектів цієї проблематики допоможе розробити практичні рекомендації для підприємств щодо оптимізації управління інтелектуальним потенціалом. Отже, наукове дослідження цієї теми відіграє важливу роль у формуванні стратегій розвитку бізнесу в умовах сучасного глобального ринку.

Глобалізація впливає на всі аспекти розвитку сучасного бізнесу, змінюючи підходи до управління, стратегічного планування та розвитку підприємств. У цьому контексті інтелектуальний потенціал підприємств стає ключовим ресурсом, яким необхідно ефективно управляти для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості.

Інтелектуальний потенціал підприємства включає знання, навички, досвід, творчий потенціал та інші когнітивні ресурси, які мають важливе значення для досягнення стратегічних цілей і конкурентної переваги. Управління цим потенціалом передбачає впровадження стратегічних підходів до підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу, а також створення сприятливого організаційного середовища для творчої діяльності та інновацій.

Для теоретичного підґрунтя управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій і визначення взаємозв'язку між ключовими поняттями, проведено ґрунтовний аналіз їх сутності.

Однією з найбільш важливих проблем сучасного етапу розвитку економіки є формування адаптивно-гнучкої системи управління підприємствами як основного фактора підвищення їх конкурентоспроможності та економічного успіху. В умовах турбулентності

особлива увага повинна приділятися управлінню в умовах невизначеності та адаптації системи управління до змін ендogenous та екзогенного середовища. Система управління впливає на формування бізнес-циклів та дозволяє обмежити або уникнути негативного впливу кризових явищ та коригувати несприятливі фази розвитку підприємства. Зростаюча динаміка зовнішнього та внутрішнього середовища веде до домінування інтуїтивних рішень керівництва підприємств, що не завжди забезпечує ефективність діяльності та економічну стійкість. В умовах непередбачуваних процесів виникає необхідність використання інноваційно-креативної системи управління, що робить актуальним питання формування ефективної системи управління в сучасних умовах господарювання.

Аналіз сутності поняття «управління» наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Аналіз визначення поняття «управління»**

*(авторська розробка)*

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Десятов Т. М., Коберник О. М. та ін. [478]	це систематичний процес планування, організації, керування та контролю над різними аспектами діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів
Соловйов В. М. [300]	це адаптивний процес, спрямований на ефективне координацію та використання фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства
Ляхович Г. І. [212]	це набір стратегій, методів і інструментів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, забезпечення високої якості продукції або послуг, задоволення потреб клієнтів і максимізацію прибутку
Сурмін Ю. [483]	це система керування, що включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку і конкурентоспроможності



## Продовження табл. 1.1

1	2
Чобіток В.І. [343]	це процес цілеспрямованого та осмисленого впливу на об'єкти та системи, за допомогою планування, організації, мотивації і контролю, з метою досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення його ефективного функціонування та розвитку
Економічний словник [112]	Це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості)
Словопедія [484]	це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку
Вікіпедія [495]	цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми / регламенту

Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати авторське визначення поняття «управління» як систематично-послідовний та адаптивно-гнучкий процес, який базується на використанні стратегічно-орієнтованих методів і інструментів, інтегрованих у ефективну систему планування, організації, мотивації та контролю з метою оптимізації бізнес-процесів для розвитку підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Метою системи управління підприємствами є ефективна координація та оптимальне використання потенціальних ресурсів, забезпечення стабільного функціонування підприємства, високої якості продукції або послуг, задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічно орієнтованих цілей через систему планування, організації, мотивації та контролю діяльності.

Сучасною рисою активного науково-технічного прогресу є значний розвиток процесу інтелектуалізації в усіх сферах економіки, технологій, соціального та політичного життя. Глобальні аспекти інтелектуалізації спрямовані на активний розвиток суспільства, а сучасна цивілізація формує інноваційно-технологічне суспільство, яке насичене складними технологіями, інтенсивним потоком інформації та високим рівнем використання людського інтелектуального потенціалу. Відповідно, роль людського інтелектуального потенціалу зростає і стає домінуючою в процесі розвитку підприємств. Нове століття – це активний розвиток процесу інтелектуалізації суспільства.

Аналіз сутності поняття «інтелектуальний потенціал» представлений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Аналіз визначення поняття «інтелектуальний потенціал»

(авторська розробка)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Мойсенко І.П. [235]	Сукупність знань, навичок, досвіду, творчого потенціалу та інших інтелектуальних ресурсів, якими володіє підприємство і які воно може використовувати для досягнення своїх цілей
Река Г.В. [282]	Системна сукупність інтелектуальних ресурсів підприємства, що включає людський капітал, структурний капітал та відносинний капітал, які використовуються для створення цінності та досягнення конкурентних переваг
Кендюхов О.В. [145]	Здатність підприємства генерувати, накопичувати, використовувати та розвивати інтелектуальні активи, що забезпечують його стійке та ефективне функціонування в конкурентному середовищі
Перерва П.Г. [253]	Сукупність нематеріальних активів підприємства, що включають знання, навички, досвід, творчий потенціал, організаційну культуру та інші інтелектуальні ресурси, які використовуються для створення цінності та досягнення стратегічних цілей

## Продовження табл. 1.2

1	2
Ситник Й.С. [294]	Комплексна характеристика інтелектуальних ресурсів підприємства, що відображає його здатність до генерування нових знань, створення інновацій та нарощування конкурентних переваг
Вовканич С.Й. [54]	Здатність підприємства створювати цінність за допомогою використання своїх знань, навичок та інтелектуальних ресурсів

Аналіз сутності поняття «інтелектуальний потенціал» надав можливість сформулювати авторське визначення - це когнітивна здатність до аналізу, розуміння, вирішення проблем з метою генерування, накопичення, використання та розвитку інтелектуальних активів, за рахунок продукування інновацій та формування адаптивно-гнучких механізмів з використанням логічного мислення, креативності та абстрактного міркування для досягнення стратегічно-орієнтованих цілей та активного розвитку підприємств, з урахуванням змін у ендогенному та екзогенному середовищі.

Інтелектуальний потенціал включає в себе нематеріальні активи, такі як знання, людський капітал, інформаційні технології, стосунки з клієнтами та партнерами, що становлять важливий ресурс для створення цінності та забезпечення успішного розвитку підприємства.

Інтелектуальний потенціал підприємства включає в себе широкий спектр ресурсів, які відображають його здатність генерувати та використовувати знання, ідеї та інновації для досягнення стратегічних цілей. Складається інтелектуальний потенціал з трьох основних компонентів, які наведено на рис. 1.9.

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом допомагає підприємствам забезпечити стабільність, підвищити рівень конкурентоспроможності та стійкості у динамічному бізнес-середовищі.



Рис. 1.9. Структура інтелектуального потенціалу (авторська розробка)

Ознайомлення з принципами управління інтелектуальним потенціалом (рис. 1.10) є критично важливим для будь-якого підприємства, оскільки це дозволяє зрозуміти значення цього ресурсу та шляхи його оптимального використання.

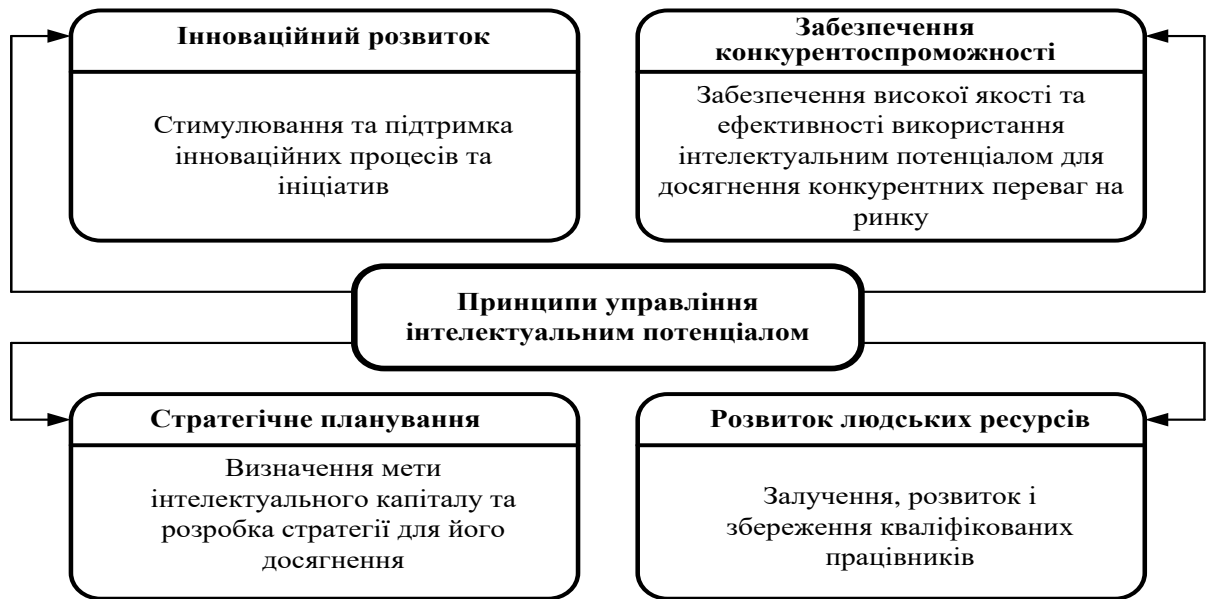


Рис. 1.10. Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємства (авторська розробка)

Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом підприємств у сучасних умовах є складним, але надзвичайно важливим напрямом для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку бізнес-процесів. Це вимагає впровадження стратегічних підходів, застосування новітніх технологій та безперервного вдосконалення управлінських практик.

Наступним аспектом для аналізу є концепція «глобалізаційної трансформації». Вона відкриває нові можливості для торгівлі, інвестицій та технологічного обміну між країнами, сприяючи зростанню економічної взаємозалежності між різними регіонами світу та створюючи нові перспективи для розвитку і збагачення.

Аналіз сутності поняття «глобалізаційна трансформація» наведений у табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Аналіз сутності поняття «глобалізаційна трансформація»**

*(авторська розробка)*

Автор	Визначення
1	2
Дубницький В. [82]	Сукупність глибоких змін у всіх сферах суспільного життя, які відбуваються під впливом посилення взаємозв'язків і взаємозалежності країн світу, що призводить до формування єдиного світового простору.
Ратленд П. [464]	Комплексний процес зростання взаємозв'язків і взаємозалежності країн світу в економічній, політичній, соціальній, культурній та інших сферах, який веде до формування глобального світу.
Левітт Т. [453]	Інтенсифікація та розширення транснаціональних зв'язків, що супроводжується формуванням глобальних мереж, структур та інституцій, які впливають на всі сфери життя суспільства.
Портер М. [462]	Процес зростання взаємозалежності країн світу, який веде до того, що події в одній країні можуть мати значний вплив на події в інших країнах.

Результати проведеного аналізу сутності поняття «глобалізаційна трансформація» дозволяють визначити авторське трактування цього процесу як об'єктивні зміни, що відбуваються в усіх сферах життєдіяльності, включаючи соціально-економічні, політичні та культурні аспекти, внаслідок зростаючої інтеграції та взаємозв'язку між країнами світу з метою формування єдиного глобального простору. Ці зміни зачіпають структури виробництва, розподіл ресурсів, методи комунікації та ставлення до культурних, екологічних та економічних питань. Глобалізаційна трансформація може мати як позитивні, так і негативні наслідки, впливаючи на всі аспекти суспільного життя.

На основі проведеного аналізу понять «інтелектуальний потенціал» та «глобалізаційна трансформація» можна визначити їхній взаємозв'язок. Високий рівень інтелектуального потенціалу підприємства сприяє генеруванню інноваційних рішень, розвитку інноваційних продуктів і послуг, що є важливим фактором в процесі глобальної трансформації.

Ефективне використання інтелектуальних ресурсів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у економічному середовищі, що є важливим елементом в процесі глобалізаційних трансформацій. Управління знаннями працівників підприємства дає можливість максимально використовувати їх досвід та потенціал для прийняття ефективних та превентивних рішень у розвитку бізнес-процесів.

Інтелектуальний потенціал також сприяє розвитку лідерських якостей серед керівників, допомагаючи формуванню ефективних команд, що є важливими факторами успіху підприємства в умовах глобальної трансформації. Завдяки зв'язку між інтелектуальним потенціалом та глобальною трансформацією підприємства можуть досягти стійкого розвитку, бути гнучкими до змін зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність на внутрішніх та міжнародних ринках.

Ураховуючи як позитивні, так і негативні аспекти (табл. 1.4), важливо розуміти, що процес глобалізації має складний та багатогранний вплив на

інтелектуальний потенціал підприємств. Управління цим процесом визначає їх здатність адаптуватися до змін, розвиватися та підвищувати конкурентоспроможність.

Таблиця 1.4

### Вплив глобалізації на інтелектуальний потенціал підприємств

(авторська розробка)

Характеристика події	Рівень впливу
1	2
<b>Позитивні наслідки</b>	
Доступ до нових ринків	Глобалізація відкриває доступ до нових ринків збуту для продуктів та послуг підприємств, що може призвести до збільшення обсягів продажів, зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності
Доступ до нових знань та технологій	Глобалізація сприяє обміну знаннями та технологіями між країнами, що може допомогти підприємствам отримати доступ до нових ідей, розробок та інновацій, які можуть бути використані для створення нових продуктів та послуг
Залучення кваліфікованих кадрів	Глобалізація полегшує залучення кваліфікованих кадрів з різних країн світу, що може допомогти підприємствам підвищити рівень компетенції своїх співробітників та покращити їхню продуктивність
Зниження витрат	Глобалізація може призвести до зниження витрат на виробництво та постачання ресурсів за рахунок переміщення виробничих потужностей до країн з lower витратами праці, що може допомогти підприємствам підвищити свою рентабельність та конкурентоспроможність
<b>Негативні наслідки</b>	
Відтік кваліфікованих кадрів	Глобалізація може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів з країн з вищим рівнем розвитку до країн з lower рівнем розвитку, що може негативно вплинути на інтелектуальний потенціал підприємств, які втрачають своїх кращих фахівців
Загострення конкуренції	Глобалізація призводить до загострення конкуренції на світовому ринку, що може ускладнити підприємствам збереження своїх позицій на ринку та може призвести до втрати ними конкурентних переваг

Продовження табл. 1.4

1	2
Зростання витрат на дослідження та розробки	Глобалізація стимулює підприємства до постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, що може призвести до зростання витрат на дослідження та розробки, що може бути не під силу деяким підприємствам
Ризики інтелектуальної власності	Глобалізація збільшує ризики втрати інтелектуальної власності, такі як крадіжка нових розробок або копіювання продуктів конкурентами з країн з менш суворим законодавством, що може зменшити стимулювання підприємств до інновацій

За результатами проведеного аналізу впливу глобалізації на інтелектуальний потенціал підприємств можна зробити висновок, що глобалізація має комплексний вплив на інтелектуальний потенціал підприємств, який включає як позитивні, так і негативні аспекти. Врахування цих наслідків дозволяє підприємствам ефективно управляти своїм інтелектуальним потенціалом в умовах глобалізації. Запропоновано фундаментальні категоріальні аспекти інтелектуального потенціалу підприємства в умовах глобалізаційної трансформації, які наведено на рис. 1.11.

Отже, управління інтелектуальним потенціалом підприємств у контексті глобалізаційних трансформацій являє собою систематично-послідовний і адаптивно-гнучкий трансформаційний процес, інтегрований в ефективну систему планування, організації, мотивації та контролю для оптимізації бізнес-процесів. Це включає формування когнітивних здатностей до аналізу, розуміння та вирішення проблем з метою генерування, накопичення, використання та розвитку інтелектуальних активів. Продукування інновацій та створення адаптивно-гнучких механізмів, що включають логічне мислення, креативність і абстрактне міркування, спрямоване на досягнення стратегічно орієнтованих цілей розвитку підприємства, є ключовими аспектами цього процесу.





Рис. 1.11. Фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)

Глобалізаційна трансформація впливає на всі сфери життя, включаючи соціально-економічні, політичні та культурні напрями, внаслідок зростаючої консолідації та інтеграції між різними країнами світу, з метою формування єдиного глобального простору.

Управління інтелектуальним потенціалом підприємств у контексті глобалізаційних трансформацій є важливою складовою для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Це передбачає не тільки розробку стратегій, а й їх ефективне впровадження в практику. Стратегії, спрямовані на максимізацію використання інтелектуальних ресурсів, є ключовими для підтримки конкурентних переваг підприємства в глобальному середовищі.

Ефективна політика розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, яка включає набір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу, дозволяє створити сильну команду професіоналів, здатних реалізувати стратегічні та тактичні цілі підприємства в умовах глобальної конкуренції. Інноваційний розвиток є необхідним фактором для адаптації підприємств до змін у глобальному середовищі, що забезпечує сталий розвиток і здатність займати провідні позиції на ринку. Постійне стимулювання інновацій допомагає підприємствам ефективно реагувати на змінні потреби клієнтів і підтримувати конкурентоспроможність.

Створення ефективної системи управління, яка базується на принципах прозорості, інноваційності та врахуванні культурних і соціальних аспектів, а також створення умов для генерування та реалізації ідеї людського щастя, є важливим для забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції. Тільки врахування цих чинників дає можливість підприємствам досягти успіху в глобальному бізнес-середовищі.

Що стосується людського щастя, то воно має багато трактувань, адже вимоги до цього поняття можуть бути різними в залежності від індивідуальних потреб. В умовах пандемії, війни, економічних криз, рівень

людського щастя у суспільстві змінюється. Проте, люди часто знаходять його у простих речах, таких як природа, родина, навчання, робота, домашні тварини та інші сфери життя.

На підприємстві одним із основних факторів людською щастя є ефективна система мотивації. Мотивація стимулює підвищення рівня продуктивності праці через методи впливу на персонал, які базуються на виявленні потенційних можливостей працівників для підвищення їхніх навичок і вмінь. Для досягнення успіху на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розвиток кадрів, підвищуючи рівень професіоналізму персоналу та створюючи умови для їх подальшого інтелектуального розвитку.

Найбільш поширеним чинником, який використовують власники вітчизняних підприємств для мотивації працівників, є фінансові стимули, такі як премії, надбавки, доплати до заробітної плати тощо. Вважається, що ці елементи є основними в системі мотивації і повинні задовольняти потреби працівників та спонукати їх до подальшого інтелектуального розвитку.

Проте для сучасних менеджерів важливими є не тільки фінансові чинники, а й інші аспекти, зокрема зміст праці, умови, які дозволяють повністю реалізувати здібності, уміння та навички працівників, а також чітка орієнтація на кар'єрне зростання.

Впровадження ефективної системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці працівників, стимулює розвиток інноваційних ідей, що є позитивним фактором для розвитку промислового підприємства. Для активного розвитку підприємства необхідно застосовувати нові підходи до формування системи мотивації персоналу. Мотивовані працівники демонструють вищу активність, ініціативність та креативність, що сприяє створенню позитивної корпоративної культури [2].

Формування системи мотивації персоналу здійснюється через застосування специфічних методів, які ґрунтуються на потребах співробітників (рис. 1.12).

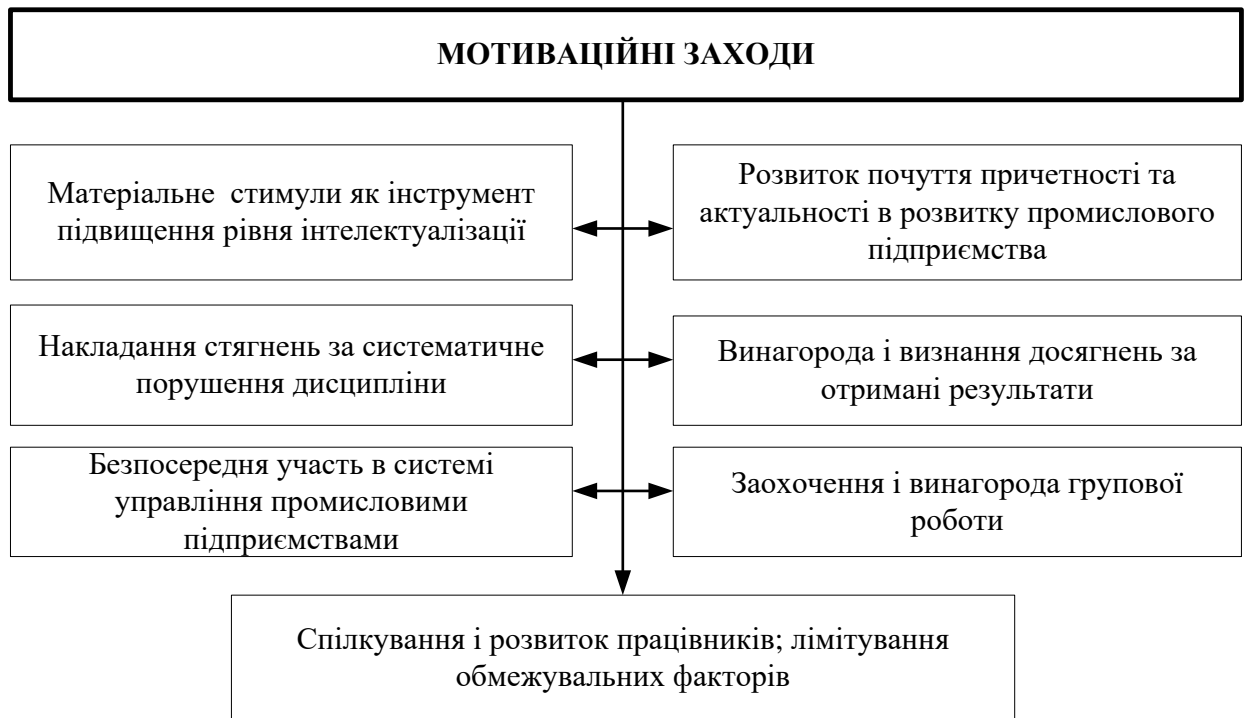


Рис. 1.12 Види характерних мотиваційних методів

Крім того, ефективна система мотивації персоналу повинна бути адаптивною та гнучкою, оскільки потреби та очікування працівників змінюються з часом. На сьогодні однією з причин недосконалості управлінських систем і організаційних структур є нерівноправність учасників трудових відносин і нехтування їхніми людськими потребами. Тому важливим аспектом у формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві є вдосконалення процесу мотивації з урахуванням соціальних ресурсів та потреб працівників.

Для кращого розуміння важливості системи мотивації персоналу та її впливу на рівень людського щастя достатньо порівняти продуктивність працівників із рівнем їх щастя (табл. 1.5).

### Порівняльна характеристика працівників за рівнем щастя

(авторська розробка)

Показник	Працівник з достатнім рівнем щастя	Працівник з низьким рівнем щастя
Ставлення до роботи	Сприймає роботу як можливість для самореалізації, розвитку та навчання	Сприймає роботу як тягар, необхідність для заробляння грошей
Настрій	Позитивний, оптимістичний, налаштований на успіх	Негативний, песимістичний, налаштований на невдачу
Мотивація	Внутрішня мотивація, прагне досягти кращих результатів	Зовнішня мотивація, працює лише заради зарплати
Продуктивність	Висока продуктивність, працює з ентузіазмом та енергією	Низька продуктивність, працює без ентузіазму та енергії
Якість роботи	Висока якість роботи, уважний до деталей	Низька якість роботи, робить багато помилок
Відносини з колегами	Позитивні відносини з колегами, товариський та командний гравець	Погані відносини з колегами, замкнутий та нетовариський
Задоволеність роботою	Високий рівень задоволеності роботою, відчуває себе цінним та важливим	Низький рівень задоволеності роботою, відчуває себе незадоволеним та розчарованим
Вплив на здоров'я	Позитивний вплив на здоров'я, менше стресу та тривоги	Негативний вплив на здоров'я, більше стресу та тривоги

Аналізуючи цю характеристику, можна зробити висновок, що працівник з високим рівнем щастя буде проявляти ініціативу, творчість, продуктивність і мотивацію до досягнення результату. Він докладатиме всіх зусиль для досягнення поставленої мети, що, у свою чергу, сприятиме розвитку підприємства.

Рівень щастя людини залежить не лише від роботи, а й від її особистих якостей та оточення. Завдання керівництва підприємств полягає в тому, щоб забезпечити достатній рівень щастя своїх співробітників. Для цього необхідно створити комфортні умови праці та підтримувати корпоративну культуру. Важливо створити атмосферу, в якій працівники відчують себе почутими та цінними.

Отже, інвестуючи в щастя своїх працівників, підприємства можуть досягти стабільного розвитку, високої продуктивності праці, покращення іміджу та отримати ефективні результати.

## **Висновки до розділу 1**

В першому розділі дисертації розглянуті питання глобалізації, яка є поліцентричним процесом, що не залежить від домінування окремих держав, і формує метапростір для всіх країн, що характеризується новими формами глобальної взаємозалежності та фундаментальними перетвореннями. Інтеграція суспільства до глобально-інформаційних мереж з використанням інноваційних технологій сприяє подоланню комунікаційних бар'єрів та активізації процесів персоналізації. В цих умовах людина стає менш залежним від традиційних поглядів при сприйнятті та інтерпретації інформації, встановлюючи прямий зв'язок з першоджерелами її виникнення.

Такий процес підтверджує тенденцію до індивідуалізації, звільняючи особу від жорстких соціальних обмежень. У результаті традиційні системи, що забезпечують стійкі форми соціальної ідентичності, піддаються трансформації, формуючи нові вектори розвитку ідентичності та створюючи спільноти з гнучкими межами. Це сприяє еволюції як особистості, так і суспільства в цілому, що адаптується до нових умов глобального середовища.

У сучасних умовах ідентичність інтелектуального потенціалу набуває якісно нового значення, трансформуючись із заданої властивості в завдання, яке особистість самостійно вирішує у процесі свого розвитку. Формується креативна сутність, що має здатність до деконструкції існуючих основ самокатегоризації, генерації інноваційних підходів та створення унікальної особистої ідентичності. Цей процес стає фундаментом для розкриття та розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, забезпечуючи їхню здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та стимулювати інноваційний розвиток.

У сучасних умовах ідентичність інтелектуального потенціалу набуває якісно нового значення, трансформуючись із заданої властивості в завдання, яке особистість самостійно вирішує у процесі свого розвитку. Формується креативна сутність, що має здатність до деконструкції існуючих основ самокатегоризації, генерації інноваційних підходів та створення унікальної особистої ідентичності. Цей процес стає фундаментом для розкриття та розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, забезпечуючи їхню здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та стимулювати інноваційний розвиток.

Саме напрями наукоцентризму, який стає каталізатором професійного розвитку працівників, стимулює креативність і сприяє інноваційності, що в підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємств і створює підґрунтя для їхнього сталого розвитку.

У сучасному світі наукоцентризм є ключовим чинником розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. Він забезпечує ефективність у виробництві, формує середовище для інтелектуального зростання як окремих співробітників, так і підприємства. Це робить його важливим фактором прогресу не лише для бізнесу, а й для суспільства в цілому.

В умовах сучасності глобалізація значно впливає на соціально-економічний розвиток, зачіпаючи всі аспекти суспільного життя. Цей процес носить багатовекторний і суперечливий характер, породжуючи масштабні

зміни, які стають предметом дискусій щодо їхньої сутності та наслідків. Ключовою проблемою є концептуалізація соціально-економічних трансформацій, спричинених впливом глобалізації з урахуванням її комплексної та багатогранної природи.

Глобалізація є об'єктивною реальністю сучасного турбулентного світу, що відрізняється унікальною здатністю до інтеграції на економічному, політичному та соціокультурному рівнях. Основними характеристиками цього явища є трансформація соціально-економічних норм, зниження бар'єрів між інституційними структурами та формування нових системних утворень. В результаті цих процесів формується єдина світова система, елементи якої перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності.

Глобалізація суттєво змінює не лише структуру суспільства, а й трансформує особистість кожного суб'єкта, який бере участь у цьому процесі. Вона формує інноваційно-креативний світогляд, нове розуміння місця людини у світі, а також систему онтологічних, гносеологічних та аксіологічних орієнтирів, що відображають сучасні виклики та можливості.

Соціально-економічний аспект глобалізації переносить проблему суспільних змін у філософсько-аксіологічний простір, наголошуючи на необхідності усвідомлення природи та специфіки сучасних трансформацій, викликаних як ендегенними, так і екзогенними факторами. Динаміка розвитку сучасного суспільства та пошук концептуальних підходів до розвитку особистості вимагають адаптації до загроз та викликів, які глобалізація соціально-економічного розвитку приносить у різні сфери життя.

Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій є ключовою складовою досягнення успіху та конкурентоспроможності. Це включає у собі як розробку стратегій, так і їх ефективну реалізацію практично. Стратегії, орієнтовані на максимізацію використання інтелектуальних ресурсів, мають вирішальну роль у підтримці



конкурентних переваг підприємства у глобалізованому економічному просторі.

Ефективна політика управління інтелектуальним потенціалом підприємств, що включає набір, навчання, мотивацію та розвиток кадрів, сприяє формуванню висококваліфікованої команди професіоналів, здатних реалізовувати стратегічні та тактичні цілі в умовах глобальної конкуренції. Інноваційний розвиток стає необхідним фактором для адаптації підприємств до змін у глобальному середовищі, що забезпечує їх стійкість та здатність займати лідируючі позиції на ринку. Постійне стимулювання інноваційних процесів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на потреби клієнтів, що змінюються, і підтримувати конкурентоспроможність.

Створення ефективної системи управління, заснованої на засадах прозорості, інноваційності та врахування культурних та соціальних аспектів, а також формування умов для генерації та реалізації ідей, спрямованих на покращення якості життя працівників, є найважливішими елементами для забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Саме феномен людського щастя є багатозначною концепцією, що трактується по-різному залежно від індивідуальних потреб. В умовах пандемії, війни та економічних криз рівень людського щастя у суспільстві змінюється. Проте люди часто знаходять його в простих аспектах життя, таких як природа, сім'я, освіта, робота, домашні тварини та інші сфери.

У контексті функціонування підприємства одним із ключових факторів людського щастя є ефективна система мотивації. Мотивація служить стимулом підвищення продуктивності праці через методи на персонал, створені задля виявлення та розвитку потенціалу працівників, підвищення їх навичок і компетенцій. Для досягнення успіху на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розвиток кадрів, підвищуючи рівень їх професіоналізму та створюючи умови для подальшого інтелектуального зростання.

Крім того, ефективна система мотивації персоналу повинна бути адаптивною та гнучкою, оскільки потреби та очікування працівників змінюються з часом. На сьогодні однією з причин недосконалості управлінських систем і організаційних структур є нерівноправність учасників трудових відносин і нехтування їхніми людськими потребами. Тому важливим аспектом у формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві є вдосконалення процесу мотивації з урахуванням соціальних ресурсів та потреб працівників.

Рівень щастя людини залежить не лише від роботи, а й від її особистих якостей та оточення. Завдання керівництва підприємств полягає в тому, щоб забезпечити достатній рівень щастя своїх співробітників. Для цього необхідно створити комфортні умови праці та підтримувати корпоративну культуру. Важливо створити атмосферу, в якій працівники відчують себе почутими та цінними.

Отже, інвестуючи в забезпечення та створення умов для щастя своїх працівників, підприємства можуть досягти стабільного розвитку, високої продуктивності праці, покращення іміджу та отримати ефективні результати.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [364, 367, 369, 370, 374, 375, 383, 386, 390, 397].

## РОЗДІЛ 2

# МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### 2.1 Вплив глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємств

Сучасні напрями розвитку підприємств та процеси трансформації в економічному середовищі потребують пошуку новаторських підходів до управління інтелектуальним потенціалом підприємств, особливо в умовах глобалізації. Проблематика оптимального та ефективного використання персоналу підприємств, а також визначення його ролі в розвитку економічних систем суспільства завжди викликали значний інтерес серед фахівців управлінсько-економічного напрямку. Протягом тривалого періоду концепції та методи управління персоналом підприємств перманентно трансформувались, що, в свою чергу, створювало передумови для вивчення можливостей розвитку інтелектуального потенціалу підприємств.

Аналіз наукових публікацій показує, що дослідження проблематики управління інтелектуальним потенціалом підприємств активно проводяться як в Україні, так і за кордоном. Серед вітчизняних та зарубіжних авторів, які з внесли значний внесок у вивчення цієї теми, можна відзначити таких вчених, як: В. Васильченка, А. Гриненка, О. Грішнову [1], Г. Гребенюк [2], С. Гринкевич, К. Львівську [3], Я. Зубрицьку [4], Л. Шаульську [10], В. Прохорову [11] та ін.

Однак в наукових дослідженнях переважно увага приділялася впливу чинників внутрішнього або зовнішнього середовища підприємств, а не комплексному впливу глобалізаційних процесів. Це можна пояснити тим, що до нещодавнього часу глобалізація не розглядалася як явище, яке

безпосередньо стосується кожного підприємства та має значний вплив на їх розвиток. Лише останні роки ринок праці України почав активно інтегруватися в світовий економічний простір, що стало причиною доцільності детальнішого вивчення впливу глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємств.

Для глибшого розуміння необхідно визначити термін «глобалізація». Це відносно новий етап у розвитку світової економіки, який характеризується інтернаціоналізацією виробництва через зростання впливу транснаціональних корпорацій, утворенням конгломератів та альянсів, а також революційними змінами в інформаційній сфері, що сприяють розвитку світової ринкової системи. Взаємопов'язані процеси глобалізації призводять до неочікуваних взаємодій і змін на глобальному та локальному рівнях.

Глобалізація суттєво впливає на соціально-економічну та політичну динаміку, зокрема на ринки праці та на розвиток інтелектуального потенціалу. Вона стимулює глобальну інтеграцію економік, технологічні інновації, а також зміни в структурі попиту на робочу силу, що є важливими факторами у формуванні нових викликів і можливостей для ринків праці в усьому світі. Зокрема, глобалізація сприяє зростанню міжнародної торгівлі, збільшенню мобільності капіталу та робочої сили, а також трансформації світових економік (табл. 2.1). В результаті цього змінюється структура попиту на працю, зокрема зростає попит на висококваліфіковану робочу силу в секторах, орієнтованих на знання, і знижується попит на низькокваліфіковану працю у розвинених країнах.

*Таблиця 2.1*

**Вплив глобалізації на міжнародну торгівлю, мобільність капіталу та робочої сили в Україні протягом останніх двадцяти років \***

Показник	2000	2020	2023	2024 (прогноз)
1	2	3	4	5
Обсяг експорту товарів та послуг (млрд. USD)	20	52,4	42,3	48

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Обсяг імпорту товарів та послуг (млрд. USD)	17	64,1	53,2	59
Питома вага експорту у ВВП	30%	44,20%	33,70%	36,00%
Питома вага імпорту у ВВП	20%	53,50%	42,40%	44,00%
Притік іноземних інвестицій (млрд. USD)	2	4,8	2,1	3
Кількість українців, які працюють за кордоном (млн.)	0,5	3,2	8	8
Середній дохід українців, що працюють за кордоном (USD)	-	1200	1300	1400

\* Сформовано на основі джерел: [9, 20, 32,185]

Глобалізація значно вплинула на економіку України, сприяючи збільшенню обсягів інвестицій та мобільності робочої сили (табл. 2.1). Однак останні події демонструють значний відтік трудових ресурсів з України в європейські країни, що ставить під загрозу питання забезпечення стабільності на внутрішньому ринку праці.

Технологічний прогрес, зокрема розвиток штучного інтелекту, роботизації та автоматизації, трансформує структуру ринку праці. Оскільки багато низькокваліфікованих робіт може бути замінено автоматизованими системами, це створює певні труднощі для працівників, які не володіють сучасними кваліфікаціями. Водночас інноваційно-технологічні зміни формують перспективи для кар'єрного зростання та розвитку в галузях, пов'язаних із технологіями.

Для того щоб адаптувати інтелектуальний потенціал до сучасних вимог, важливо зосередитися на освіті та розвитку навичок у таких сферах, як інформаційні технології та креативне мислення. Програми підвищення

кваліфікації й перепідготовки можуть допомогти працівникам швидше адаптуватися до змін і підвищити рівень конкурентоспроможності.

Глобалізація також підвищує рівень конкуренції на ринках праці та формує нові виклики в соціальній сфері. Зростання нерівності в оплаті праці та доступі до робочих місць може спричинити соціальні напруження. Для забезпечення справедливості та стабільності в умовах глобалізації необхідні ефективні політики соціального захисту, що включають мінімальні стандарти праці та соціальні програми [5].

За даними Державної служби статистики України, в 2023 році за кордоном працювало близько 3,5 мільйона українців [97], що складає 10% від загальної чисельності населення країни. Більшість українських трудових мігрантів працюють у Польщі, Італії, Чехії та Німеччині. Переваги міграції робочої сили включають:

- перекази українських мігрантів, що допомагають підтримувати економіку та рівень життя в Україні;
- зниження безробіття в країні;
- набуття нових знань і досвіду, що може бути корисним після повернення.

Водночас існують і недоліки міграції робочої сили:

- відтік висококваліфікованих кадрів з країни;
- розрив сімей, які живуть в різних країнах;
- зростання соціальних проблем, таких як злочинність.

Отже, трансформаційні зміни у розвитку інтелектуального потенціалу в умовах глобалізації є складним процесом, який вимагає уваги до удосконалення соціально-економічних і політичних аспектів. Для ефективної адаптації потрібна співпраця між урядами та бізнесом, а також розробка інноваційних стратегій у сфері освіти та розвитку інтелектуального потенціалу. За рахунок спільних зусиль буде можливість забезпечити стійке зростання рівня розвитку на локальних та глобальних ринках праці.

Отже, глобалізація – це трансформація структури світової соціально-економічної системи, що охоплює національні економіки і забезпечує їх інтеграцію у світовий ринок. Серед основних факторів, які сприяють розвитку глобалізації, можна виокремити концентрацію та централізацію капіталу у великих фінансово-промислових групах і корпораціях, діяльність яких не обмежується національними кордонами.

Також важливим є розвиток науково-технічного прогресу, що дозволяє знижувати транспортні, виробничі та комунікаційні витрати, а також створювати сучасні засоби зв'язку. Лібералізація світової торгівлі та скасування обмежень на ринки товарів і капіталу сприяють інтернаціоналізації економічної діяльності [45, 97].

Вплив процесу глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства має подвійний характер, тобто він може проявлятися як у позитивних, так і в негативних аспектах, що зображено на рис. 2.1.

Отже, вплив глобалізації на інтелектуальний потенціал підприємства є багатограним і залежить від багатьох чинників. В умовах нестабільності сучасний фахівець повинен бути здатним працювати у високому темпі і приймати ефективні рішення в умовах невизначеності, бути адаптивним і гнучким, бути готовим до перекваліфікації тощо. Водночас керівники підприємства повинні володіти не лише зазначеними здібностями, але й розвивати стратегічне мислення та аналітичні навички.

Сучасні підприємства повинні забезпечити формування інтелектуального потенціалу відповідно до актуальних вимог підприємства та забезпечити його сталий розвиток для досягнення ефективності його функціонування, зокрема, для підвищення рівня конкурентоспроможності. Формування та розвиток інтелектуального потенціалу підприємств є двома різними векторними напрямками в процесі управління цим ресурсом.



Рис. 2.1. Дихотомічний вплив процесу глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства (авторська розробка)

Аналізуючи поняття «формування інтелектуального потенціалу» і «розвиток інтелектуального потенціалу», можна виявити їх відмінності, оскільки ці процеси передбачають різні дії, спрямовані на досягнення поставлених стратегічних цілей (табл. 2.2).



**Порівняльна характеристика процесів формування та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства**

*(авторська розробка)*

Характеристика	Формування інтелектуального потенціалу	Управління інтелектуальним потенціалом
1	2	3
Поняття	Створення необхідного інтелектуального потенціалу для досягнення цілей підприємства. Фактично формування інтелектуального потенціалу – це кількісне та якісне його становлення	Придбання нових якостей та властивостей інтелектуального потенціалу, які сприяють його оптимізації та підвищенню ефективності підприємства в умовах глобалізації
Мета	Забезпечення підприємств працівниками, сукупність фізичних та духовних якостей, яких створить (або доповнить наявний) інтелектуальний потенціал підприємства, що необхідна для стійкої діяльності та розвитку	Вдосконалення працездатності персоналу підприємства за рахунок кількісних, якісних та структурних перетворень його інтелектуального потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення відповідності чисельності працівників обсягу виконуваних робіт;</li> <li>– відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних функцій;</li> <li>– максимальна ефективність використання робочого часу;</li> <li>– створення умов для підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідність інтелектуального потенціалу вимогам до нього, виходячи зі стратегії розвитку підприємства;</li> <li>– постійне вдосконалення та безперервний розвиток інтелектуального потенціалу персоналу;</li> <li>– адаптація кількості, якості та структури інтелектуального потенціалу до внутрішніх та зовнішніх умов</li> </ul>

## Продовження табл. 2.2

1	2	3
Джерело	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішній ринок праці;</li> <li>– професійні навчальні заклади;</li> <li>– служба зайнятості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішній ринок праці;</li> <li>– представницький резерв кандидатів.</li> </ul>
Напрямки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– становлення;</li> <li>– розподіл та перерозподіл;</li> <li>– обмін;</li> <li>– використання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кількісні зміни;</li> <li>– якісні зміни;</li> <li>– структурні зміни.</li> </ul>
Методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прелімінаринг;</li> <li>– планування та маркетинг персоналу;</li> <li>– підбір та найм персоналу;</li> <li>– розміщення кадрів;</li> <li>– адаптація персоналу;</li> <li>– вивільнення персоналу;</li> <li>– управління трудовими відносинами;</li> <li>– мотивація та стимулювання праці;</li> <li>– забезпечення соціальних гарантій та соціального розвитку;</li> <li>– управління умовами праці;</li> <li>– формування корпоративної культури;</li> <li>– правове забезпечення;</li> <li>– інформаційне забезпечення системи управління персоналом;</li> <li>– аналіз ефективності процесу формування інтелектуального потенціалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка інтелектуального потенціалу;</li> <li>– навчання та розвиток персоналу;</li> <li>– управління діловою кар'єрою;</li> <li>– службово-професійне просування;</li> <li>– розміщення персоналу;</li> <li>– вивільнення персоналу;</li> <li>– оптимізація структури персоналу;</li> <li>– впровадження інновацій.</li> </ul>

Формування інтелектуального потенціалу підприємств є процесом створення необхідного резерву робочої сили для досягнення стратегічних та тактичних їх цілей. Він включає сукупність методів, такі як HR та

професійний відбір, сучасне навчання, інноваційний розвиток і вивільнення персоналу, що відповідають як тактичним, так і стратегічним цілям підприємства, а також нормативно-правовій базі. Процес формування інтелектуального потенціалу охоплює як кількісні, так і якісні аспекти в розвитку підприємства. Важливо зазначити, що цей процес є перманентним і триває протягом усього періоду функціонування робочої сили, в ході якого відбувається не лише споживання, а й відтворення та розвиток інтелектуального потенціалу через набуття нових знань, досвіду і додаткових навичок.

Заключна фаза в процесі формування інтелектуального потенціалу - це його ефективне використання за рахунок перетворення накопичених здібностей і потенціалу людини (чи групи людей) на реальні кінцеві ефективні результати в діяльності підприємства. Активний розвиток інтелектуального потенціалу тісно пов'язаний з формуванням та розподілом, підвищення якості інтелектуального потенціалу сприяє його ефективному використанню. Отже, процес управління інтелектуальним потенціалом виступає критерієм ефективності його формування та розподілу в процесі активного розвитку підприємства. З одночасним зворотнім впливом на ці процеси, використання інтелектуального потенціалу формує нові вимоги і створює стимули для підтримки ефективності та вдосконалення діяльності підприємства. Поняття «управління інтелектуальним потенціалом» відображається у підвищенні продуктивності праці у матеріальному виробництві, ефективності праці у непродуктивній сфері з покращенням якості послуг та поліпшенні структури зайнятості [49, 74].

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом підприємств можна здійснювати основними методами.

Інтенсивний метод за рахунок збільшення рівня продуктивності праці через вплив на якісні характеристики потенціалу (кваліфікацію, мотивацію, поведінкові характеристики тощо).

Екстенсивний метод за рахунок підвищення чисельності працівників або трансформації організаційної структури.

Управління інтелектуальним потенціалом, на відміну від етапу формування, передбачає набуття нових характеристик і властивостей, які сприяють оптимізації та підвищенню ефективності праці в умовах динамічного зовнішнього та внутрішньоорганізаційного середовища. Це включає значні кількісні та якісні зміни, які призводять до перетворення інтелектуального потенціалу. Управління інтелектуальним потенціалом полягає в оптимізації витрат на працю, збільшенні продуктивності праці та підвищенні загальної ефективності функціонування підприємства. Зміни в ефективному управлінні інтелектуальним потенціалом виникають через протиріччя між окремими його елементами та вимогами підприємства, що зумовлені впливом ендогенних та екзогенних факторів. Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом підприємств полягає у вирішенні цих протиріч та проблем.

Інтелектуальний потенціал підприємств є динамічною системою, що постійно модифікується через взаємодію своїх елементів. Характер та якість цих змін визначають закономірності розвитку інтелектуального потенціалу, до яких належать такі аспекти:

розвиток одного компоненту інтелектуального потенціалу впливає на загальний його розвиток або є підґрунтям до його розвитку;

прогрес базових елементів інтелектуального потенціалу визначає розвиток похідних компонентів (отримання інноваційних знань і технологічних навичок), що впливає на рівень унікальності та формує кваліфікаційну складову інтелектуального потенціалу;

розвиток окремих елементів інтелектуального потенціалу підприємства є підґрунтям до формування умов з генерування нових елементів та розкриття потенціальних здібностей;

поява нового елемента в інтелектуальному потенціалі підприємства змінює його характеристики, з'являються нові амбіції і риси

підприємливості, що може змінити ставлення працівника до праці і вплинути на формування його системи цінностей;

зміна одного елемента інтелектуального потенціалу підприємств іншим призводить до трансформації його поглядів на вирішення проблеми;

кількісні, якісні та структурні зміни інтелектуального потенціалу підприємств призводять до зміни його якості та ресурсних можливостей;

зміна окремих елементів інтелектуального потенціалу підприємств може відбуватися як у напрямку покращення, так і деградації, при цьому вектори змін елементів можуть бути різними.

Ці закономірності свідчать про перманентні трансформаційні зміни інтелектуального потенціалу підприємств, які можуть бути як прогресивними, так і регресивними, а також про можливі наслідки впливу на формування цього потенціалу.

При вивченні напрямків розвитку інтелектуального потенціалу на різних рівнях більшість дослідників вважають, що ця соціально-економічна категорія передбачає якісні та кількісні зміни. На кількісному рівні ресурсну базу складають результативність праці, чисельність персоналу підприємства, інтенсивність праці та витрати часу. Щодо якісних характеристик інтелектуального потенціалу, вони визначаються рівнем розвитку виробничих сил та культури в суспільстві. Формування та розвиток цих характеристик, окрім демографічних процесів, значною мірою залежать від рівня розвитку загальної, спеціальної та додаткової освіти, а також соціальної інфраструктури [46, 115]. Деякі дослідники також висувають аспект структурних змін інтелектуального потенціалу підприємств [78, 125].

Процес формування інтелектуального потенціалу підприємств можна умовно розглядати на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки на кожному з рівнів цей процес має свої специфічні чинники та різну інформацію для аналізу існуючих проблем. Розвиток інтелектуального потенціалу

підприємств відбувається в трьох взаємопов'язаних напрямках: кількісних, якісних і структурних змін. Зміст цих напрямків представлений на рис. 2.2.

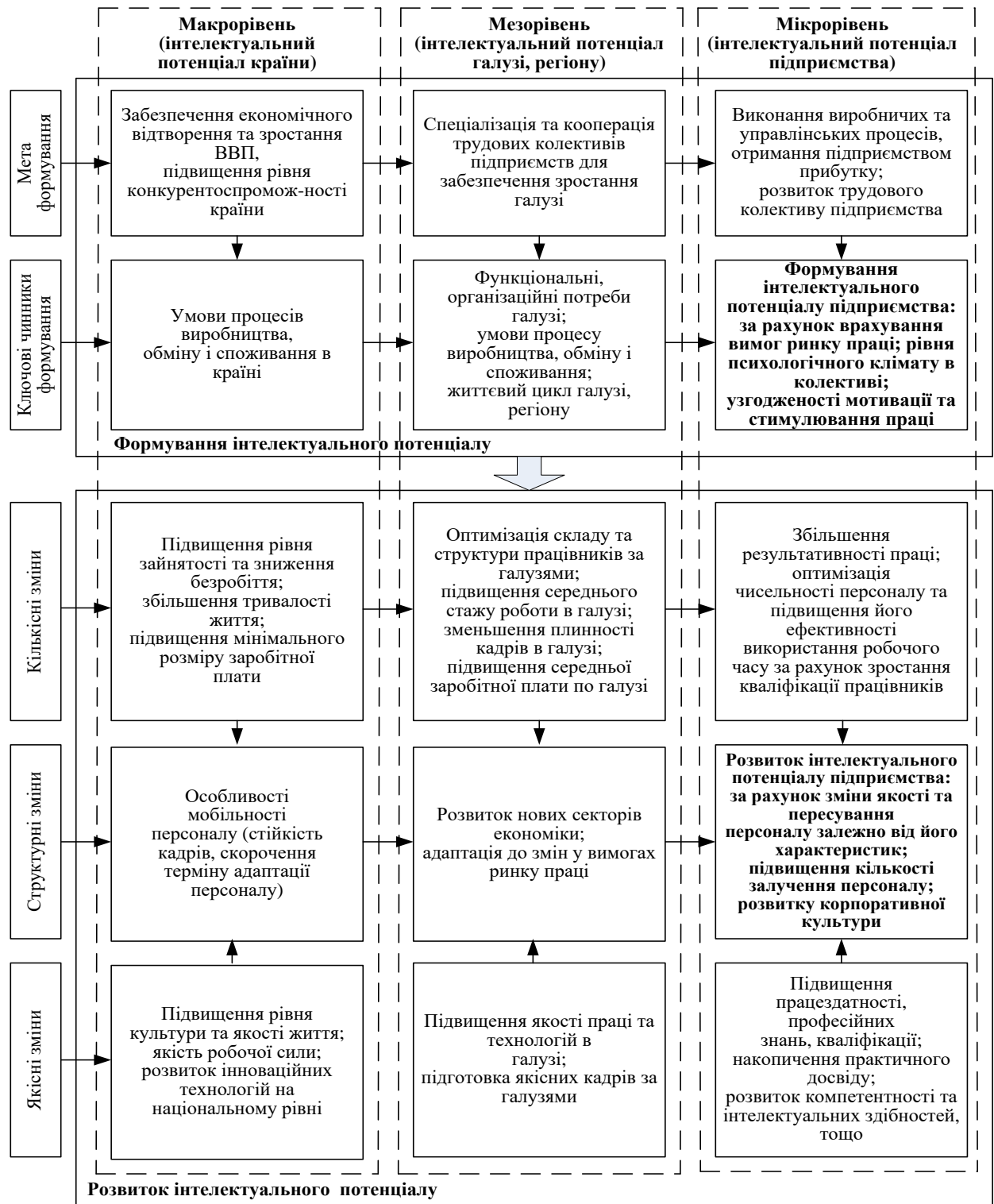


Рис. 2.2 Формування та напрями розвитку інтелектуального потенціалу  
(авторська розробка)

Орієнтація на кількісні зміни інтелектуального потенціалу включає планування потреби в праці, на якісні зміни – вплив на зміст інтелектуального потенціалу. Концепція структурних змін передбачає зміну кількості праці через структурні трансформації та ефективне використання персоналу, який має певні якісні характеристики.

Управління інтелектуальним потенціалом підприємств сприяє підвищенню, розширенню, поліпшенню та удосконаленню його якісних і кількісних характеристик. Зміна якості та кількості інтелектуального потенціалу призводить до структурних змін на підприємстві. Тому важливо враховувати, що цільовий інтелектуальний потенціал підприємства в перспективі буде визначатися не лише рівнем готовності та ефективністю працівників на конкретній посаді у визначений момент часу, але й його потенціалом для майбутнього стратегічного розвитку.

Практика підтверджує, що роль працівника на підприємстві буде перманентного зростати, це ставить перед управлінцями завдання впровадження ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом. Цей процес повинен бути орієнтований на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства і буде залежати від конкретних завдань, тому він має бути об'єктом управлінського впливу.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що процес глобалізації має вплив, який здатний як знижувати, так і підвищувати якість інтелектуального потенціалу підприємств, що є основою подальшого розвитку країни. Дослідження показало, що формування та управління інтелектуальним потенціалом підприємств - це принципово різні механізми. В результаті дослідження виявлені основні закономірності формування та управління інтелектуальним потенціалом підприємств, що зумовлюють його постійну прогресивну або регресивну трансформацію.

Встановлено, що процес формування інтелектуального потенціалу необхідно аналізувати на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки на кожному з цих рівнів він має специфічні характеристики та потребує різного підходу

для вирішення актуальних проблем. Водночас процес управління інтелектуальним потенціалом повинен розглядатися в трьох взаємопов'язаних аспектах: кількісних, якісних і структурних змін.

## **2.2 Методологічний контент управління інтелектуальним потенціалом підприємств**

В XXI столітті людство перебуває в умовах прогресуючої гуманізації всіх аспектів суспільного життя. Все більше визнається, що головним фактором розвитку кожної країни є її інтелектуальний потенціал, а основним критерієм соціально-економічного прогресу є досягнення в напрямку розвитку людини та задоволення її потреб.

З огляду на це, зростає інтерес економічних наук до використання ресурсів людини, її якісних характеристик і шляхів інтелектуального розвитку. В економічній літературі активно розвиваються такі концепції, як «людський розвиток», «якість населення», «людський потенціал», «сталий розвиток», «якісне економічне зростання». У контексті економічних досліджень людина все більше розглядається як центральний елемент соціально-економічної системи. Людський потенціал є пріоритетом, незважаючи на бурхливий розвиток цифровізації, в той час як матеріальні ресурси розглядаються лише як необхідна умова для розвитку суспільства.

Однак, незважаючи на зростання уваги з боку держави до проблеми людського розвитку та формування інтелектуального потенціалу суспільства, залишаються недостатньо вивченими багато аспектів цієї проблеми. Існують суперечності в наукових підходах до визначення понять «якість життя», її вимірювання та наукової оцінки. Також бракує уваги до практичних механізмів розвитку інтелектуального потенціалу, зокрема через залучення позабюджетних джерел фінансування соціальної сфери. Основні напрямки



політики держави в сфері корпоративної соціальної відповідальності не розроблені, оскільки це питання здебільшого розглядаються на корпоративному рівні, а не як частина державного управління.

Питання впливу людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства були розглянуті в працях таких авторів, як Ареф'єва О. [11], Гейць В.М. [78], Колещук О.Я. [463], Прохорова В. [276], Проценко В. [278], Хаустова В. [328], Чобіток В. [344] та інших.

Аналіз наукових праць вказує на необхідність подальших досліджень впливу людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства в умовах змін.

У сучасних умовах, під час структурних змін в економіці та створення нових соціально-економічних інститутів, значення людського потенціалу зазнає суттєвих змін. Людський розвиток нині є основним індикатором формування інтелектуального потенціалу суспільства. Водночас, трансформаційні зміни в економіці та соціальному житті поряд із позитивними наслідками, призвели до виникнення ряду проблем, найбільш виразних у соціальній сфері.

У сфері людського розвитку ключовими аспектами є здатність людини до довгого та здорового життя, здобуття освіти та наявність матеріальних ресурсів, що забезпечують гідний рівень життя. Рівень життя, освіти та здоров'я виступають не лише основними показниками людського розвитку, а й важливими факторами, що сприяють формуванню інтелектуального потенціалу суспільства.

Зміна парадигми економічних наук передбачає, що основним ресурсом будь-якого суспільства є його людський потенціал, а головним критерієм соціально-економічного прогресу є ефективне використання інтелектуальних можливостей для розвитку суспільства. В умовах сучасності розвиток людського потенціалу став стратегічним пріоритетом у розвитку суспільства, адже рівень людського розвитку визначає ступінь прогресу країни. Тому питання формування, збереження та розвитку людського потенціалу є одним

із головних пріоритетів соціально-економічної політики держави, що вимагає розробки програм управління цими процесами та сприяння розвитку особистості, як професійної, так і громадянської.

В умовах децентралізації економічного, політичного та соціального життя значно зростає важливість удосконалення процесу управління людським розвитком і визначення його впливу на інтелектуальний потенціал суспільства. Соціально-економічний розвиток вимагає особливого управлінського підходу для досягнення ефективних результатів. Це стимулює наукове дослідження, яке охоплює виявлення факторів впливу на соціальні процеси, розробку інноваційних методів оцінки рівня розвитку та визначення стратегічних пріоритетів для вдосконалення якості життя та розвитку суспільства.

Основною стратегічною метою розвитку суспільства є забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку, досягнення високого рівня і якості життя населення. Це вимагає комплексного розвитку всіх підсистем соціально-економічної системи, спрямованого на створення сприятливих умов для життєдіяльності, покращення добробуту населення та задоволення соціальних потреб, а також на інтелектуальний розвиток людини.

Концептуальним положенням теорії людського потенціалу є твердження, що головною метою та пріоритетом усіх процесів розвитку суспільства є людина. Розвиток людського потенціалу розглядається як безперервний процес розширення можливостей людини, адаптації до змін навколишнього середовища. На кожному етапі розвитку людства основними можливостями вважаються: вільний доступ до ресурсів, що забезпечують гідний рівень життя; можливість прожити довге, здорове і активне життя; безперервне набуття професійних знань протягом життя. Ці критерії складають основу теорії розвитку людини і визначають показники соціального прогресу інтелектуального потенціалу суспільства (рис. 2.3).

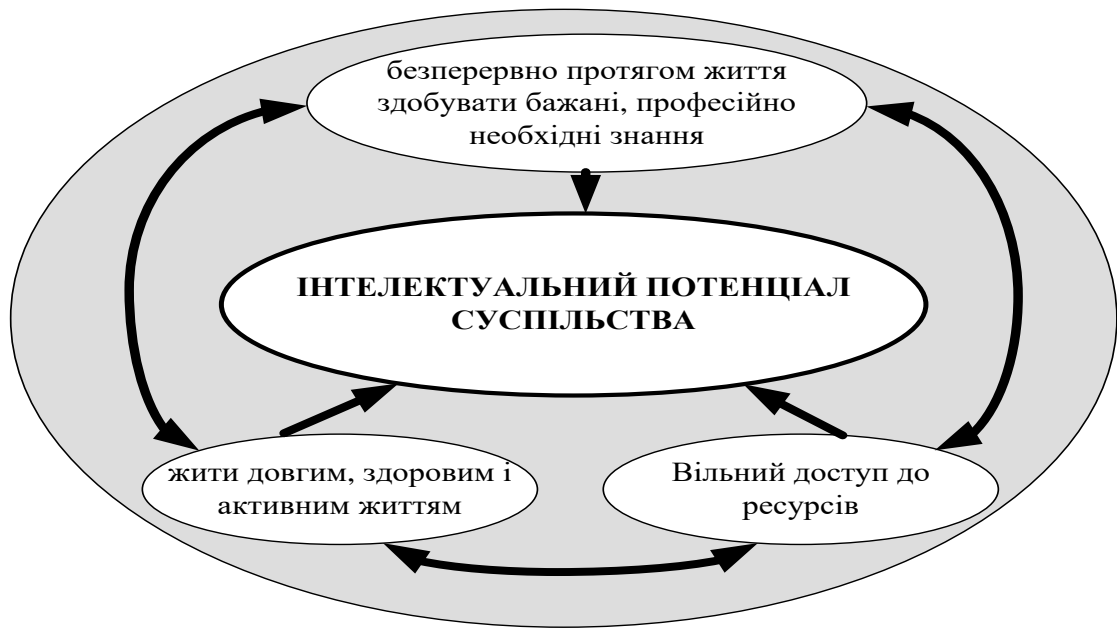


Рис. 2.3 Основні можливості розвитку, які формують інтелектуальний потенціал суспільства (авторська розробка)

Людський розвиток є узагальнюючим соціально-економічним процесом стосовно таких суміжних понять, як «людський капітал», «трудова потенціал», «соціальний потенціал» (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Складові економічного змісту поняття «людський розвиток» (авторська розробка)

Аналіз категоріального змісту поняття «людський розвиток» дозволяє визначити його як сукупність факторів, що впливають на здоров'я, рівень освіти, інтелектуального розвитку, трудової діяльності, творчих та соціально-політичних мотивацій, культурних, релігійних і моральних цінностей, внутрішніх сил, здібностей і навичок, які є основою продуктивного життя, спрямованого на підвищення рівня життя, свободи вибору та благополуччя. Усі ці фактори визначають соціальну і економічну ситуацію в країні, формуючи інтелектуальний потенціал суспільства в межах соціально орієнтованої ринкової економіки.

Процес розвитку людських ресурсів підпадає під вплив численних факторів, які можна поділити на прямі (внутрішні) та непрямі (зовнішні). Прямі фактори мають безпосередній вплив на результати людського розвитку і включають такі елементи, як демографічна ситуація, охорона здоров'я, освіта, матеріальний добробут, рівень зайнятості та злочинності. Непрямі фактори, такі як природні, техніко-економічні, екологічні, інформаційні та інституційні умови, забезпечують загальні рамкові умови для розвитку здібностей людини.

Зазначено, що всі ці фактори, як прямі, так і непрямі, тісно взаємопов'язані та мають складний причинно-наслідковий зв'язок. Дії урядів щодо цих факторів повинні бути постійними, адже реальний процес управління розвитком людського потенціалу вимагає безперервної уваги.

Якість життя, що є комплексною оцінкою соціально-економічного розвитку, включає систему показників, що відображають рівень соціальної комфортності регіону. Це охоплює рівень доходів населення, доступ до охорони здоров'я та освіти, житлові умови, соціальну захищеність, екологічну безпеку, дотримання основних прав і свобод громадян. Ці показники визначають не тільки соціальне благополуччя, але й основні умови для інтелектуального розвитку.

Стратегічні напрями соціально-економічної політики, спрямовані на вплив людського розвитку в аспекті формування інтелектуального

потенціалу, вимагають створення спеціальних інституцій для координації взаємодії всіх суб'єктів господарювання, враховуючи виклики цифровізації. Це дозволить активізувати розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

Проте існуючі моделі корпоративної соціальної відповідальності часто орієнтовані на прагматичні інтереси бізнесу, де головними мотивами є залучення кваліфікованих кадрів, підвищення ефективності роботи та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Проблеми, що обмежують участь бізнесу в соціальних програмах, включають нерозуміння конкурентних переваг від корпоративної соціальної відповідальності, спроби влади перекласти соціальні обов'язки на приватний сектор, відсутність державної політики в цій сфері та дефіцит спеціалістів.

Положення щодо критерію релевантності корпоративної соціальної відповідальності висвітлює проблеми, які стримують ефективний розвиток соціальних ініціатив бізнесу. До основних проблем відносяться дефіцит науково обґрунтованих методів розробки, реалізації та оцінки соціальних програм, що значно ускладнює процес впровадження таких програм у діяльність підприємств.

Низький рівень мотивації бізнес-ініціатив також перешкоджає активному залученню підприємств до соціальних проєктів. Крім того, недостатнє правове регулювання і нерозвинене конкурентне середовище зменшують зацікавленість у впровадженні корпоративної соціальної відповідальності, що, в свою чергу, обмежує можливості для формування інтелектуального потенціалу суспільства.

Ці фактори створюють бар'єри для розвитку соціально відповідального бізнесу, який має великий потенціал для покращення умов життя, розвитку людського потенціалу та посилення інтелектуальних і соціальних ресурсів країни. Усі ці аспекти потребують комплексного підходу та системного вирішення на рівні державної політики, правового регулювання та організаційної практики підприємств.

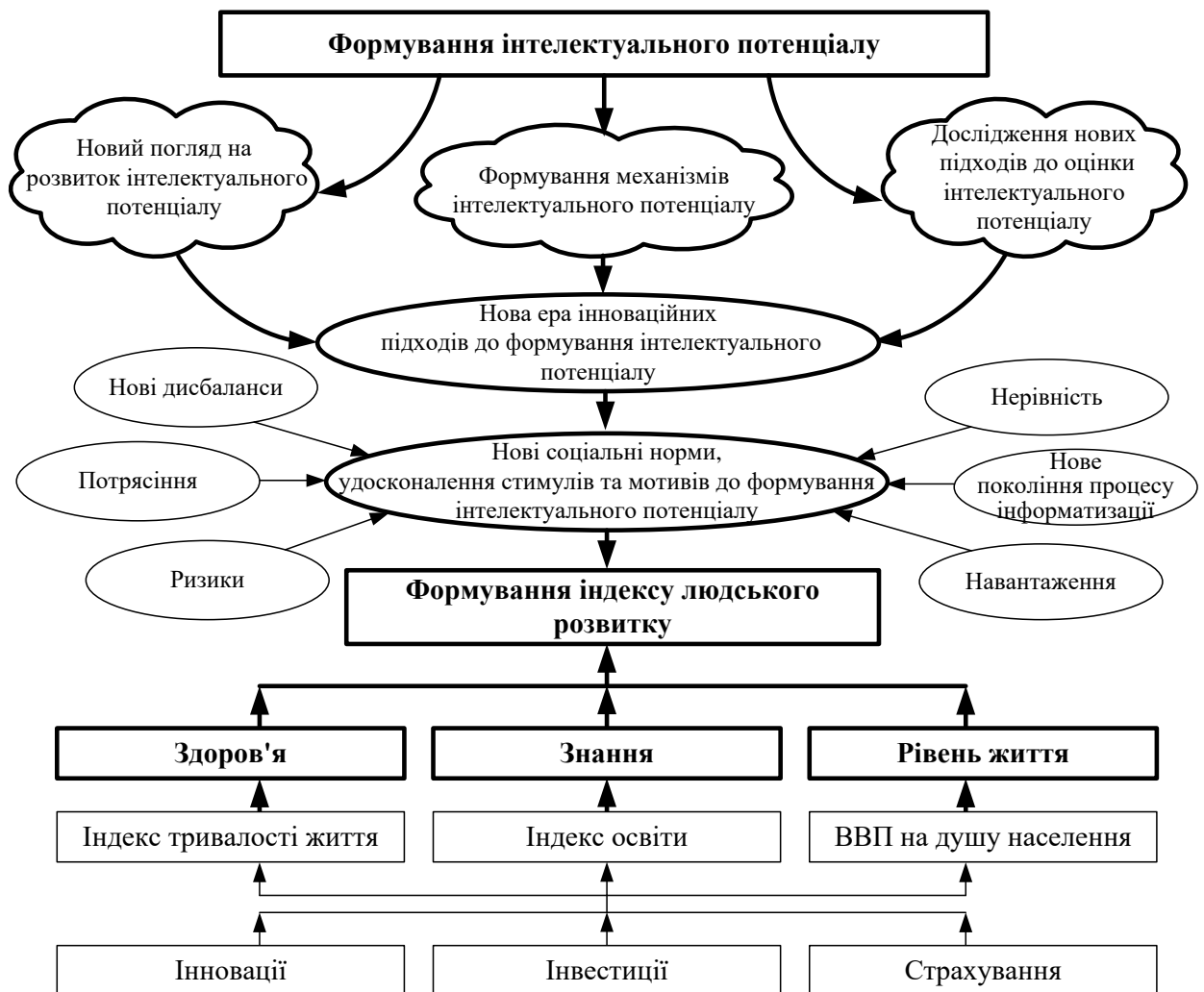


Рис. 2.5 Науково-теоретичний підхід щодо впливу людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства (авторська розробка)

Концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка розвивається останніми роками, має великий потенціал для залучення бізнесу і суспільства до вирішення стратегічних пріоритетів формування інтелектуального потенціалу суспільства. Її можна вважати соціальною інновацією, спрямованою на модернізацію як зміну системи соціальної мотивації, що направлена на створення передового та ефективного суспільства.

За даними Доповіді про людський розвиток 2021/2022 рр. [495] із 191 країн Україна займає в загальному рейтингу 77 місце (табл.2.3, рис.2.6).

Таблиця 2.3

## Рейтинг країн за Індексом людського розвитку за 2021 р. \*

Рейтинг	Країна	Індекс людського розвитку
1	2	3
1	Швейцарія	0,962
2	Норвегія	0,961
3	Ісландія	0,959
4	Китай	0,952
5	Австралія	0,951
6	Данія	0,948
7	Швеція	0,947
8	Ірландія	0,945
9	Німеччина	0,942
10	Нідерланди	0,941
...	...	...
77	Україна	0,773

\* Сформовано на основі джерела: [495]

Індекс людського розвитку був розроблений пакистанським економістом Махбубом уль-Хаком у 1990 році та використовується Організацією Об'єднаних Націй понад 20 років як альтернативний показник соціального прогресу на відміну від суто економічних оцінок.

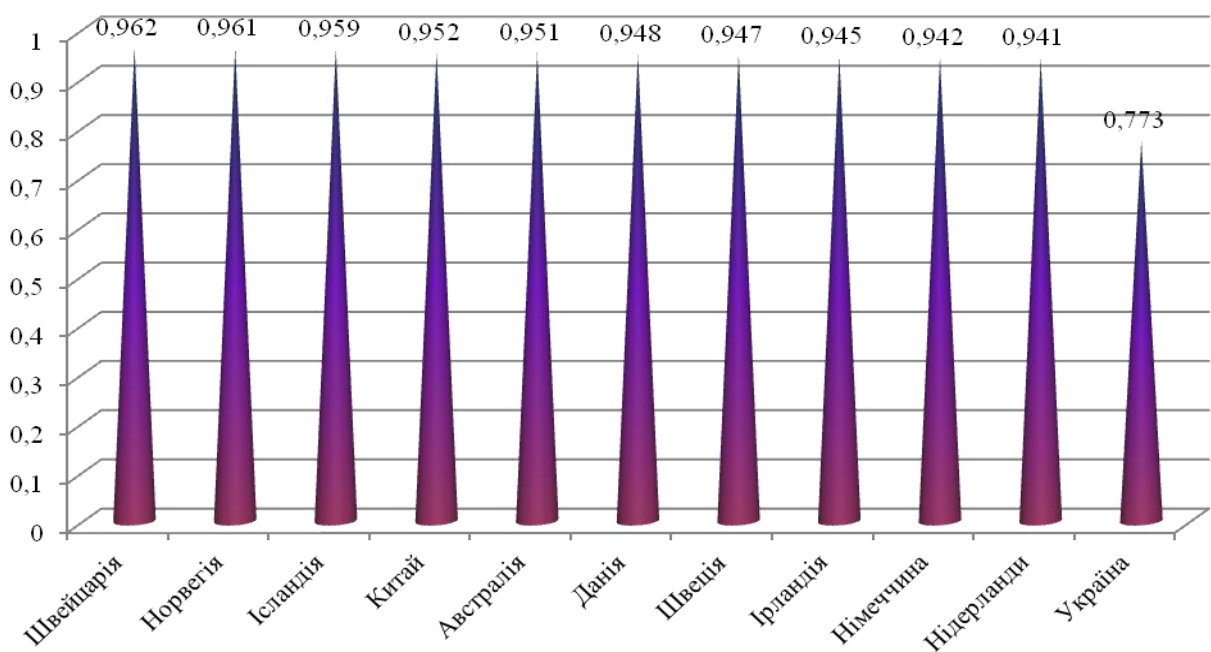


Рис. 2.6 Рейтинг країн за Індексом людського розвитку за 2021 р.

Початкова ідея дослідження підкреслює необхідність оцінки людського розвитку не лише через національний дохід, а й через досягнення в галузі охорони здоров'я та освіти. Це дозволяє більш всебічно оцінити рівень розвитку країни, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на якість життя її громадян та формування інтелектуального потенціалу.

Індекс людського розвитку (ІЛР) використовується як комплексний показник для оцінки рівня розвитку в країнах. Він вимірюється за трьома основними показниками:

1. Здоров'я та довголіття — визначається через очікувану тривалість життя при народженні.
2. Доступ до освіти — вимірюється рівнем грамотності дорослих та рівнем охоплення навчанням.
3. Пристойний рівень життя — оцінюється за валовим внутрішнім продуктом на душу населення за паритетом купівельної спроможності.

Країни оцінюються за ІЛР в чотири категорії (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Категорії оцінки країн за Індексом людського розвитку\***

Критерії оцінки	Характеристика рівня розвитку
0,962–0,799	З дуже високим рівнем
0,800–0,699	З високим рівнем
0,700–0,550	З середнім рівнем
менше 0,549	З низьким рівнем

\* Сформовано на основі джерел: [111, 273, 495]

На основі аналізу Україна знаходиться в категорії з високим рівнем Індексу людського капіталу, що свідчить про наявність потенціалу для досягнення значних соціально-економічних досягнень через ефективне використання інтелектуального потенціалу.

Основні стратегічні пріоритети, які мають значний вплив на формування інтелектуального потенціалу суспільства, включають:



стабілізацію демографічної ситуації; зростання реальних доходів населення через підвищення зайнятості та розвитку економічної діяльності; розвиток доступної соціальної інфраструктури; покращення доступу до соціальних послуг, охорони здоров'я та освіти; підвищення рівня екологічної безпеки та розвиток ринку житла.

Ці стратегічні пріоритети мають сприяти розвитку людських ресурсів, що, в свою чергу, створює основи для розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, регіонів та країни в цілому (Дод. Б, В).

У сучасному світі, що швидко змінюється під впливом глобалізаційних процесів, питання інтелектуалізації набуває особливої актуальності. Інтелектуалізація, як процес підвищення ролі знань, інформації та інтелектуальної діяльності в житті суспільства, є ключовим чинником розвитку в умовах глобальної економіки та інформаційного суспільства. В умовах цифрової революції, інтеграції світових ринків, культурної взаємодії та зростання ролі інформаційних технологій, формуються нові виклики та можливості для суспільства. Для глибокого розуміння цих процесів важливо застосовувати міждисциплінарні підходи, що дозволяють охопити векторні аспекти розвитку людства.

Одним із таких підходів є теорія спіральної динаміки, яка описує еволюцію людської свідомості та суспільних систем через послідовні стадії розвитку, що утворюють спіральну структуру. Ця теорія, розроблена Клером Грейвзом та розширена Доном Беком і Крісом Коуеном, дозволяє аналізувати зміни у свідомості індивідів та соціальних груп, враховуючи вплив зовнішніх факторів, зокрема глобалізації.

У новому часовому просторі головним джерелом розвитку підприємств стають знання, які у новій економіці виступають реальною продуктивною силою. Здатність активно застосовувати знання є основним напрямом економічного переваги, а джерелом інтелектуальних знань є люди [5, 6].

Теорія спіральної динаміки розвитку людства (рис. 2.7) була розроблена американським психологом Клером Грейвзом (Clare W. Graves) у

середині 20-го століття. Грейвз, професор психології в Університеті Нью-Йорка, прагнув створити модель, яка б пояснювала розвиток людської свідомості та поведінки на індивідуальному та колективному рівнях. Його дослідження базувались на емпіричних даних, зібраних через інтерв'ю та спостереження за студентами та професіоналами різних сфер діяльності.

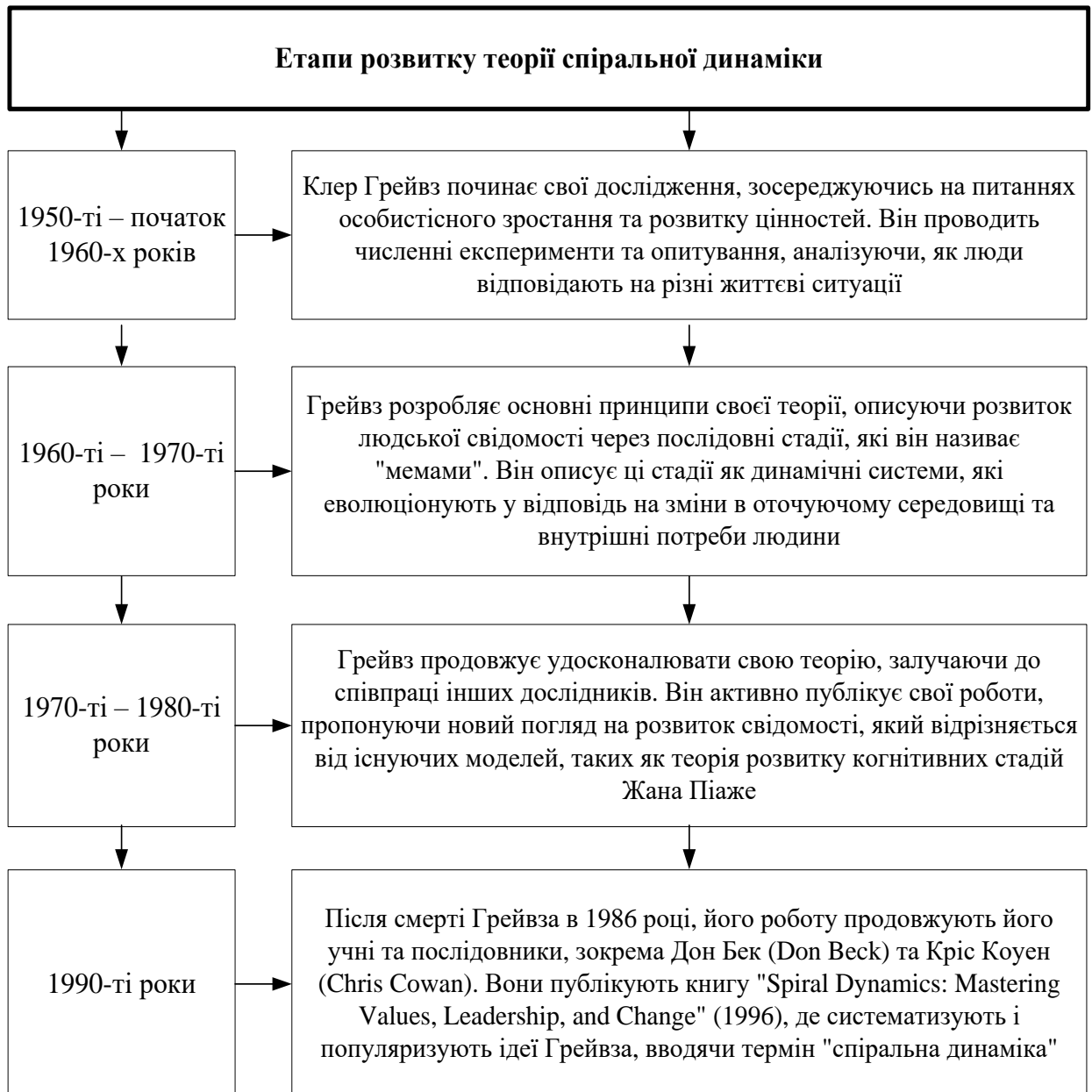


Рис. 2.7 Основні етапи розвитку теорії спіральної динаміки (авторська розробка)

Спіральна динаміка описує розвиток людської свідомості через послідовні стадії, які утворюють спіральну структуру (рис. 2.8). Кожен рівень або «мем» характеризується специфічним набором цінностей, вірувань і поведінкових моделей. Важливою особливістю теорії є те, що кожен наступний «мем» включає в себе елементи попередніх, створюючи більш складні і адаптивні форми свідомості.

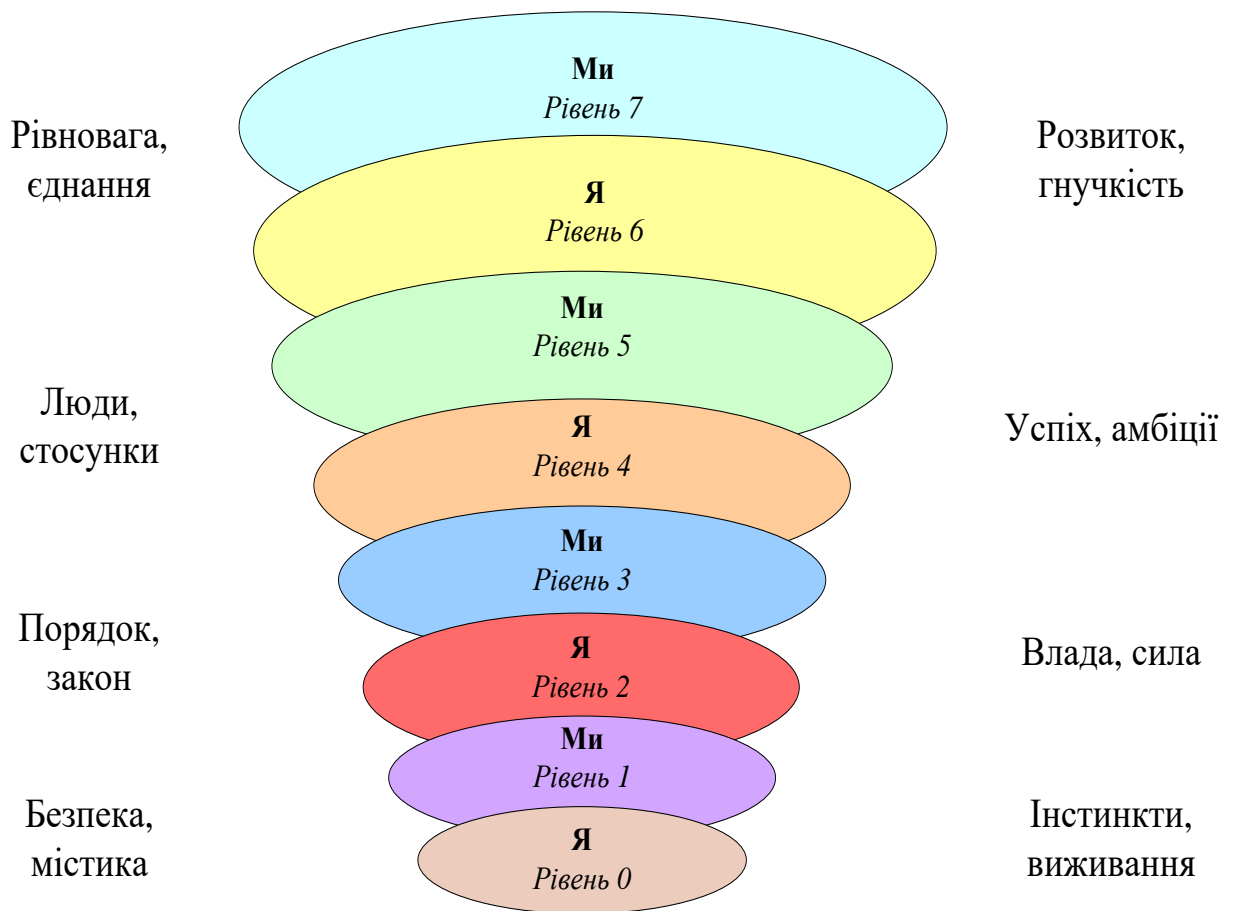


Рис. 2.8 Модель спіральної динаміки (удосконалено автором)

Рівень 0 — тип мислення: інстинктивний, его-орієнтований. Свідомість перебуває на найнижчому рівні: на цьому етапі людина повністю підпорядкована інстинктам, задовольняючи лише основні потреби — їжа, сон, безпека. Головною метою є виживання, а про соціальна адаптація чи толерантність не розглядається.

Рівень 1 — тип мислення: магічний, орієнтований на «ми». На цьому етапі психіка здатна працювати з більш складними поняттями, сприймати та аналізувати навколишній світ. Індивідуальність поступається колективному виживанню, що робить цей рівень схожим на «племінний». Людина більше орієнтується на соціум, на «ми», а не на індивідуальні потреби. У відповідності до етапів розвитку суспільства, це рівень племінного устрою, коли світ здається незрозумілим і сповненим магії.

Рівень 2 — тип мислення: героїчний, егоцентричний. На цьому рівні людина бачить світ як чорно-білий, де тільки «герой» у білому халаті знає, як правильно жити. Мета людини — самоствердитися, продемонструвати свою перевагу, особисту владу та розширити сферу впливу.

Рівень 3 — тип мислення: абсолютизм, орієнтований на «ми». Ця стадія передбачає жертви заради ідеї чи відкладеної вигоди. У свідомості домінує почуття обов'язку, відповідальності за дотримання норм і правил. Ті, хто порушує кодекс, потрапляють під осуд, а ті, хто його дотримується, вважаються хорошими.

Рівень 4 — тип мислення: експресивно-раціональний, орієнтація на «Я». На цьому рівні людина аналізує свої попередні успіхи та невдачі, прагнучи до процвітання і демонстрації своєї цінності, навіть за рахунок інших. Світ сприймається як велика гра або шахівниця, де використовується логіка та правила для досягнення мети. Цей рівень характерний для підприємців або людей з підприємницьким мисленням.

Рівень 5 — спосіб мислення: відданість справі, екологічна свідомість, орієнтація на «ми». На цьому рівні важливішими стають потреби особистості та суспільства, а також екологічні взаємодії. Людина готова пожертвувати власними інтересами заради загального блага, вирішуючи, наприклад, споживати більш свідомо, зберігаючи навколишнє середовище.

Рівень 6 — мислення: інтегративне, орієнтоване на «Я». Людина на цьому рівні прагне самовиразитися, але вже не за рахунок інших. Власний професіоналізм і знання дозволяють підкреслити особисті якості. На цьому

рівні йде пошук сенсу життя, в основі якого є цінності, такі як свобода, гідність і незалежність.

Рівень 7 — тип мислення: глобальне, орієнтоване на «ми». Людина переходить від фокусу на власному сенсі життя до взаємодії із зовнішнім світом, шукаючи єдність і доброту. Це рідкісна стадія розвитку, що характеризується об'єднанням у складні мережі організацій, орієнтованих на спільні цілі. Бірюзова стадія — це з'єднання «жовтих» організацій, що функціонують у такій системі.

Кожен рівень свідомості взаємодіє з попередніми та наступними рівнями, створюючи динамічні процеси еволюції. Ці взаємодії часто супроводжуються конфліктами та кризами, які стимулюють розвиток нових парадигм мислення та діяльності. Перехід від одного рівня до іншого часто супроводжується конфліктами між старими та новими цінностями. Наприклад, перехід від рівня 3 до рівня 4 «мему» часто викликає конфлікти між традиційними цінностями порядку та новими цінностями інновацій та успіху. Однак, цей конфлікт є необхідним для інтеграції нових ідей та формування нової парадигми.

Кожен новий рівень свідомості синтезує елементи попередніх рівнів, створюючи більш складні та адаптивні форми мислення. Наприклад, рівень 6 «мем» інтегрує цінності попередніх рівнів, використовуючи їх для розробки системних рішень складних проблем. Це дозволяє суспільству еволюціонувати, адаптуючись до нових викликів.

Глобалізаційні процеси сприяють взаємодії між різними рівнями свідомості, що призводить до більш швидкого поширення нових ідей та технологій, це стимулює еволюцію суспільства. Наприклад, розвиток інформаційних технологій та Інтернету дозволяє миттєво поширювати знання та інновації, стимулюючи розвиток нових рівнів свідомості.

Взаємодія між різними рівнями свідомості призводить до формування нових парадигм мислення та діяльності, які відображають синтез і еволюцію цінностей та переконань. Перехід від рівня 3 до рівня 4 «мему» формує

парадигму інноваційного мислення, де успіх та підприємництво стають основними цінностями. Це стимулює розвиток технологій та економіки, створюючи умови для подальшої еволюції суспільства.

Рівень 6 «мем» формує парадигму системного підходу, де інтегративне мислення та розуміння складних систем стають центральними. Це дозволяє вирішувати складні проблеми, які потребують міждисциплінарного підходу та співпраці.

Перехід до рівня 7 «мему» формує парадигму глобальної свідомості, де колективний інтелект та глобальна співпраця стають основними принципами. Це створює умови для вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату та нерівність.

У сучасному світі теорія спіральної динаміки знаходить застосування в різних сферах, як у бізнесі, так і в політиці, освіті, психології та соціумі (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

### **Застосування спіральної динаміки в сучасній економічній парадигмі**

*(авторська розробка)*

Сфера застосування	Як використовується
1	2
Бізнес та управління	Використовується для розробки стратегій управління змінами, лідерства та організаційного розвитку. Допомогає керівникам розуміти цінності та мотивації співробітників на різних рівнях свідомості, адаптуючи підходи до управління.
Політика	Спіральна динаміка допомагає політичним лідерам і аналітикам зрозуміти соціальні рухи, політичні ідеології та еволюцію політичних систем. Це може бути корисним для прогнозування соціальних змін і розробки політичних програм.
Освіта	Застосовується для розробки освітніх програм, які враховують різні рівні розвитку, сприяючи їх

## Продовження табл. 2.5

1	2
	особистісному та професійному зростанню.
Психологія та психотерапія	Використовується для розуміння еволюції особистісних цінностей і переконань клієнтів, що дозволяє розробляти більш ефективні терапевтичні підходи.
Соціальні зміни та розвиток спільнот	Допомагає в аналізі та управлінні процесами соціальних змін, сприяючи розвитку спільнот через впровадження інклюзивних та стійких підходів.

Глобалізація як процес інтеграції та взаємозалежності світових економік, культур та політичних систем, має суттєвий вплив на інтелектуалізацію суспільства. На кожному етапі історії людства змінювалися пріоритети, технологічні досягнення та соціальні структури, що, у свою чергу, впливало на інтелектуальний розвиток та середню тривалість життя (табл. 2.6). Від первісного суспільства до можливого постінформаційного майбутнього кожен період характеризується унікальними викликами і досягненнями, які формували сучасну глобальну цивілізацію.

Таблиця 2.6

**Еволюція потреб людини та інтелектуальних навичок у контексті****глобалізаційних змін***(авторська розробка)*

Період	Потреби людини	Розвиток інтелектуальних навичок	Тривалість життя людини
1	2	3	4
Первісне суспільство (до 3000 р. до н.е.)	Виживання, базові фізіологічні потреби, захист від хижаків і	Примітивні навички виживання, мисливство,	20-30 років

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
	стихійних лих	збирання їжі, виготовлення знарядь праці	
Давні цивілізації (3000 р. до н.е. – 500 р. н.е.)	Соціальні, релігійні потреби, безпека, встановлення соціальних структур	Розвиток писемності, ремесел, сільського господарства, будівництва, перші наукові спостереження	30-40 років
Середньовіччя (500 – 1500 р. н.е.)	Соціальна ієрархія, релігійні потреби, феодалні відносини, стабільність і захист	Поширення освіченості серед еліт, розвиток ремесел, торгівлі, філософії, збереження знань в монастирях	40-50 років
Ренесанс (XIV – XVII ст.)	Пошук знань, самовираження, гуманізм, відродження античної культури	Відродження науки, мистецтва, філософії, винахід друкарства, розвиток освіти і університетів	50-60 років
Промислова епоха (XVIII – XX ст.)	Економічні потреби, індивідуалізм, урбанізація, соціальні реформи	Розвиток технічних і наукових знань, інженерія, поява масової освіти, розвиток промисловості	60-70 років
Інформаційна епоха (середина XX – початок XXI ст.)	Потреба в інформації, самоактуалізація,	Інформаційні технології, креативні навички,	70-80 років



Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
	зв'язок, інновації, індивідуалізація праці	багатозадачність, комп'ютерна грамотність, глобалізація знань	
Глобалізація (початок XXI - дотепер)	Глобальні потреби, стійкий розвиток, інклюзія, екологічна свідомість, культурне різноманіття	Міжкультурні комунікації, системне мислення, інновації, цифрова грамотність, участь у глобальних мережах	80-90 років
Постінформаційне суспільство (майбутнє)	Потреби в інтеграції з технологіями, постгуманізм, екологічна стабільність, вічне життя, глобальна свідомість	Розвиток штучного інтелекту, нейротехнології, біоінженерія, когнітивні технології, симбіоз з технологіями	90+ років

Одним із ключових досліджень в напрямі використання спіральної динаміки є аналіз впливу глобалізації на розвиток інтелектуальних здібностей та освітніх систем. Дослідження показують, що доступ до глобальних знань і технологій сприяє підвищенню загального рівня освіти та розвитку критичного мислення [82]. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі дозволяє розширити доступ до освітніх ресурсів і стимулює розвиток інноваційних методів навчання, що сприяє переходу від традиційних освітніх парадигм до нових, більш адаптивних і гнучких моделей, які відповідають вимогам сучасного суспільства.

Інше важливе дослідження зосереджується на ролі спіральної динаміки у формуванні глобальної економіки знань. В умовах глобалізації економічні системи змушені адаптуватися до швидких змін і підвищених вимог до інтелектуальних ресурсів. Аналіз показує, що успішні економічні моделі базуються на інтеграції різних рівнів свідомості, що дозволяє ефективніше використовувати інноваційний потенціал [479]. Наприклад, підприємства, які інтегрують цінності четвертого рівня «мему» (інновації та успіх) із соціально відповідальними практиками п'ятого рівня «мему», демонструють вищу стійкість та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Проведені дослідження підтверджують важливість спіральної динаміки у розвитку глобальної свідомості та міжкультурної взаємодії. Глобалізація сприяє зближенню різних культур і соціальних груп, що стимулює розвиток міжкультурної компетентності та толерантності. Дослідження показують, що люди з більш високими рівнями свідомості, здатні ефективніше співпрацювати у міжкультурних середовищах і знаходити спільні рішення для глобальних проблем [494]. Це підтверджує значення інтегративного мислення та колективного інтелекту для успішної адаптації до змінних умов глобального світу.

Етичні аспекти інтелектуалізації також є предметом численних досліджень у контексті спіральної динаміки. Глобалізаційні зміни викликають нові етичні виклики, пов'язані з конфіденційністю, безпекою даних та моральними аспектами використання нових технологій. Дослідження вказують на необхідність розробки етичних норм і принципів, що базуються на цінностях вищих рівнів свідомості [494]. Це дозволяє створювати справедливі та етично обґрунтовані рішення, що сприяють стійкому розвитку суспільства.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, можна зробити висновок, що спіральна динаміка є ефективним інструментом для аналізу та управління процесами інтелектуалізації в умовах глобалізаційних змін.

Врахування різних рівнів свідомості та їхньої взаємодії дозволяє розробляти ефективні стратегії, що сприяють інноваціям, соціальній справедливості та стійкому розвитку. Глибше розуміння цих процесів є ключем успішної адаптації суспільства до викликів і можливостей, що виникають у сучасному світі.

Головні виклики інтелектуалізації полягають у нерівному доступу до знань та інформації. Незважаючи на значний прогрес у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, існують значні розриви між різними регіонами та соціальними групами. Цифровий розрив обмежує можливості для навчання професійного розвитку та соціальної мобільності багатьох людей. Це особливо гостро відчувається в країнах, що розвиваються, де відсутність інфраструктури та обмеженість ресурсів заважають повноцінному включенню в глобальну економіку знань.

Ще одним значним викликом інтелектуалізації є інформаційне перевантаження. У світі, де інформація генерується у величезних обсягах і розповсюджується з надзвичайною швидкістю, виникає проблема ефективного управління та використання нею. Люди стикаються з необхідністю критичного осмислення великої кількості інформації, що вимагає розвитку нових навичок та компетенцій. Крім того, інформаційне перевантаження може призводити до стресу та зниження продуктивності, що негативно впливає на загальний рівень інтелектуальної діяльності.

Етичні питання також займають важливе місце серед викликів процесу інтелектуалізації. Використання інформаційних технологій породжує численні етичні проблеми, пов'язані з конфіденційністю, безпекою даних та моральними аспектами впровадження нових технологій. Необхідність розробки етичних норм та правил використання інформації стає нагальною задачею для суспільства, щоб запобігти зловживанням та забезпечити справедливий доступ до знань.

Але попри ці виклики, процес інтелектуалізації відкриває значні можливості для розвитку суспільства. Однією з ключових можливостей є

розвиток глобальної освіти. Завдяки технологіям дистанційного навчання та онлайн-курсів, знання стають доступними для широкого кола людей незалежно від їхнього місцезнаходження. Це сприяє підвищенню загального рівня освіти та розширенню можливостей для професійного зростання. Глобальна освіта сприяє також розвитку міжкультурної компетентності та толерантності, що є важливими умовами для успішної взаємодії у глобалізованому світі.

Філософська концепція «феномену людини» у формуванні інтелектуального потенціалу ґрунтується на еволюційних поглядах та є повністю не вивченим унікальним напрямом, який потребує подальшого ґрунтовного пізнання з метою активізації інтелектуальних можливостей для соціально-економічної, політичної, технологічної та інших складових розвитку суспільства (рис. 2.9).

Синергетична еволюція інтелектуального потенціалу ґрунтується на різних фазах порядку (стабільності – гомеостазу) або хаосу (кризи, небезпеки) під впливом ендогенного та екзогенного середовища.

В умовах постійних змін бізнес-середовище стає все більш складним та непередбачуваним, формування ефективної системи управління підприємством є критично важливим завданням. Науково-філософський підхід до цього процесу надає можливість глибше розуміти сутність управління та забезпечити його ефективність у довгостроковій перспективі. Розглянемо основні принципи цього підходу та його вплив на формування системи управління підприємствами.

Основні принципи філософського підходу, які можна застосовувати при формуванні системи управління підприємствами. Перш за все, це принцип системного підходу, який дозволяє розглядати підприємство як інтегровану систему, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими. Цей принцип спонукає до розуміння взаємозв'язків між всіма аспектами діяльності підприємства та розробки комплексного підходу до управління.

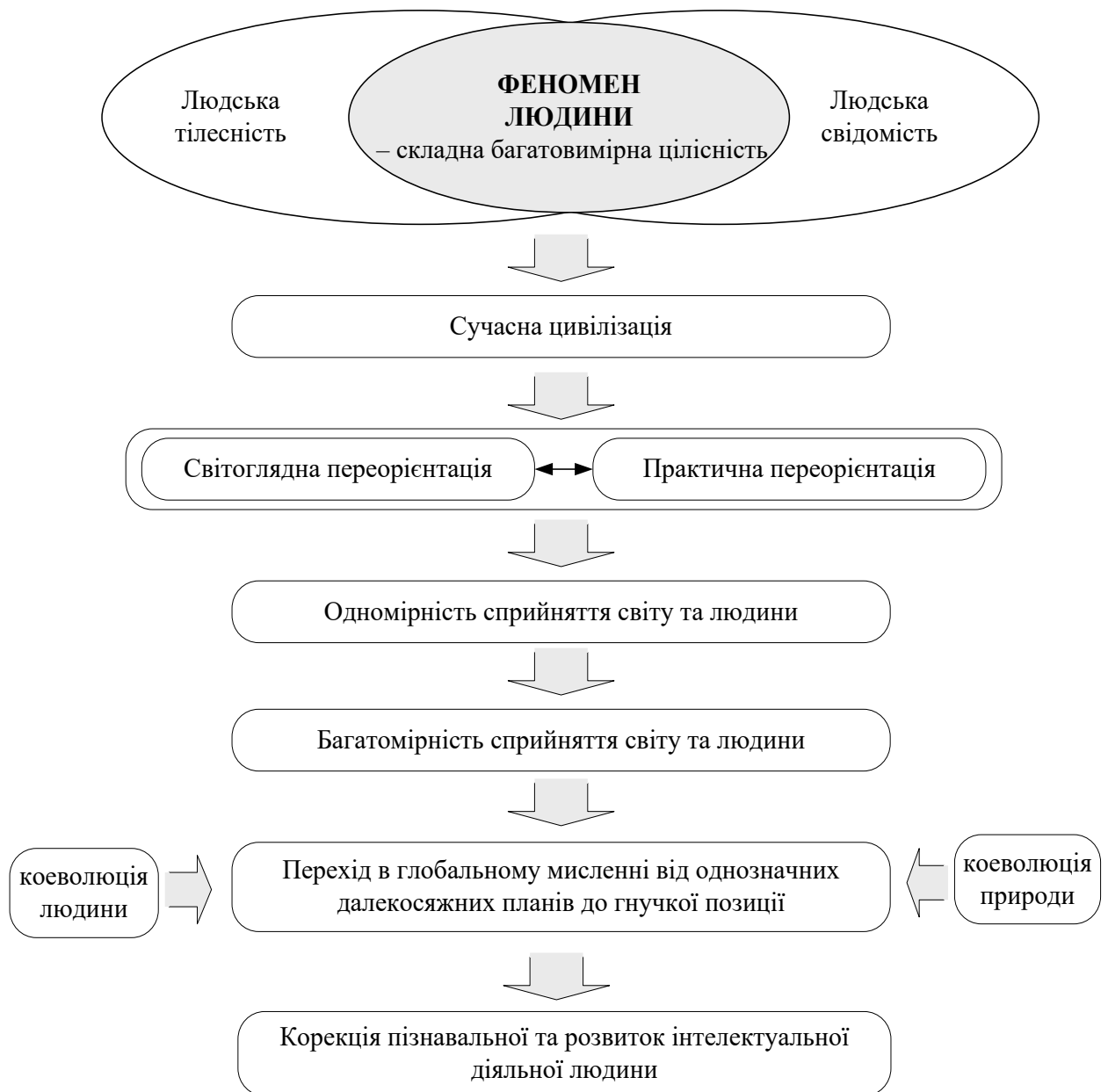


Рис. 2.9 Теоретико-філософський підхід до формування феномену людини (авторська розробка)

Другий принцип – це принцип, який відображає ідею про те, що підприємство має бути розглянуте в контексті його внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей підхід дозволяє враховувати всі аспекти, які впливають на діяльність підприємства, включаючи економічні, соціальні, технологічні та екологічні фактори.

Наукові методи та дослідження грають ключову роль у формуванні системи управління підприємствами. Вони сприяють оптимізації управлінських процесів шляхом забезпечення обґрунтованих рішень на основі аналізу даних та наукових досліджень. Застосування методів оптимізації, таких як лінійне програмування чи математичне моделювання, дозволяє знаходити оптимальні рішення з урахуванням обмежень та цілей підприємства [478, 480].

Однак, крім наукових методів, важливо також враховувати аспекти культури підприємства та його цінностей. Культура підприємства визначається набором спільних цінностей, переконань і норм, які впливають на поведінку співробітників та організаційну динаміку. При формуванні системи управління важливо враховувати ці аспекти, оскільки вони можуть впливати на ефективність впровадження нових методів та стратегій управління.

Науково-філософський підхід допомагає вирішувати етичні питання та питання соціальної відповідальності у контексті управління підприємством. Це важливо, оскільки етика та соціальна відповідальність стають все більш важливими аспектами управління в сучасному світі. Філософський підхід дозволяє враховувати усі аспекти при прийнятті управлінських рішень та розробці стратегій, сприяючи створенню стійкої та етичної бізнес-практики.

Отже, науково-філософський підхід до управління підприємствами є ключовим для забезпечення їхньої ефективності в сучасному бізнес-середовищі. Системний підхід і загальне розуміння діяльності підприємства дозволяють розглядати його як інтегровану систему, що сприяє комплексному управлінню. Крім того, використання наукових методів і досліджень допомагає оптимізувати управлінські процеси.

Аналіз наукових тенденцій надав можливість сформулювати методологію управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (рис. 2.10).

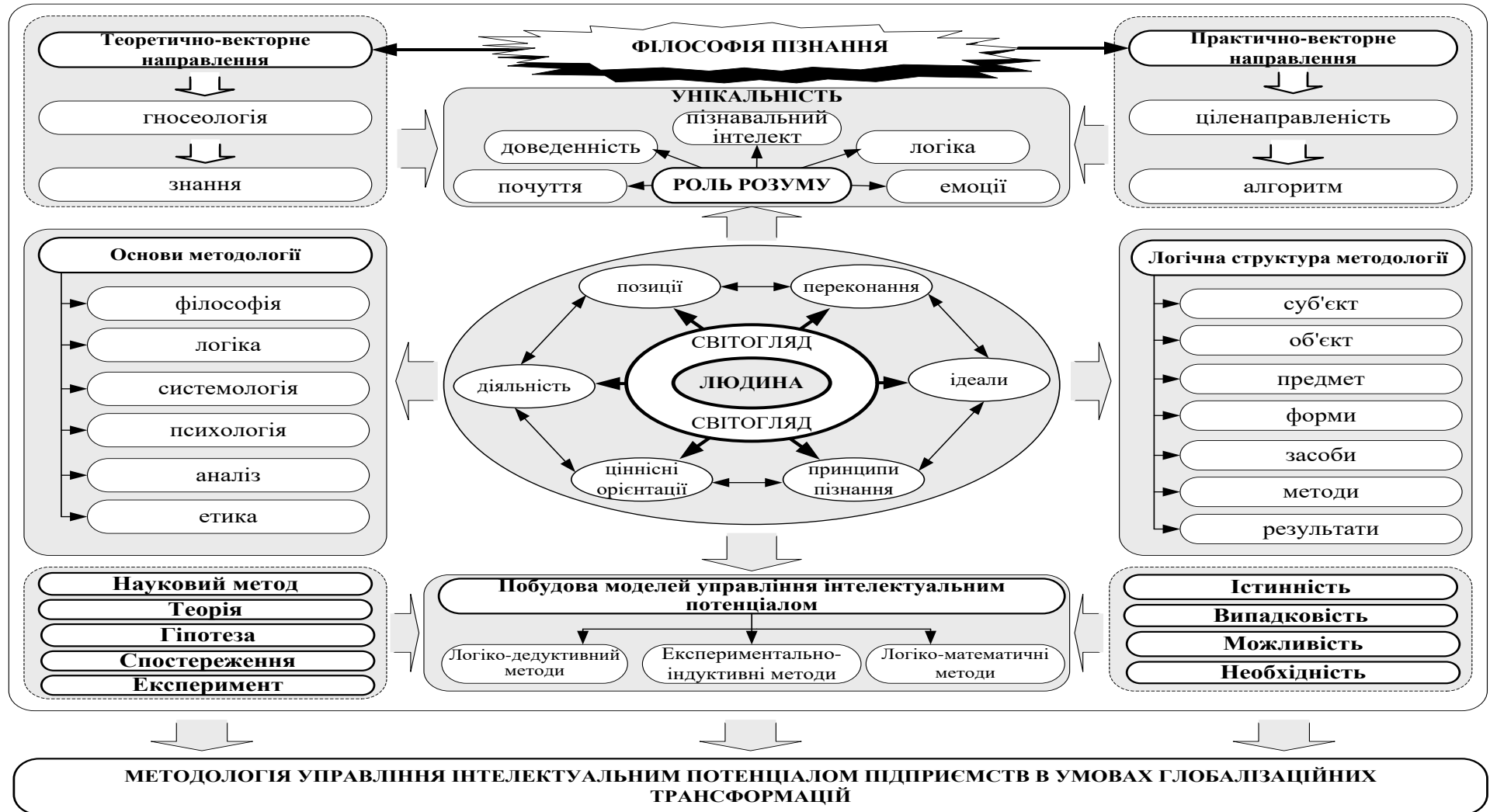


Рис. 2.10. Методологія управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)

Співпраця та партнерство також стають важливими аспектами формування інтелектуального потенціалу. Глобальні мережі та міжнародні проекти створюють умови для обміну знаннями та досвідом, що стимулює інновації та наукові дослідження. Співпраця між науковими установами, бізнесом та урядами дозволяє ефективніше використовувати ресурси та розвивати нові технології, спрямовані на вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, охорона здоров'я та забезпечення стійкого розвитку.

Інтеграція знань з різних сфер також є важливою можливістю, що виникає у процесі інтелектуалізації. Міждисциплінарний підхід до вирішення проблем дозволяє розробляти комплексні та ефективні рішення, що враховують різні аспекти і чинники; вирішення екологічних проблем потребує знань з біології, хімії, економіки, соціології та інших наук, такий підхід дозволяє досягти більш стійких результатів і сприяє розвитку інновацій.

Таким чином, процес інтелектуалізації супроводжується як значними викликами, так і великими можливостями. Нерівний доступ до знань, інформаційне перевантаження та етичні питання потребують уваги та рішень, щоб забезпечити справедливий і ефективний розвиток суспільства. Водночас розвиток глобальної освіти, співпраця та інтеграція знань відкривають нові горизонти для прогресу і стійкого розвитку. Важливо, щоб суспільство активно працювало над подоланням викликів і використанням можливостей інтелектуалізації для побудови більш справедливого, інноваційного та стійкого світу.

Отже, важливо розвивати лідерські компетенції, що відповідають різним рівням свідомості. Лідери повинні бути здатними розуміти та враховувати різні цінності та переконання, адаптуючи свої підходи до управління залежно від контексту. Це підкреслює важливість глобальної свідомості та колективного інтелекту, може сприяти розвитку лідерських



навичок, що дозволяють управляти складними системами та процесами змін у глобальному контексті.

Стратегічні підходи до управління змінами на основі спіральної динаміки повинні бути комплексними і гнучкими, враховуючи різноманіття рівнів свідомості та їхні взаємозв'язки. Це передбачає використання міждисциплінарних підходів, ефективну комунікацію, гнучке планування та розвиток відповідних лідерських компетенцій. Такий підхід дозволить ефективно керувати змінами, сприяючи стійкому розвитку та адаптації до нових викликів.

Теорія спіральної динаміки розроблена Клером Грейвзом та популяризована Доном Беком і Крісом Коуеном, є потужним інструментом для аналізу та управління розвитком людської свідомості та соціальних систем. Її застосування у сучасному світі дозволяє більш глибоко розуміти та ефективно управляти складними процесами змін у різних сферах життя.

Процес інтелектуалізації через призму теорії спіральної динаміки супроводжується як значними викликами, так і великими можливостями. Нерівний доступ до знань, інформаційне перевантаження та етичні питання потребують уваги та рішень, щоб забезпечити справедливий і ефективний розвиток суспільства. Водночас розвиток глобальної освіти, співпраця та інтеграція знань відкривають нові горизонти для прогресу і стійкого розвитку. Важливо, щоб суспільство активно працювало над подоланням викликів і використанням можливостей інтелектуалізації для побудови більш справедливого, інноваційного та стійкого світу.

Стратегічні підходи до управління змінами на основі спіральної динаміки повинні бути комплексними і гнучкими, враховуючи різноманіття рівнів свідомості та їхні взаємозв'язки. Це передбачає використання міждисциплінарних підходів, ефективну комунікацію, гнучке планування та розвиток відповідних лідерських компетенцій. Такий підхід дозволить ефективно керувати змінами, сприяючи стійкому розвитку та адаптації до нових викликів.

### **2.3 Методи та моделі оцінки інтелектуального потенціалу підприємств**

У сучасних умовах, де технології швидко змінюють одна одну, а продукти й послуги швидко втрачають свою актуальність, успіх досягають лише ті підприємства, які постійно генерують нові знання і впроваджують їх у новітні технології та продукти. Найціннішим активом у цьому процесі є інтелектуальний потенціал, який дозволяє створювати сильні конкурентні переваги на динамічному ринку та адаптуватися до майбутніх змін. Тому формування системних підходів до оцінки інтелектуального потенціалу підприємств є важливим напрямом розвитку в сучасних економічних умовах.

Питання формування інтелектуального потенціалу підприємств активно досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед тих, хто займається теоретичними і методичними аспектами створення системних концептів оцінки інтелектуального потенціалу, можна відзначити таких науковців: Т.Л. Бойко [29], В.В. Воліков [61], Р.Ф. Гайдай [72], А.О. Зюзя [132], О.А. Князева та М.В. Шамін [156], С.В. Князь і Л.Ю. Холявка [157], Т.І. Лозова та М.В. Шамін [205], О.Г. Михайлова [225], В.В. Прохорова [276], Н.Ю. Тимошенко [308], В.І. Чобіток [276] та інші.

Загальний потенціал підприємства формується з потенціалу різних сфер діяльності: фінансової, організаційної, виробничої, науково-технічної, кадрової, маркетингової та інших. Однак особливу значущість мають кадровий та науково-технічний потенціал, який є підґрунтям формування інтелектуального потенціалу підприємств.

Сучасні економічні умови вимагають від людських ресурсів підвищення рівня використання інтелектуального потенціалу та розвитку науково-технічної діяльності в інтелектуальному напрямку. Оцінка та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства стають необхідним і актуальним напрямом для ефективного функціонування організації.

Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства є важливою для вимірювання його можливостей та визначення напрямів подальшого вдосконалення. Інтелектуальний потенціал підприємства забезпечує сильні сторони підприємства та дозволяє створювати інноваційні рішення для зниження слабких позицій, що, в свою чергу, стає основою для прийняття ефективних управлінських рішень та покращення загальної ефективності розвитку. Оцінка інтелектуального потенціалу допомагає виявити напрямки для інвестицій в розвиток людського капіталу, технологій та інновацій, а також для розробки стратегій використання інтелектуальних активів, що дозволяють здобувати конкурентні переваги.

Процес оцінки інтелектуального потенціалу підприємства дає змогу: по-перше, визначити рівень інтелектуального капіталу та створити умови для його ефективного використання; по-друге, виявити проблеми у використанні інтелектуального потенціалу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для розвитку; по-третє, розробити систему формування, використання та управління інтелектуальним потенціалом, що сприятиме стратегічному розвитку підприємства.

В умовах сучасного бізнес-середовища оцінка інтелектуального потенціалу підприємства є ключовою для розробки ефективних бізнес-стратегій та досягнення сталого розвитку. Отже, для підприємства є важливим впровадження системи оцінки інтелектуального потенціалу і використання результатів цієї оцінки для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення визначених цілей.

Будь-яка система оцінки включає різні елементи, що дозволяють визначити та оцінити конкретні аспекти або характеристики. Ключові елементи системи оцінки інтелектуального потенціалу підприємства включають:

1. Ідентифікація інтелектуальних активів — це процес проведення загального аудиту підприємства з метою виявлення структурних компонентів інтелектуального потенціалу та визначення складу й вартості

інтелектуальних ресурсів. Ідентифікація та каталогізація цих активів допомагає підприємству оцінити рівень розвитку інтелектуального потенціалу і розробити стратегії використання активів для досягнення бізнес-цілей. Цей етап дозволяє визначити вартість нематеріальних активів, зрозуміти склад інтелектуального капіталу, а також розробити стратегії управління й використання цих активів.

2. Оцінка вартості інтелектуальних активів — передбачає оцінку інтелектуальних ресурсів як в абсолютних, так і у відносних значеннях з урахуванням таких факторів, як: унікальність активу, рівень досвіду, необхідний для його розробки та підтримки, ринковий попит, потенційна віддача від інвестицій. Оцінка інтелектуальних активів дозволяє підприємствам визначити пріоритети своїх зусиль і ефективно розподіляти ресурси, що веде до кращого стратегічного планування та успішного досягнення бізнес-цілей.

3. Розвиток інтелектуальних активів — цей етап допомагає створити культуру інновацій та обміну знаннями на підприємстві, а також інвестувати у навчання та розвиток працівників. Розвиток інтелектуальних активів підвищує конкурентоспроможність на ринку, поліпшує здатність адаптуватися до змін, зміцнює репутацію підприємства як лідера в галузі та допомагає залучати й мотивувати найкращих працівників.

Таким чином, формування системних концептів оцінки інтелектуального потенціалу є важливим елементом сучасного управління бізнесом. Виявлення, оцінка та розвиток інтелектуальних активів дають підприємству можливість отримати конкурентні переваги, стимулюючи інновації і досягнення довгострокового успіху.

Як показує аналіз наукової літератури, існує узгодженість щодо методів та підходів оцінки використання потенціалу. Тому при проведенні оцінки доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники, застосовуючи різноманітні методи оцінки. Зазвичай якісна оцінка базується на експертних методах, включаючи анкетування, співбесіди з працівниками,

дослідження відносин із клієнтами та стейкхолдерами. Така оцінка проводить аналіз за певними критеріями кожного компонента потенціалу і враховує параметри, що не підлягають кількісному вимірюванню [9].

Методи оцінки на основі використання якісних і кількісних показників є важливими на першому етапі визначення рівня інтелектуального потенціалу підприємства. Вони допомагають у первинному розпізнаванні «прихованих якостей» і «прихованих можливостей» інтелектуального потенціалу та створенні механізмів їх ефективного використання. Основу будь-якої методики оцінки складають ті показники, які характеризуються взаємозалежністю та взаємозв'язком.

Для ґрунтовної оцінки інтелектуального потенціалу підприємства існують різні методи та підходи, що застосовуються в рамках систем оцінки потенціалу підприємства. У наукових дослідженнях зазвичай розглядають три основні підходи:

1. Витратний підхід — оцінка інтелектуального потенціалу на основі витрат на його формування, розвиток і ефективне використання. Це включає витрати на дослідження та створення об'єктів інтелектуальної власності, витрати на отримання прав інтелектуальної власності на інновації, а також витрати на матеріальне стимулювання працівників і розширення їх прав і можливостей. Цей підхід акцентує увагу на інвестиціях у розвиток інтелектуального потенціалу, що є важливими мотиваційними факторами.

2. Результативний підхід — оцінка результативності інтелектуальної та інноваційно-творчої праці персоналу підприємства. Він орієнтується на досягнення конкретних результатів і показників, таких як кількість розроблених інновацій, ефективність використання інтелектуальних ресурсів, вплив на конкурентоспроможність підприємства.

3. Порівняльний підхід — оцінка на основі порівняння інтелектуального потенціалу підприємства з аналогічними підприємствами. Цей підхід зазвичай передбачає порівняння критеріїв інтелектуального потенціалу підприємства з відповідними показниками інших підприємств.

Однак він має суттєві обмеження, оскільки потребує наявності достовірних даних про інтелектуальний потенціал конкурентів, що не завжди доступно, а також може бути суб'єктивним через вплив конкуренції.

Для якісної оцінки інтелектуального потенціалу необхідно використовувати комплексний підхід, комбінуючи ці методи. Ключовим аспектом є визначення сутнісних характеристик базових принципів оцінки інтелектуального потенціалу та використання моделей, які дозволять оцінити стан інтелектуальних ресурсів і їх вплив на успішність бізнесу (табл. 2.7, рис. 2.11).

Таблиця 2.7

**Характеристика основних принципів оцінки інтелектуального потенціалу підприємства\***

Групування принципів за властивостями	Основні принципи	Характеристика
1	2	3
Інформованість власника щодо інтелектуального потенціалу підприємства	Принцип очікування	Це можливість отримання відповідного розміру додаткового доходу (прибутку) від реалізації інтелектуального потенціалу підприємства (володіння, користування та розпорядження), що надає можливість підприємству його використання у власній господарській діяльності та реалізації на відповідних ринках
	Принцип заміщення	Зумовлює залежність вартості об'єкта оцінки інтелектуального потенціалу від аналогічного на ринку, що й визначає його ціну. Цей принцип надає можливість проводити ефективну кадрову політику на підприємстві, тому що головним у формуванні, використанні та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства є людський капітал

## Продовження табл. 2.7

1	2	3
	Принцип корисності	Інформує про можливість реалізації власного інтелектуального потенціалу (виробництво нових товарів та послуг, удосконалення існуючих технологій тощо). Корисність інтелектуального потенціалу підприємства зумовлюється впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (техніко-технологічний рівень, інноваційна культура, організаційна структура, конкурентоспроможність, імідж, правова захищеність інтелектуальних активів тощо)
Можливість використання (реалізації) інтелектуального потенціалу підприємства	Принцип наявності перспективи використання	Відображає необхідність залучення інтелектуальних ресурсів у господарську діяльність підприємств. У випадку, якщо інтелектуальний ресурс не споживається, відбувається його матеріальне старіння та знецінення потенціалу. Для постійного підтримання потенціалу необхідні витрати, які можуть бути покриті тільки у випадку включення ресурсу в діяльність, що генерує грошовий потік
	Принцип взаємозалежності	З одного боку, передбачає наявність впливу змін інтелектуального елементу на весь потенціал підприємства, а також на результати його діяльності загалом, і навпаки, а з іншого – взаємопов'язаність управління інтелектуальними ресурсами та їх потенціалом
	Принцип пропорційності	Забезпечує баланс реалізованого й нереалізованого інтелектуального потенціалу з урахуванням цілей підприємства та наявних ресурсів

## Продовження табл. 2.7

1	2	3
	Принцип захисту прав	Забезпечує захист прав на інтелектуальну власність (інтелектуальні активи) як співробітників, так і власників підприємства (роботодавця)
Можливість використання (реалізації) інтелектуального потенціалу підприємства	Принцип динамічної рівноваги	Забезпечує постійне співвідношення між інтелектуальним потенціалом, внутрішнім станом підприємства та зовнішнім середовищем
	Принцип відповідності	Це врахування можливостей і факторів виробництва підприємства з можливостями та потенціалом об'єкта оцінки, що забезпечує ефективне формування, використання й розвиток інтелектуального потенціалу
	Принцип динаміки інтелектуального потенціалу	Визначається мінливістю внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на зміну вартості та корисності об'єкта оцінки. У процесі діяльності підприємства ситуація на ринку змінюється (з'являються нові конкуренти, наявність ресурсів, політичні чинники, наявність інтелектуальної власності тощо), що зумовлює терміни оцінки його інтелектуального потенціалу. Вартість інтелектуального потенціалу підприємства визначається станом на дату оцінки, передбачено строки дії відповідних документів
	Принцип конкуренції	Цей принцип потребує врахування таких основних чинників, як інтелектуальний потенціал конкурентів; можливість підвищення інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок використання інтелектуального



## Продовження табл. 2.7

1	2	3
		потенціалу регіону, країни, світу; рівень інноваційності інтелектуального потенціалу підприємства відповідно до загального потенціалу

\* Сформовано на основі джерел: [9, 11, 25, 158, 258, 341, 444, 495]

Класифікація основних принципів оцінки інтелектуального потенціалу, які відображають його функціональне навантаження полягає в сукупності складових системи, що характеризують його рівень розвитку, і формує підґрунтя для всебічного аналізу і практичної реалізації об'єктивної оцінки інтелектуального потенціалу підприємства.

Об'єктивна оцінка інтелектуального потенціалу підприємства передбачає експертне визначення критеріїв та створення шкали оцінки відповідно до управлінських завдань, а також збір однотипних даних по порівнюваних об'єктах [3]. Кожне підприємство повинно самостійно вибирати критерії для оцінки свого інтелектуального потенціалу, враховуючи особливості свого розвитку. Важливо зазначити, що немає універсального формату для ефективного використання інтелектуального потенціалу, тому критерії та методи оцінки мають бути адаптовані до конкретних умов.

Використання моделей оцінки інтелектуального потенціалу має кілька переваг. Це дозволяє більш систематично та об'єктивно оцінювати складові інтелектуального потенціалу підприємства, допомагаючи визначити його сильні та слабкі сторони (Дод. Г, Д, Е). Це, в свою чергу, дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та стратегічного планування. Стандартизовані моделі також спрощують бенчмаркінг та порівняння з іншими підприємствами, що дає можливість виявити найкращі практики галузі і потенційні області для вдосконалення.



Рис. 2.11 Моделі оцінки інтелектуального потенціалу підприємства та їх характеристика

Однак існують і недоліки використання таких моделей. Одне з головних обмежень полягає в надмірному спрощенні та редукціонізму сутності потенціалу. Оскільки ці моделі часто орієнтуються на кількісні показники, вони можуть не відображати всі складнощі та нюанси інтелектуального капіталу підприємства. Крім того, стандартизовані моделі можуть не враховувати унікальний контекст окремого підприємства, що

може призвести до неповних або неточних оцінок. Використання таких моделей також може потребувати значних інвестицій у збір та аналіз даних, що вимагає чимало часу та ресурсів.

Враховуючи сильні та слабкі сторони цих моделей, вони все ж надають надійну основу для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства та можуть допомогти керівництву приймати ефективні рішення щодо зростання і розвитку бізнесу.

Інтеграція системи оцінки інтелектуального потенціалу підприємства з бізнес-стратегією є важливим етапом у реалізації стратегічних цілей підприємства. Інтелектуальний потенціал включає знання, навички та досвід працівників, які критично важливі для досягнення бізнес-цілей. Узгоджуючи систему оцінки інтелектуального потенціалу з бізнес-стратегією, підприємство може забезпечити ефективне використання своїх інтелектуальних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Якщо бізнес-стратегія передбачає розширення на нові ринки, система оцінки повинна зосереджуватися на виявленні співробітників з необхідними мовними навичками та знаннями культур.

Навчання та розвиток працівників є ключовими складовими цієї системи. Інвестиції у розвиток персоналу допомагають покращити їхні навички, знання та досвід, тим самим збільшуючи інтелектуальний потенціал підприємства. Для цього система повинна включати регулярні навчальні програми, семінари та тренінги. Це створює умови для розвитку культури інновацій та творчості, що сприяє довгостроковому успіху підприємства.

Постійний моніторинг і вдосконалення людського капіталу є необхідними для ефективної системи оцінки інтелектуального потенціалу. Підприємство повинно регулярно перевіряти продуктивність цієї системи, визначати сфери для покращення і адаптувати її до змін у бізнес-середовищі. Включення зворотного зв'язку від працівників та зацікавлених сторін допоможе виявити сильні та слабкі сторони інтелектуальних ресурсів і вжити заходів для їхнього вдосконалення. Такий процес постійного вдосконалення

дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним і досягати своїх стратегічних цілей.

Інтелектуальний потенціал є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Працівники, які акумулюють знання та навички, складають основу цього потенціалу, враховуючи сучасний розвиток економіки. Ефективне формування та використання інтелектуального потенціалу вимагає застосування дієвих методик оцінки, що дозволяє створювати ефективні механізми його розвитку.

У сучасному світі людський фактор часто займає нижчі позиції серед суспільних цінностей, а матеріальне становище людини відіграє ключову роль у відносинах. Багато людей піддаються впливу високої фінансової забезпеченості, що визначає модель їх поведінки. Тому у суспільстві часто не приділяється достатньо уваги емоційним та людським аспектам відносин.

Формування здорових відносин між людьми вимагає взаємного інтересу створити позитивні стосунки. Ключовим фактором є взаємність – принцип, який вказує, що люди схильні відповідати на дії інших подібним чином. Хоча взаємність є важливим елементом, також необхідні такі фактори, як спілкування, повага та спільні інтереси.

Ефективна управлінська структура підприємства ґрунтується на цінностях та упередженнях кожного співробітника. Неefективність управлінської системи, зокрема через нерівноправність учасників трудових відносин та нехтування людськими почуттями, знижує продуктивність праці, якість продукції та фінансові доходи. Тому створення позитивної людської культури є однією з основних складових управлінської системи підприємства.

Людські відносини на підприємстві є важливим фактором, який впливає на продуктивність, мотивацію та задоволеність співробітників. Позитивність людської культури на підприємстві визначається відкритою комунікацією, повагою, співчуттям, заохоченням до співпраці та командної роботи, підтримкою і оптимістичною атмосферою. Негативними ознаками,

які пливають на корпоративну культуру, є нездорова конкуренція, відсутність довіри, погана комунікація, токсична атмосфера (рис. 2.12).

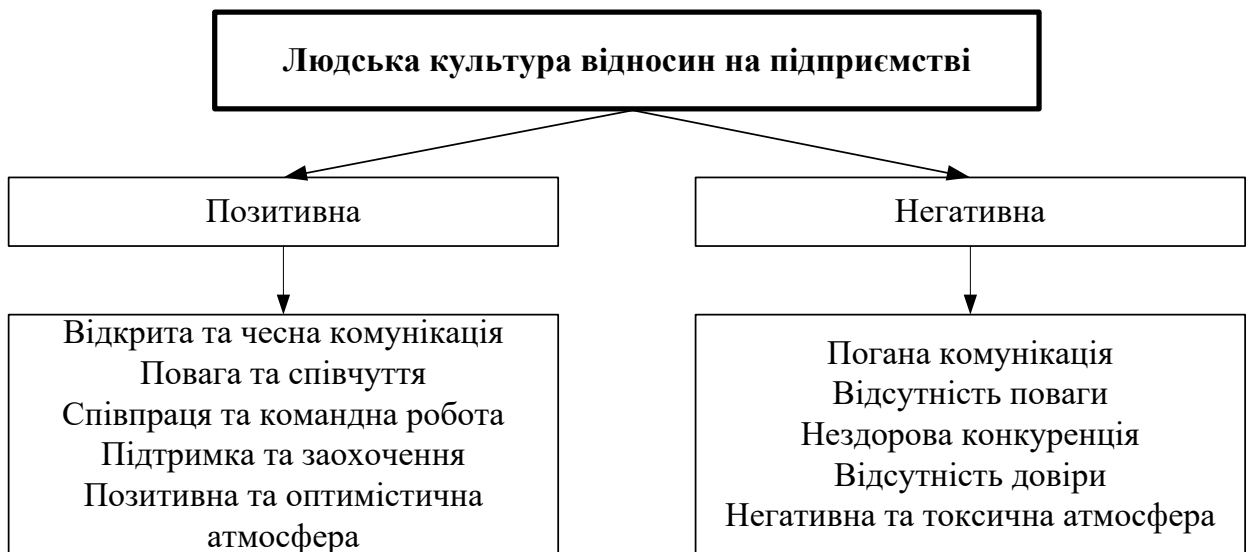


Рис. 2.12 Позитивна та негативна людська культури на підприємстві  
(авторська розробка)

Маючи доброзичливі взаємовідносини з керівництвом та іншими співробітниками, персонал буде почувати себе цінним та почутим. Позитивне середовище сприятиме підвищенню рівня продуктивності та мотивації. Мотивовані працівники працюють набагато активніше, виявляють ініціативність та креативність, сприяють створенню здорової людської культури відносин на підприємстві.

Персонал, який працює в токсичному середовищі, з великою вірогідністю буде відчувати себе нещасливим та незадоволеним. Бажання ходити на роботу, знаючи яка негативна атмосфера панує серед персоналу, буде значно знижуватись, а згодом зовсім зникне. Висококваліфіковані працівники будуть змушені покинути підприємство, внаслідок чого імідж та конкурентоспроможність погіршаться.

Формування людської культури відносин - це педантичний процес, який потребує врахування багатьох моральних аспектів. Цей процес

виходить далеко за межі простого дотримання правил та норм, адже він стосується створення середовища, де люди поважають один одного, співпрацюють для досягнення спільних цілей та відчувають себе цінними членами команди. Сучасна система ведення бізнесу на жаль не розрахована на це. Багато підприємств більше зосереджені на максимізації прибутку, ніж на створенні позитивної та етичної робочої атмосфери. Окрім того, більшість керівних посад на підприємствах обіймають люди, які мають зв'язки та високе матеріальне забезпечення. Кваліфіковані й талановиті кадри мають залишатися в тіні, підлаштовуватися під систему, де людська душа та розум не мають високої ваги у порівнянні з грошима. Гроші надають велику владу, якою користуються потім «великі» люди.

Через глобальні економічні й політичні зміни ринку, внаслідок яких виникає обмеженість можливостей та необхідність виживання, люди змушені адаптуватися під існуючу систему на підприємствах. Однак знаходяться ті, хто намагається не змінити цю систему, а сформувати нову – де людяність стає головним пріоритетом.

Формування всебічної людської культури відносин на підприємствах спонукає створювати нові механізми в управлінні персоналом. Це стосується не лише створення позитивної та етичної робочої атмосфери, але й пошуку відповідей на фундаментальні питання про природу людини, сенс роботи та роль бізнесу в суспільстві. Людська культура відносин передбачає повагу до гідності кожної людини, в незалежності від її посадового чи матеріального статусу; рівнозначну можливість розвитку та кар'єрного росту; взаємодопомогу та підтримку. Формування людської культури відносин є процесом, який потребує постійного оновлення та великих зусиль.

## Висновки до розділу 2

В другому розділі розглянуті сучасні тенденції розвитку підприємств та трансформаційні процеси в економічному середовищі, які потребують пошуку інноваційних підходів до розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, особливо в умовах глобалізації. Питання ефективного використання кадрових ресурсів підприємств та визначення їхньої ролі у розвитку економічних систем незмінно привертає увагу фахівців у галузі управління та економіки. Протягом значного часу концепції та методи управління персоналом зазнали постійних змін, що створило основи для дослідження можливостей розвитку інтелектуального потенціалу підприємств.

Проаналізовано тенденції глобалізації, які значно вплинули на економіку України, сприяючи збільшенню обсягів інвестицій та мобільності робочої сили. Останні події демонструють значний відтік трудових ресурсів з України в європейські країни, що ставить під загрозу питання забезпечення стабільності на внутрішньому ринку праці.

Визначено, що сучасні тенденції розвитку підприємств та трансформаційні процеси в економічному середовищі потребують пошуку інноваційних підходів до розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, особливо в умовах глобалізації. Питання ефективного використання інтелектуальних ресурсів підприємств та визначення їхньої ролі у розвитку економічних систем суспільства незмінно є актуальним напрямом в сучасних умовах господарювання.

Сучасні підприємства повинні забезпечити формування інтелектуального потенціалу відповідно до актуальних вимог бізнесу та забезпечити його сталий розвиток для досягнення ефективності роботи підприємства, зокрема, для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Формування та розвиток інтелектуального потенціалу є двома різними векторними напрямками в процесі управління цим ресурсом.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що глобалізація має подвійний вплив, який може як погіршувати, так і покращувати якість інтелектуального потенціалу підприємств, що є основою для подальшого розвитку підприємств. Дослідження показало, що процес формування та розвитку інтелектуального потенціалу є принципово різними механізмами управління людськими ресурсами.

Крім того, були виявлені основні закономірності, що визначають формування та розвиток інтелектуального потенціалу, що призводить до його постійної прогресивної чи регресивної трансформації.

Аналіз процесу формування інтелектуального потенціалу необхідно проводити на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки на кожному з цих рівнів він має специфічні характеристики і вимагає індивідуального підходу для вирішення проблем.. Водночас процес розвитку інтелектуального потенціалу має розглядатися через три взаємопов'язані аспекти: кількісні, якісні та структурні зміни.

Отримані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами для участі у процесі формування та розвитку інтелектуального потенціалу, що забезпечить конкурентні переваги як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Під час структурних змін в економіці та створення нових соціально-економічних інститутів значення людського потенціалу зазнає суттєвих змін. Людський розвиток нині є основним індикатором формування інтелектуального потенціалу суспільства. Водночас трансформаційні зміни в економіці та соціальному житті, поряд із позитивними наслідками, призвели до виникнення ряду проблем, найбільш виразних у соціальній сфері.

У роботі визначено, що Україна (до початку військової агресії) знаходилася в категорії з високим рівнем Індексу людського капіталу, що свідчить про наявність потенціалу для досягнення значних соціально-



економічних результатів через ефективне використання інтелектуального потенціалу.

Основні стратегічні пріоритети, які мають значний вплив на формування інтелектуального потенціалу суспільства, включають: стабілізацію демографічної ситуації; зростання реальних доходів населення через підвищення зайнятості та розвитку економічної діяльності; розвиток доступної соціальної інфраструктури; покращення доступу до соціальних послуг, охорони здоров'я та освіти; підвищення рівня екологічної безпеки та розвиток ринку житла.

Ці стратегічні пріоритети мають сприяти розвитку людських ресурсів, що, в свою чергу, створює основи для розвитку інтелектуального потенціалу підприємств.

В умовах сучасного світу, що швидко змінюється під впливом глобалізаційних процесів, питання інтелектуалізації стає особливо актуальним. Інтелектуалізація як процес підвищення значущості знань, інформації та інтелектуальної діяльності в житті суспільства, є ключовим фактором розвитку в умовах глобальної економіки та інформаційного суспільства. У контексті цифрової революції, інтеграції світових ринків, культурної взаємодії та збільшення ролі інформаційних технологій виникають нові виклики та можливості для суспільства. Для більш глибокого усвідомлення цих змін важливо застосовувати міждисциплінарні підходи, які дають змогу враховувати різні аспекти розвитку людства.

В роботі розглянута теорія спіральної динаміки, яка описує еволюцію людської свідомості та суспільних систем через послідовні стадії розвитку, що утворюють спіральну структуру. Ця теорія дозволяє аналізувати зміни у свідомості індивідів та соціальних груп, беручи до уваги вплив зовнішніх факторів, таких як глобалізація.

Глобалізаційні процеси сприяють взаємодії між різними рівнями свідомості, що призводить до більш швидкого поширення нових ідей та технологій, це стимулює еволюцію суспільства. Розвиток інформаційних

технологій та Інтернету дозволяє миттєво поширювати знання та інновації, стимулюючи розвиток нових рівнів свідомості.

Взаємодія між різними рівнями свідомості призводить до формування нових парадигм мислення та діяльності, які відображають синтез і еволюцію цінностей та переконань, що стимулює розвиток технологій та економіки, створюючи умови для подальшої еволюції суспільства.

Філософська концепція «феномену людини» у формування інтелектуального потенціалу ґрунтується на еволюційних поглядах та є повністю не вивченим унікальним напрямом, який потребує подальшого ґрунтовного пізнання з метою активізації інтелектуальних можливостей для соціально-економічної, політичної, технологічної та інших складових розвитку суспільства.

Отже, науково-філософський підхід до управління підприємствами є ключовим для забезпечення їхньої ефективності в сучасному бізнес-середовищі. Системний підхід і загальне розуміння діяльності підприємства дозволяють розглядати його як інтегровану систему, що сприяє комплексному управлінню. Крім того, використання наукових методів і досліджень допомагає оптимізувати управлінські процеси, на основі чого було сформовано методологію управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Найціннішим активом у цьому процесі є інтелектуальний потенціал, який дозволяє створювати сильні конкурентні переваги на динамічному ринку та адаптуватися до майбутніх змін. Тому формування системних підходів до оцінки інтелектуального потенціалу підприємств є важливим напрямом розвитку в сучасних економічних умовах.

Процес оцінки інтелектуального потенціалу підприємства дає змогу: по-перше, визначити рівень інтелектуального капіталу та створити умови для його ефективного використання; по-друге, виявити проблеми у використанні інтелектуального потенціалу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для розвитку; по-третє, розробити систему

формування, використання та управління інтелектуальним потенціалом, що сприятиме стратегічному розвитку підприємства.

Таким чином, формування системних концептів оцінки інтелектуального потенціалу є важливим елементом сучасного управління бізнесом.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [377, 382, 385, 388].

### РОЗДІЛ 3

## ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1 Тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств

Сучасні промислові підприємства розвиваються в умовах турбулентного середовища, що вимагає постійних змін та трансформацій у їх діяльності. В Україні промисловість розглядається як базис для забезпечення економічного прогресу, соціально-економічного розвитку та науково-технічного вдосконалення суспільства і держави. Цей сектор не лише створює матеріальні блага, але й виконує важливу стратегічну роль у становленні економічної незалежності країни.

Актуальність розвитку промисловості проявляється через створення робочих місць, забезпечення виробництва товарів і послуг для внутрішнього споживання та експорту. Промисловий сектор також є фундаментом для формування інноваційного середовища і стимулювання розвитку технологічного прогресу у всіх галузях економіки. Завдяки цьому промисловість виступає стратегічним напрямком для комплексного розвитку держави.

Аналіз сучасних тенденцій у розвитку вітчизняних промислових підприємств дає змогу оцінити й передбачити можливі кризові ситуації, а також визначити ефективні шляхи для їх уникнення у практиці управління.

У науковому середовищі питання розвитку вітчизняних промислових підприємств залишається актуальним. Протягом останніх років промисловість впроваджує в свою діяльність глобальні інноваційні тренди, такі як цифровізація, адаптація до ринкових змін, посилення екологічних стандартів. Сучасні підприємства мають бути готові до активного

впровадження цифрових інновацій, автоматизації, Інтернету речей, штучного інтелекту й аналізу великих обсягів даних, що дозволяє оптимізувати процеси, зменшувати витрати та підвищувати ефективність їх роботи.

Автоматизовані системи й робототехніка відіграють значну роль в удосконаленні процесу виробництва, що зменшує потребу в рутинній роботі, спрямовуючи потенціальні ресурси на виконання креативно-технологічних завдань, що потребують інноваційного підходу (Дод. Ж-М).

За умов ринкової нестабільності підприємства прагнуть підвищити гнучкість і швидкість адаптації до змін, впроваджуючи інноваційні технології, що дозволяють скоротити час розробки нових продуктів. Аналітичні платформи та алгоритми машинного навчання стають ключовими інструментами для прогнозування, оптимізації процесів і ухвалення стратегічних рішень щодо подальшого їх ефективного розвитку.

Зростання рівня впливу процесу цифровізації вимагає посилення заходів щодо підвищення кіберзахисту, щоб гарантувати безпеку даних, інтелектуальної власності й виробничих процесів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств, дозволяючи їм адаптуватися до викликів глобалізації, зміни клімату та зростання вимог до якості продукції.

Промисловість України є важливим напрямом економічного зростання, яка охоплює різні сектори, задовольняючи потреби внутрішнього та зовнішніх ринків, створюючи робочі місця та сприяючи зниженню безробіття, що є ключовим фактором стабільності економіки.

Промислові сектори виступають ключовими каталізаторами економічного зростання країни, створюють сприятливі умови для залучення інвестицій, що сприяє розвитку інноваційних і креативних технологій, підвищенню продуктивності праці, впровадженню сучасних технологій та збільшенню виробничих потужностей. Українські промислові підприємства є рушіями інноваційного розвитку та науково-технічного прогресу.

До основних галузей промисловості України належать: металургійна промисловість, яка спеціалізується на виробництві чорних і кольорових металів; хімічна та нафтохімічна промисловість, що охоплює виробництво хімічних продуктів, переробку нафти й виготовлення нафтопродуктів; машинобудування та металообробка, які включають виробництво транспортних засобів, обладнання та інші напрямки машинобудування.

Енергетика охоплює виробництво електроенергії, функціонування та розвиток електростанцій. Легка промисловість спрямована на виробництво текстилю та одягу, тоді як харчова промисловість забезпечує виготовлення продуктів харчування, напоїв і кондитерських виробів. У сфері ІТ розвиваються інформаційні технології, програмне забезпечення та аутсорсинг.

Лісова та деревообробна промисловість займається обробкою деревини та виготовленням меблів. Фармацевтична промисловість виробляє лікарські засоби та медичні вироби; щодо агропромислового комплексу, то він забезпечує виробництво сільськогосподарської продукції.

Також існує достатня кількість ознак, що дозволяють класифікувати промислові підприємства з метою визначення їх місця в структурі промислового комплексу України (рис. 3.1).

Промислова галузь відіграє важливу роль у підвищенні ефективності використання ресурсів, таких як сировина, енергія та робоча сила. Раціональне й збалансоване управління цими ресурсами може значно вплинути на зростання прибутковості підприємств.

Крім того, промисловість має значний соціальний вплив, сприяючи підтримці місцевих громад і реалізації соціально-економічних ініціатив. Вплив галузей промисловості на діяльність підприємств визначається такими аспектами, як економічні, технологічні, соціальні та екологічні чинники. При цьому успіх окремого підприємства часто залежить від загального стану й результатів роботи всієї галузі.

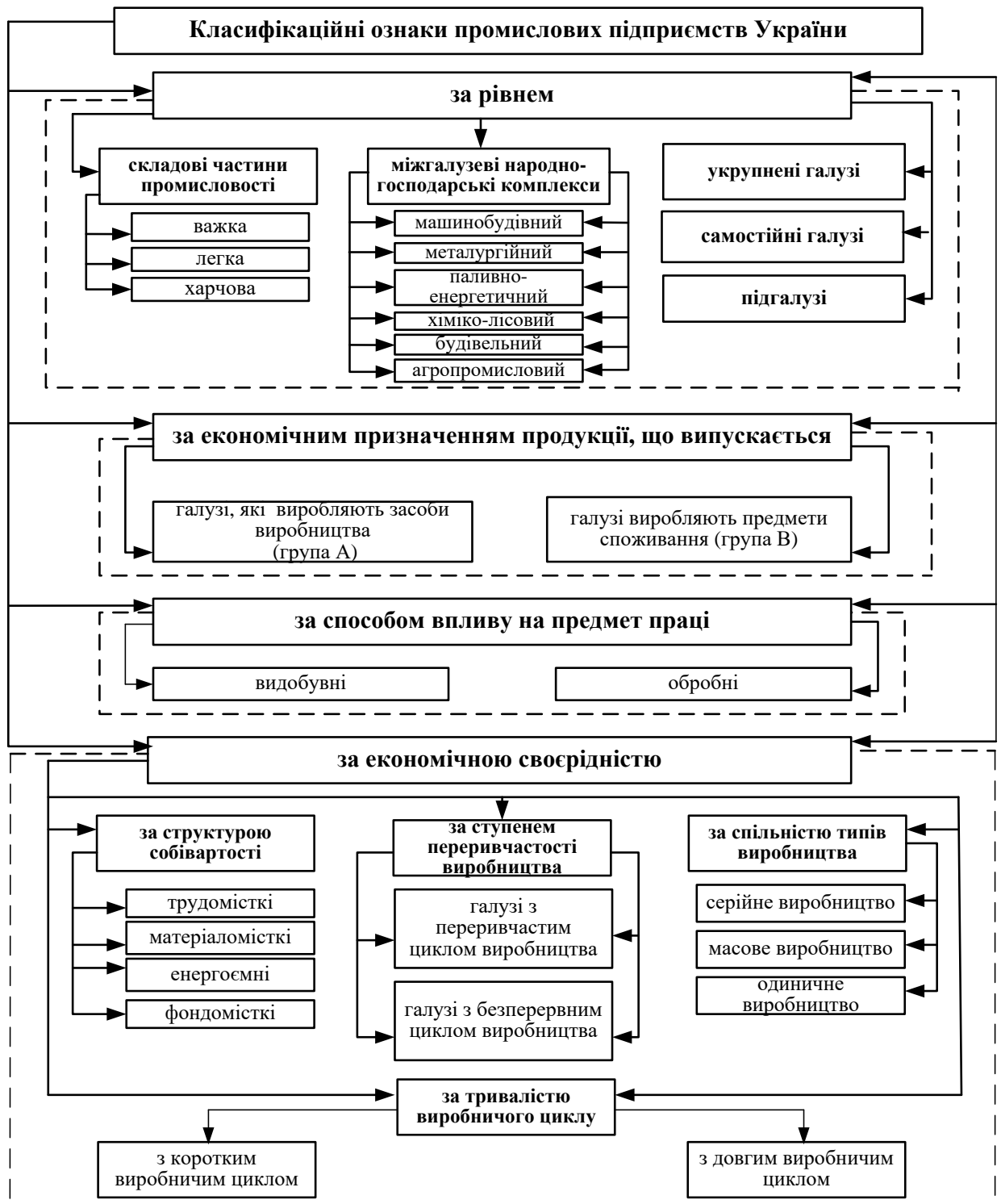


Рис. 3.1 Класифікаційні ознаки промислових підприємств України  
(авторська розробка)

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств можна виділити кілька ключових напрямків, які значно впливають на їх розвиток (рис. 3.2).

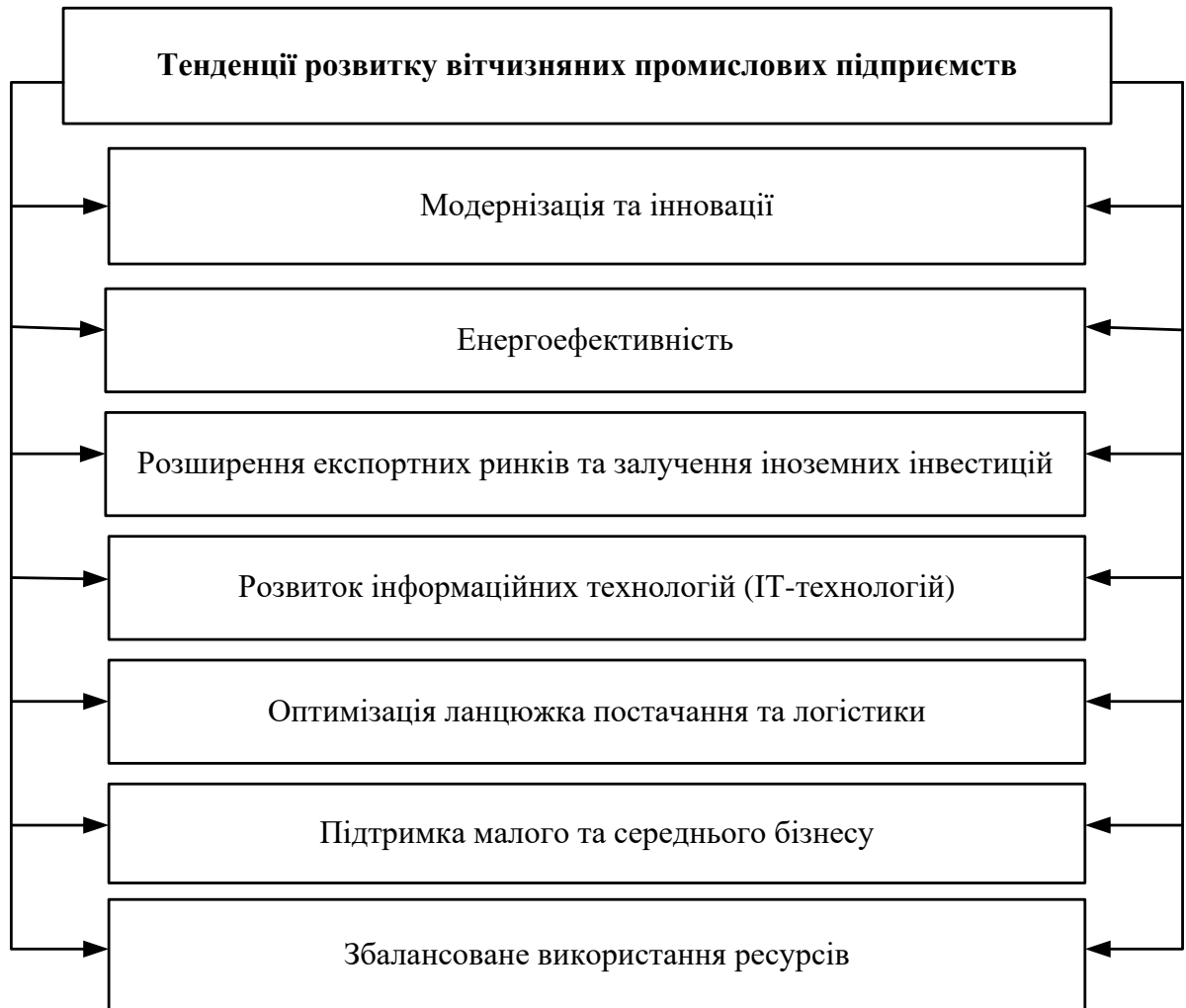


Рис. 3.2 Тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств  
(авторська розробка)

Модернізація та впровадження інновацій є головними факторами для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку вітчизняних промислових підприємств. Вони активно застосовують сучасні виробничі технології, такі як автоматизація, роботизація, інтеграція систем Інтернету речей та використання штучного інтелекту, що сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Обсяги інвестицій у наукові дослідження й розробки зростають, що дозволяє створювати нові продукти, матеріали та технології. Розвиток



власних інновацій є стратегічним напрямом для забезпечення конкурентних переваг на внутрішньому й зовнішньому ринках. Важливим аспектом є створення умов для творчості та креативності, які можуть реалізовуватися через програми мотивації, конкурси інноваційних проєктів, а також співпрацю з освітньо-науковими установами й державними інституціями.

Зростає рівень використання цифрових технологій у виробництві, таких як цифрове моделювання, аналіз даних і обробка великих масивів інформації. Це сприяє прийняттю оперативних та обґрунтованих управлінських рішень. Партнерство зі стартапами, які спеціалізуються на інноваційних технологіях, дозволяє впроваджувати нові ідеї та продукти.

Розвиток і навчання персоналу також залишаються актуальними, оскільки впровадження інноваційних технологій вимагає перманентного процесу підвищення кваліфікації працівників, що позитивно впливає на їх професійну компетентність.

У цілому, модернізація та інновації в промисловості спрямовані на стійкий розвиток, адаптацію до глобальних змін і підвищення виробничої ефективності. Особливу увагу останнім часом приділяють енергоефективності та застосуванню зелених технологій, що є ключовим елементом для підвищення стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств. Основні напрями енергоефективності на підприємствах України наведено на рис. 3.3.

Енергоефективність забезпечує скорочення енерговитрат, зниження витрат на енергоресурси та мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, що сприяє зменшенню залежності підприємств від змін цін на енергоносії, підвищуючи їх конкурентоспроможність на ринку.

Експортна орієнтація виступає одним із ключових стратегічних напрямів розвитку як для окремих промислових підприємств, так і для національної економіки загалом.

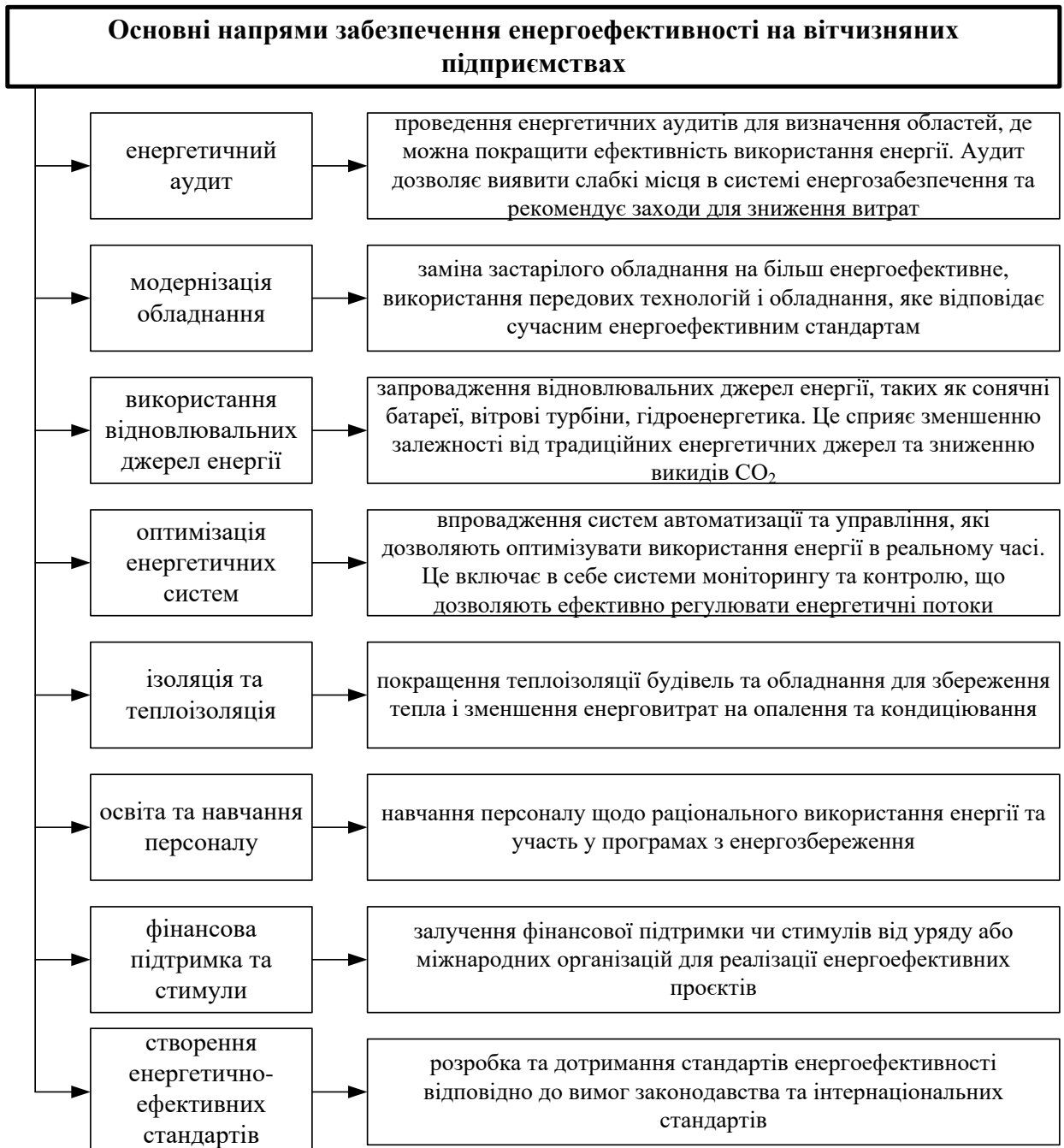


Рис. 3.3 Основні напрями забезпечення енергоефективності на вітчизняних підприємствах (авторська розробка)

Експортна орієнтація передбачає активну інтеграцію вітчизняних підприємств у міжнародні ринкові відносини та максимальне використання їх експортного потенціалу. Основні заходи для досягнення цього представлені на рис. 3.4.

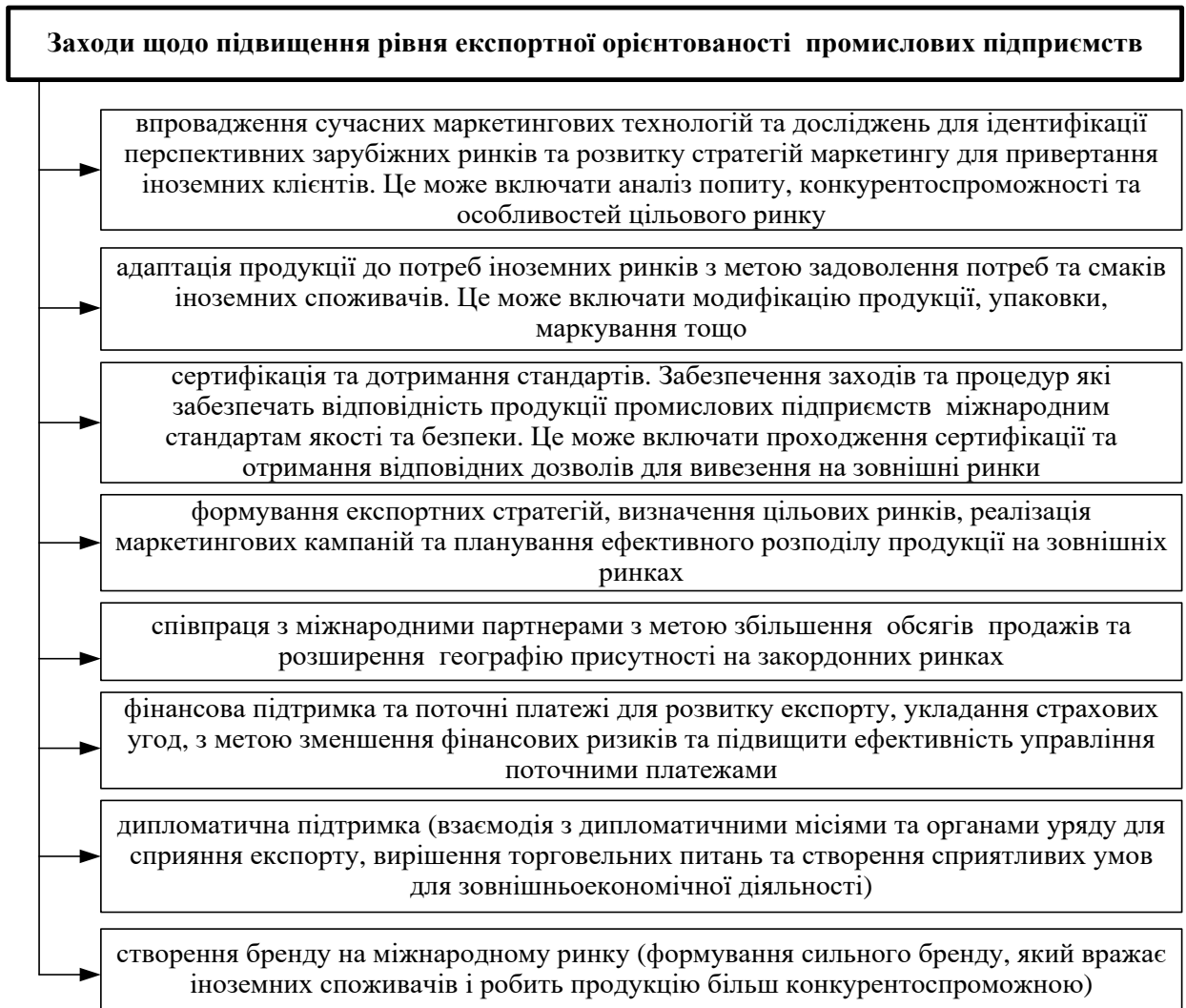


Рис. 3.4 Заходи щодо підвищення рівня експортної орієнтованості промислових підприємств (авторська розробка)

Експортна орієнтованість дозволяє промисловим підприємствам розширювати географію бізнесу, знаходити нові ринки збуту та забезпечувати стаке фінансове зростання.

Ланцюги постачання та логістика відіграють критичну роль у розвитку промислових підприємств, забезпечуючи ефективний рух матеріалів і продукції. Оптимізація логістичних процесів за допомогою сучасних технологій і стратегій управління забезпечує швидкість, ефективність і економічність доставки товарів на ринок, що є ключовим фактором у глобальному бізнес-середовищі.

Збалансоване використання ресурсів вимагає продукування стратегій і практик, спрямованих на збереження довкілля, раціональне використання ресурсів і мінімізацію негативного впливу на екосистеми. Основні напрями включають: зменшення викидів і забруднення, що пов'язано з впровадженням енергоефективних процесів; заміною токсичних матеріалів; управління водними ресурсами, що пов'язано зі зменшення водоспоживання, очищення стічних вод; використання відновлюваних ресурсів таких як сонячна, вітрова, гідроенергія; відповідальне використання ґрунтів, що пов'язане зі збереженням біорізноманіття, органічного землеробства; впровадження «зелених» технологій направлене на розробку та впровадження інновації для зменшення негативного впливу на природу; екологічна сертифікація спрямована на дотримання екологічних стандартів; залучення стейкхолдерів, розвиток співпраці з громадськістю; оцінка екологічного впливу, яка направлена на аналіз життєвого циклу продукції.

Збалансоване використання ресурсів сприяє сталому розвитку вітчизняних промислових підприємств, зменшенню впливу на довкілля і підвищенню рівня їх розвитку.

Тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств свідчать про значну трансформацію бізнес-процесів, де домінують модернізація й інновації, зростає увага до енергоефективності, експортної орієнтованості, ІТ-технологій та управління логістикою. Забезпечення балансу між цими напрямими сприятиме створенню інноваційного й стійкого промислового сектору, здатного адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити сталість економіки.

Процес формування глобально-інноваційної соціальної орієнтації спрямований на задоволення потреб людини, розвиток її потенціалу та стимулювання інтелектуально-креативного підходу до праці. В цьому контексті необхідно визначити значення інтелектуального потенціалу працівників, приділяючи особливу увагу його розвитку та якісному

вдосконаленню, як це відбувається у прогресивних суспільствах сучасного світу.

Починаючи з моменту здобуття незалежності (1991 р.) соціально-економічний розвиток України характеризувався значними коливаннями, що були зумовлені ендогенними й екзогенними факторами. Економіка країни у цей період зазнавала змін, які безпосередньо впливали на рівень розміру середньої заробітної плати населення.

Ефективність використання інтелектуального потенціалу (фізичного, креативного, матеріального тощо) є ключовим чинником, який визначає напрямки і темпи розвитку країни. Аналіз показників динамічного ряду середньої заробітної плати в Україні за 2019–2023 роки, поданих у розрізі кварталів, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок показників динамічного ряду середньої заробітної плати в Україні за 2019–2023 рр. (за кварталами)\***

Період	Середня заробітна плата, грн.	Темп приросту, грн.	Темп приросту, %	Курс долара до грн.	Середня заробітна плата, дол.	Темп приросту, дол.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I квартал 2019 р.	9629	-	-	27,8	346,37	-	-
II квартал 2019 р.	10430	801	108,32	26,6	392,11	45,74	113,21
III квартал 2019 р.	10732	302	102,90	28,6	375,24	-16,86	95,70
IV квартал 2019 р.	11220	488	104,55	24,2	463,64	88,39	123,56
I квартал 2020 р.	11006	-214	98,09	24,1	456,68	-6,96	98,50
II квартал 2020 р.	10849	-157	98,57	27,1	400,33	-56,35	87,66
III квартал 2020 р.	11750	901	108,30	27,1	433,58	33,25	108,30
IV квартал 2020 р.	12776	1026	108,73	28,4	449,86	16,28	103,75
I квартал 2021 р.	12835	59	100,46	28,1	456,76	6,90	101,53

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
II квартал 2021 р.	13784	949	107,39	27,9	494,05	37,29	108,16
III квартал 2021 р.	14194	410	102,97	27,3	519,93	25,88	105,24
IV квартал 2021 р.	15254	1060	107,47	26,9	567,06	47,14	109,07
I квартал 2022 р.	14620	-634	95,84	27,7	527,80	-39,27	93,08
II квартал 2022 р.	13723	-897	93,86	29,3	468,36	-59,44	88,74
III квартал 2022 р.	14619	896	106,53	29,3	498,94	30,58	106,53
IV квартал 2022 р.	16477	1858	112,71	36,6	450,19	-48,75	90,23
I квартал 2023 р.	15436	-1041	93,68	36,6	421,75	-28,44	93,68
II квартал 2023 р.	17176	1740	111,27	36,6	469,29	47,54	111,27
III квартал 2023 р.	17937	761	104,43	36,6	490,08	20,79	104,43
IV квартал 2023 р.	19231	1294	107,21	36,01	534,05	43,96	108,97

\* Сформовано на основі джерела: [97]

Динамічний ряд середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр, грн., наведено на рис. 3.5.

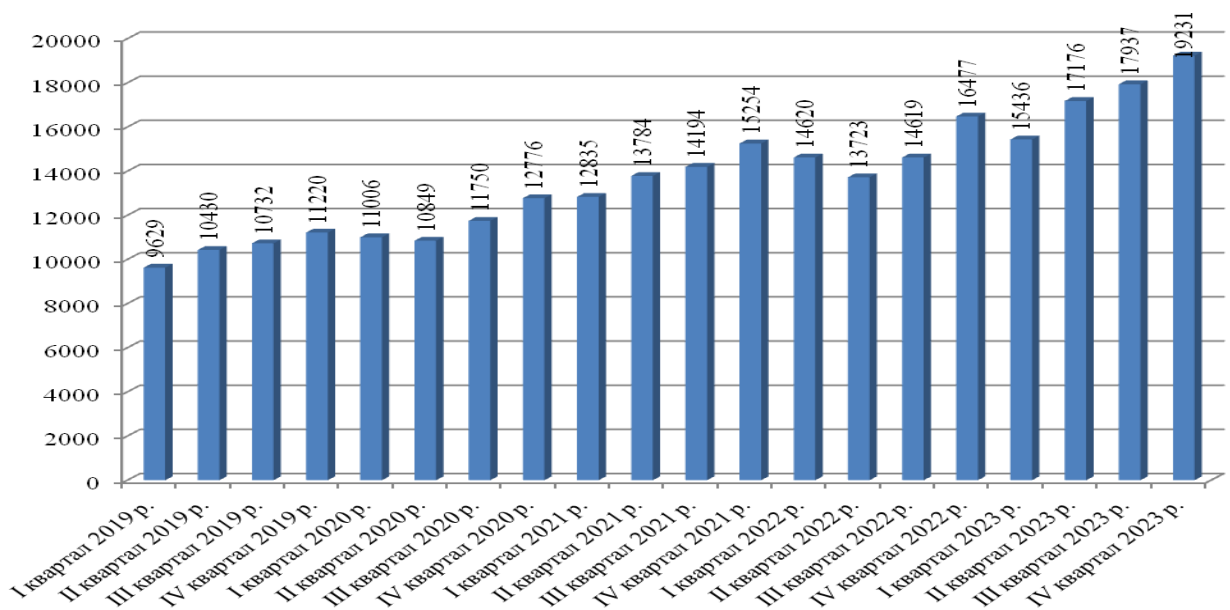


Рис. 3.5 Динамічний ряд середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр, грн. (авторська розробка)

Динамічний ряд середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр, дол., наведено на рис. 3.6.

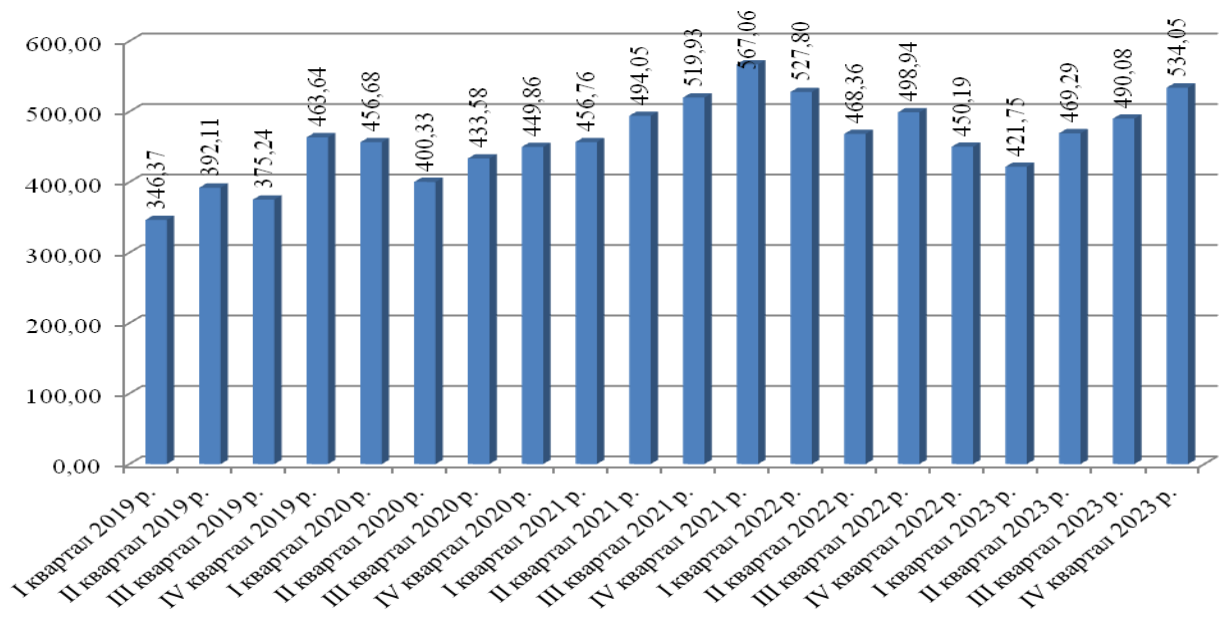


Рис. 3.6 Динамічний ряд середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр, дол. (авторська розробка)

Динаміка темпів приросту середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр. в грн. та дол., % наведено на рис. 3.7.

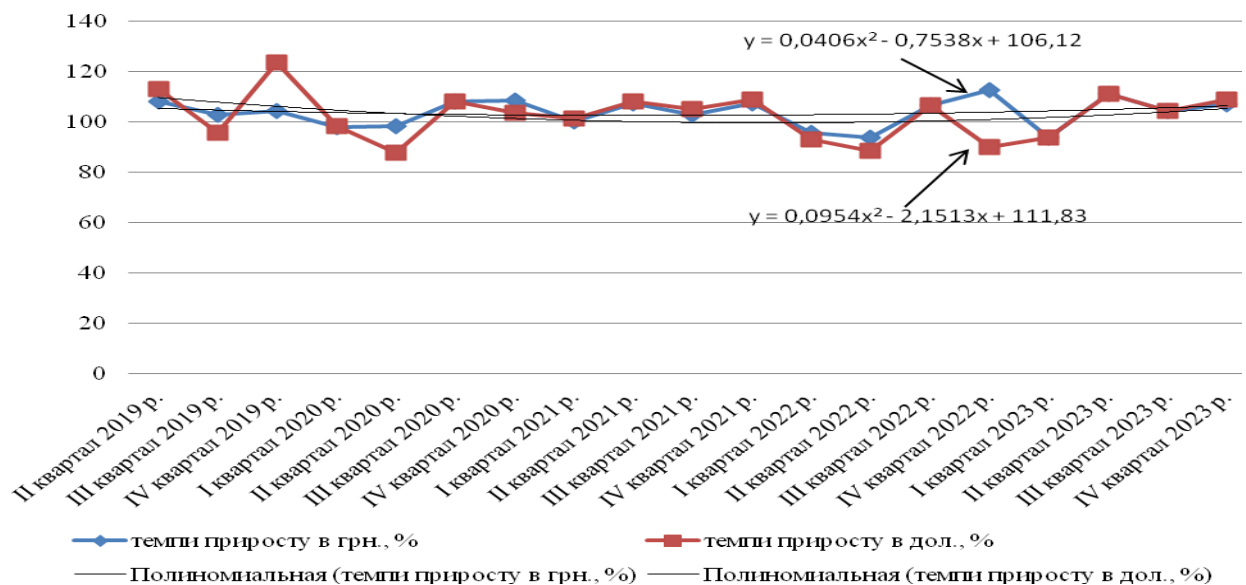


Рис. 3.7 Динаміка темпів приросту середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр. в грн. та дол., % (авторська розробка)

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки про те, як середня заробітна плата змінюється з часом і на неї впливають внутрішні та зовнішні фактори. Не зважаючи на підвищення рівня середньої заробітної плати в Україні, він значно нижчий від інших розвинутих країн Європи. Рівень середньої заробітної плати в країнах Європи та України за 2023 р. наведено в табл. 3.2 та рис. 3.8. [97, 495].

Таблиця 3.2

**Рівень середньої заробітної плати в країнах Європи та України  
за 2023 р., євро\***

№ з/п	Країна	Рівень середньої заробітної плати, євро
1	2	3
1	Німеччина	4100
2	Франція	3321
3	Фінляндія	3118
4	Іспанія	2127
5	Італія	2627
6	Австрія	2521
7	Естонія	1741
8	Словаччина	1592
9	Литва	1960
10	Україна	455

\* Сформовано на основі джерел: [97, 495]

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що динаміка темпів приросту середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр. в грн. та дол. практично мала відповідну тенденцію, окрім випадків, коли виникало коливання курсу валют. На зміну розміру заробітної плати впливають наступні фактори: економічні фактори (інфляція, безробіття, економічні зміни); соціальні фактори (зміни в законодавстві, рівень кваліфікації працівників) та політичні фактори (урядові програми, політична ситуація тощо).



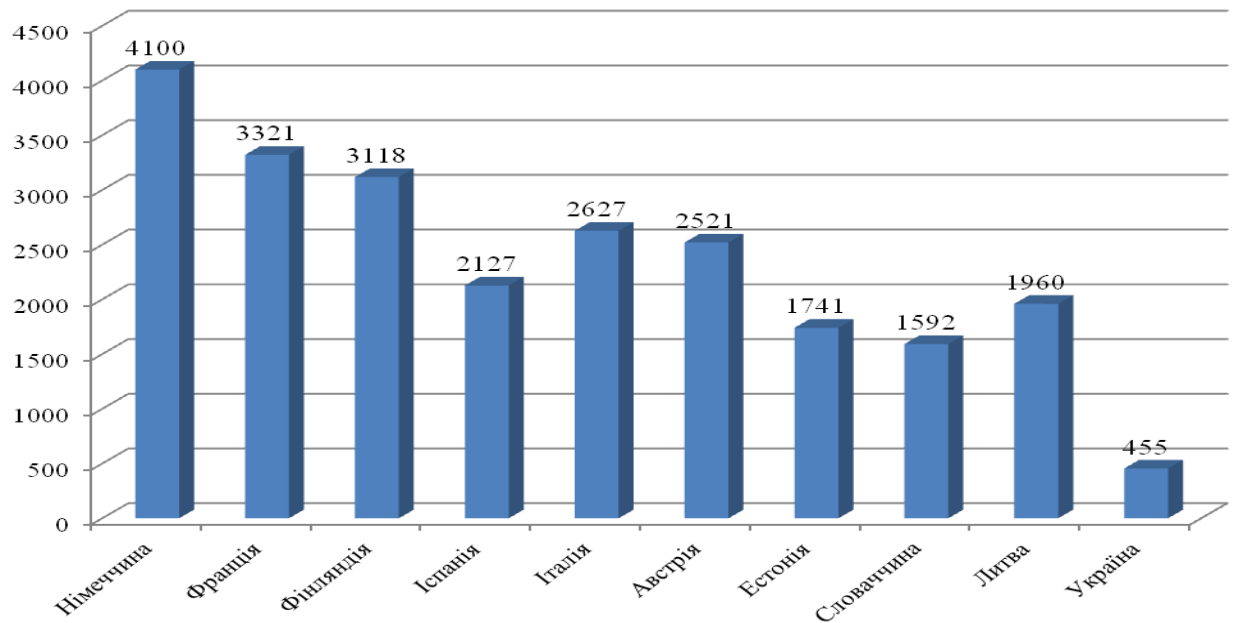


Рис. 3.8 Рівень середньої заробітної плати в країнах Європи та України за 2023 р., євро (авторська розробка)

Для поглибленого дослідження проблематики проведено аналіз динамічного ряду залежності розміру середньої заробітної плати та кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок в Україні за 2019-2023 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Аналіз динамічного ряду залежності розміру середньої заробітної плати та кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок в Україні за 2019-2023 рр. (авторська розробка)**

Рік	Розмір середньої заробітної плати, грн (Y)	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб (X)	$Y - Y_{cp}$	$X - X_{cp}$	$\frac{(Y - Y_{cp})}{(X - X_{cp})}$	$(X - X_{cp})^2$	$(Y - Y_{cp})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8
2019	11220	79262	-3771,6	11518,4	-43442797,44	132673538,6	14224966,56

## Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2020	12776	78860	-2215,6	11116,4	-24629495,84	123574349	4908883,36
2021	15254	68808	262,4	1064,4	279298,56	1132947,36	68853,76
2022	16477	53221	1485,4	-14522,6	-21571870,04	210905910,8	2206413,16
2023	19231	58567	4239,4	-9176,6	-38903278,04	84209987,56	17972512,36
	14991,6	67743,6	-	-	<b>-128268142,8</b>	<b>552496733,2</b>	<b>39381629,2</b>

Коефіцієнт кореляції Пірсона, який розрахований за формулою (3.1):

$$R_{X,Y} = \frac{M[XY] - M[X]M[Y]}{\sqrt{(M[X^2] - (M[X])^2)} \sqrt{(M[Y^2] - (M[Y])^2)}} \quad (3.1)$$

дорівнює: - 0,869, що свідчить про тісну відмінну монотонну залежність показників.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена розраховано за формулою (3.2):

$$r = 1 - 5 \cdot \frac{\sum d^2}{n^3 - n} \quad (3.2)$$

Виявлено, що зв'язок між ознакою Y та фактором X слабкий та зворотний ( $r = -0,90$ ).

Залежність розміру середньої заробітної плати та кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок в Україні за 2019-2023 рр., наведено на рис. 3.9.

Результати проведеного аналізу залежності розміру середньої заробітної плати та кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок в Україні за 2019-2023 рр., свідчить про тісну відмінну монотонну залежність.

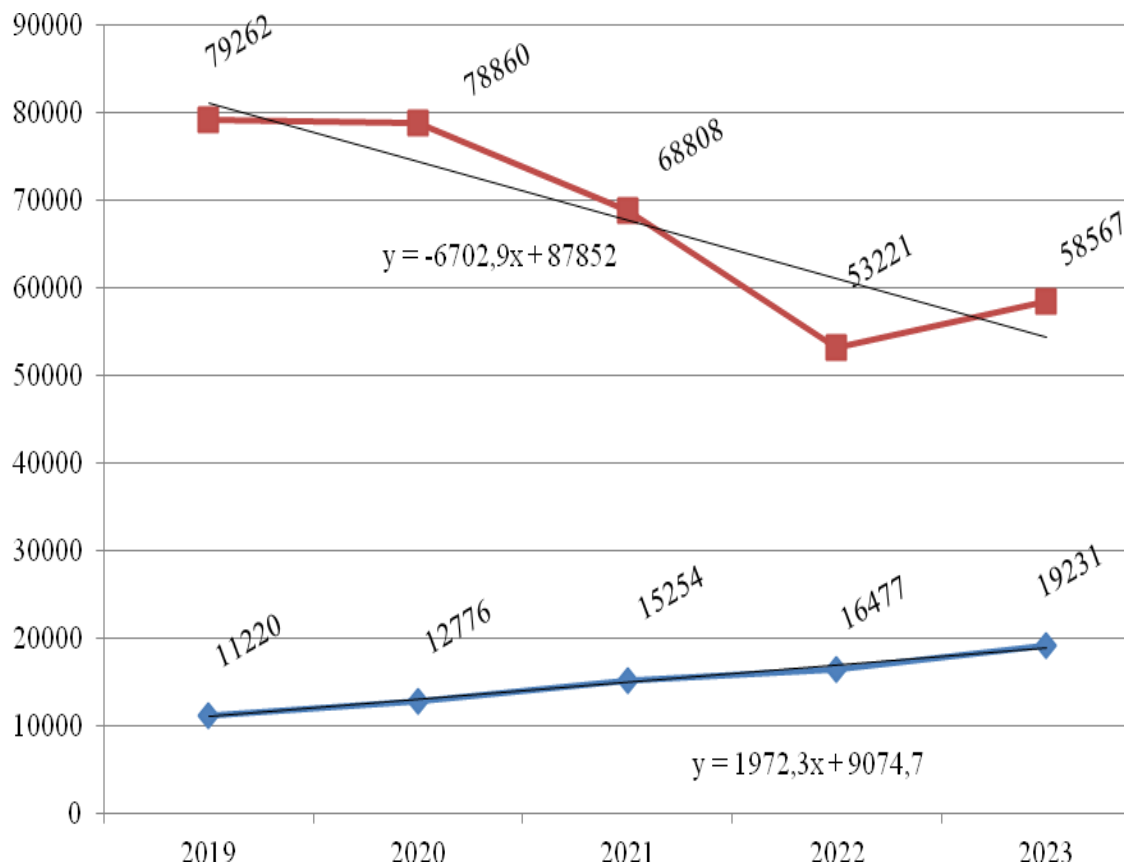


Рис.3.9 Залежність розміру середньої заробітної плати та кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок в Україні за 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Зростання рівня виконання наукових досліджень і розробок в Україні охоплює кілька ключових аспектів, таких як фінансування, структура витрат, результати досліджень та їхній вплив на інновації й економіку країни. Сучасні тенденції спрямовані на збільшення уваги до прикладних і інноваційних досліджень, підвищення їхньої комерційної та практичної значущості, а також на посилення взаємодії між наукою, державою та промисловістю.

Разом із тим, існує низка проблем, які стримують розвиток наукових досліджень в Україні. Серед них: недостатнє фінансування науково-дослідних робіт; відтік висококваліфікованих фахівців за кордон через брак

перспектив та належних умов для роботи; а також негативний вплив військових дій на території країни.

Аналіз стану виконання наукових досліджень і розробок свідчить про певний прогрес у питаннях фінансування та структури витрат. Однак, значна кількість проблем залишається невирішеною. Для подальшого соціально-економічного та інноваційно-технологічного розвитку України критично важливими є політичні рішення, стратегічні ініціативи та ефективне управління інтелектуальними ресурсами.

### **3.2 Теоретико-методичний підхід до оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств**

Глобалізаційні трансформації та значний рівень нестабільності мають суттєвий вплив на основні тенденції розвитку суспільства як соціально-економічної системи. Вони призводять до змін у демографічній структурі, формують нові вимоги до ринку праці, стимулюють зростання міграційних потоків та сприяють інтеграції трудових ресурсів у глобальні ринки праці.

Розвиток промислових підприємств України є важливою частиною індустріалізації та економічного прогресу держави. Протягом багатьох років промислові підприємства виконували основну роль у забезпеченні виробництва технічними засобами, обладнанням і новітніми рішеннями. Це стимулювало розвиток таких галузей, як транспорт, сільське господарство, енергетика і видобуток, що створювало сприятливі умови для економічного зростання країни.

Для детальнішого вивчення проблематики дослідження проведено діагностику діяльності вітчизняних промислових підприємств (табл. 3.4, Дод. О).

Таблиця 3.4

**Сукупність вітчизняних промислових підприємств, які обрано для проведення оцінювання інноваційної рефлексії промислових підприємств (авторська розробка)**

№	Назва промислового підприємства	Місце знаходження	Скорочена назва промислового підприємства	ЄДРПОУ
1	Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	м. Київ	ПрАТ «КМРЗ»	01412710
2	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	м. Харків	ПрАТ «ХТЗ»	05750295
3	Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	м. Запоріжжя	ПрАТ «Агромаш»	00235826
4	Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	м. Одеса	ПрАТ «ОдМЗ»	00165698
5	Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	м. Полтава	ПрАТ «ПТМЗ»	00110792
6	Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	м. Харків	АТ»ХМЗ «Світло Шахтаря»	00165712
7	Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	м. Харків	АТ «Турбоатом»	05762269
8	Приватне акціонерне товариство «Смілянський машинобудівний завод»	м. Сміла, Черкаська обл.	ПАТ «СМЗ»	14313725
9	Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	м. Дніпро	ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	14311614
10	Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	м. Суми	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО»	05747991
11	Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання»	м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	ПАТ «КЗГО»	31550176
12	Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»	м. Бар, Вінницька обл.	ПАТ «БМЗ»	14307570
13	Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод»	м. Запоріжжя	ПАТ «ЗЕАЗ»	14281020
14	Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»	м. Бердичів, Житомирська обл.	ПрАТ «Трансмаш»	01350274

Сукупність обраних підприємств об'єднує їхню тривала історія та досвід у виробництві спеціалізованого обладнання та техніки для різних галузей промисловості. Кожне з них розпочинало свою діяльність у певну

історичну епоху та спеціалізувалося на виготовленні або ремонті промислового обладнання, яке було необхідним для економіки свого часу. Вони пройшли шлях від невеликих майстерень або цехів до потужних підприємств, що займають важливу позицію на ринку технічного обслуговування. Ключовим аспектом для розвитку обраної сукупності підприємств є постійне удосконалення виробничих процесів, модернізація обладнання та впровадження новітніх технологій, що дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Крім того, всі ці підприємства орієнтовані на високу якість продукції та послуг, що підтверджується відповідними сертифікатами якості та стандартами. Це дозволяє підприємствам не лише задовольняти потреби своїх клієнтів, а й активно розширювати ринки збуту, включаючи країни Європи, Азії та інші регіони.

Для проведення аналізу діяльності промислових підприємств і постійної оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств як основи для формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств, необхідно виокремити складові та їх показники, які представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Складові та показники для оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств та їх сутність (авторська розробка)**

Складові інноваційної рефлексії промислових підприємств	Умовне позначення складової	Показники інноваційної рефлексії промислових підприємств	Сутність показника	Умовне позначення показників
1	2	3	4	5
Соціально-кадрова складова	SK	Коефіцієнт чисельності персоналу	Показує, скільки працівників залучено для виробництва одиниці продукції	SK1

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
		Коефіцієнт плинності кадрів	Відображає відсоток працівників, які залишили підприємство протягом року	SK2
		Коефіцієнт продуктивності праці	Показує, скільки продукції виробляє один працівник	SK3
		Коефіцієнт стабільності персоналу	Демонструє, яка частка працівників залишається на підприємстві протягом тривалого часу	SK4
		Коефіцієнт забезпеченості персоналом	Відображає, наскільки фактична чисельність персоналу відповідає запланованій	SK5
Перспективно- фінансова складова	PF	Коефіцієнт рентабельності активів	Показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку	PF1
		Коефіцієнт ліквідності	Відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів	PF2
		Коефіцієнт рентабельності продажів	Відображає частку чистого прибутку у доходах від реалізації продукції	PF3
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Показує ефективність використання власного капіталу для генерації прибутку.	PF4
		Коефіцієнт фінансової автономії	Показує частку власного капіталу в загальній сумі активів підприємства	PF5
Виробничо- прогресивна складова	VP	Коефіцієнт фондовіддачі	Відображає ефективність використання основних виробничих фондів	VP1
		Коефіцієнт матеріаломісткості	Показує, скільки матеріалів витрачається на виробництво одиниці продукції.	VP2

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
		Коефіцієнт виробничої потужності	Відображає рівень використання виробничих потужностей підприємства.	VP3
		Коефіцієнт використання робочого часу	Відображає ефективність використання робочого часу на підприємстві	VP4
		Коефіцієнт завантаженості обладнання	Характеризує ефективність використання обладнання	VP5
Інноваційно-креативна складова	ІК	Коефіцієнт інноваційної активності	Показує частку витрат на інновації в загальній структурі витрат підприємства	ІК1
		Коефіцієнт впровадження нових технологій	Відображає частку нових технологій у загальному технологічному арсеналі підприємства	ІК2
		Коефіцієнт витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	Демонструє частку витрат на НДДКР в загальній структурі витрат підприємства	ІК3
		Коефіцієнт освоєння нової продукції	Відображає частку нових продуктів у загальному асортименті продукції підприємства	ІК4
		Коефіцієнт інноваційної готовності	Відображає частку проектів, готових до впровадження на підприємстві	ІК5
Організаційно-інвестиційна складова	ОІ	Коефіцієнт інвестиційної активності	Показує частку інвестицій у розвиток підприємства в загальній вартості активів	ОІ1
		Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI)	Демонструє прибутковість інвестиційних проектів	ОІ2
		Коефіцієнт капіталовкладень у модернізацію	Показує частку капіталовкладень, спрямованих на модернізацію	ОІ3



Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
		Коефіцієнт залучених інвестицій	Відображає частку залучених інвестицій у порівнянні з власними коштами підприємства	ОІ4
		Коефіцієнт інвестиційної стабільності	Демонструє частку постійних інвестицій (наприклад, у будівлі, обладнання) в загальній сумі інвестицій	ОІ5

Оцінка ефективності управління промисловими підприємствами є важливим етапом для визначення рівня їх конкурентоспроможності, стабільності та подальших перспектив розвитку і підвищення рівня інтелектуального потенціалу (Дод. Н). Оскільки процеси на промислових підприємствах є складними та різноманітними, доцільно розглянути п'ять основних напрямків їх діяльності: соціально-кадрова складова, перспективно-фінансова складова, виробничо-прогресивна складова, інноваційно-креативна складова, організаційно-інвестиційна складова (табл. 3.6). Кожен з цих напрямків буде проаналізовано за допомогою розрахунку відповідних коефіцієнтів, що надасть змогу здійснити комплексну оцінку стану розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств.

Таблиця 3.6

**Методика розрахунку показників та складових для оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств (авторська розробка)**

Назва коефіцієнта	Формула розрахунку показника
1	2
<b>Соціально-кадрова складова</b>	
Коефіцієнт чисельності персоналу	$K_{ЧП} = \frac{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}{\text{Обсяг виробленої продукції (тис грн)}}$
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{ПК} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \cdot 100\%$

## Продовження табл. 3.6

1	2
Коефіцієнт продуктивності праці	$KПП = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$
Коефіцієнт стабільності персоналу	$KСП = \frac{\text{Число працівників, як працюють більше 1 року}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт забезпеченості персоналом	$KЗП = \frac{\text{Число працівників фактичне}}{\text{Число працівників за планом}} \cdot 100\%$
<b>Перспективно-фінансова складова</b>	
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна сума ативів}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт ліквідності	$KL = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS)	$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт фінансової автономії	$KФА = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума ативів}} \cdot 100\%$
<b>Виробничо-прогресивна складова</b>	
Коефіцієнт фондівдачі	$KF = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}$
Коефіцієнт матеріаломісткості	$KM = \frac{\text{Вартість використання матеріалів}}{\text{Обсяг виробленої продукції}}$
Коефіцієнт виробничої потужності	$KВП = \frac{\text{Фактичний обсяг виробництва}}{\text{Максимально можливий обсяг виробництва}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт використання робочого часу	$KВРЧ = \frac{\text{Фактично відпрацьовані людин - години}}{\text{Максимально можливі людин - години}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт завантаженості обладнання	$KЗО = \frac{\text{Фактично відпрацьовані машино - години}}{\text{Максимально можливі машино - години}} \cdot 100\%$
<b>Інноваційно-креативна складова</b>	
Коефіцієнт інноваційної активності	$KІА = \frac{\text{Витрати на інновації}}{\text{Загальні витрати підприємства}} \cdot 100\%$

Продовження табл. 3.6

1	2
Коефіцієнт впровадження нових технологій	$KBHT = \frac{\text{Кількість нових технологій}}{\text{Загальна кількість технологій}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	$KBHDDKP = \frac{\text{Витрати на НДДКР}}{\text{Загальні витрати підприємства}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт освоєння нової продукції	$KOHП = \frac{\text{Кількість нових продуктів}}{\text{Загальна кількість продуктів}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт інноваційної готовності	$KIG = \frac{\text{Кількість проектів готових до впровадження}}{\text{Загальна кількість інноваційних проектів}} \cdot 100\%$
<b>Організаційно-інвестиційна складова</b>	
Коефіцієнт інвестиційної активності	$KIA = \frac{\text{Інвестиції у розвиток}}{\text{Загальні активи підприємства}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI)	$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від інвестицій}}{\text{Сума інвестицій}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт капіталовкладень у модернізацію	$KMM = \frac{\text{Капіталовкладення у модернізацію}}{\text{Загальні капіталовкладення}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт залучених інвестицій	$KZI = \frac{\text{Залучені інвестиції}}{\text{Власні кошти підприємства}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт інвестиційної стабільності	$KIC = \frac{\text{Постійні інвестиції}}{\text{Загальні інвестиції}} \cdot 100\%$

Для створення основ ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств важливо вдосконалити практично-методичне забезпечення оцінки рівня розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств. Це передбачає розробку алгоритму науково-практичного підходу для оцінки ефективності інноваційної рефлексії промислових підприємств як основи для формування стратегічного розвитку. Запропонований алгоритм оцінки рівня розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств складається з трьох основних етапів: підготовчого, діагностичного та підсумкового (рис. 3.10).

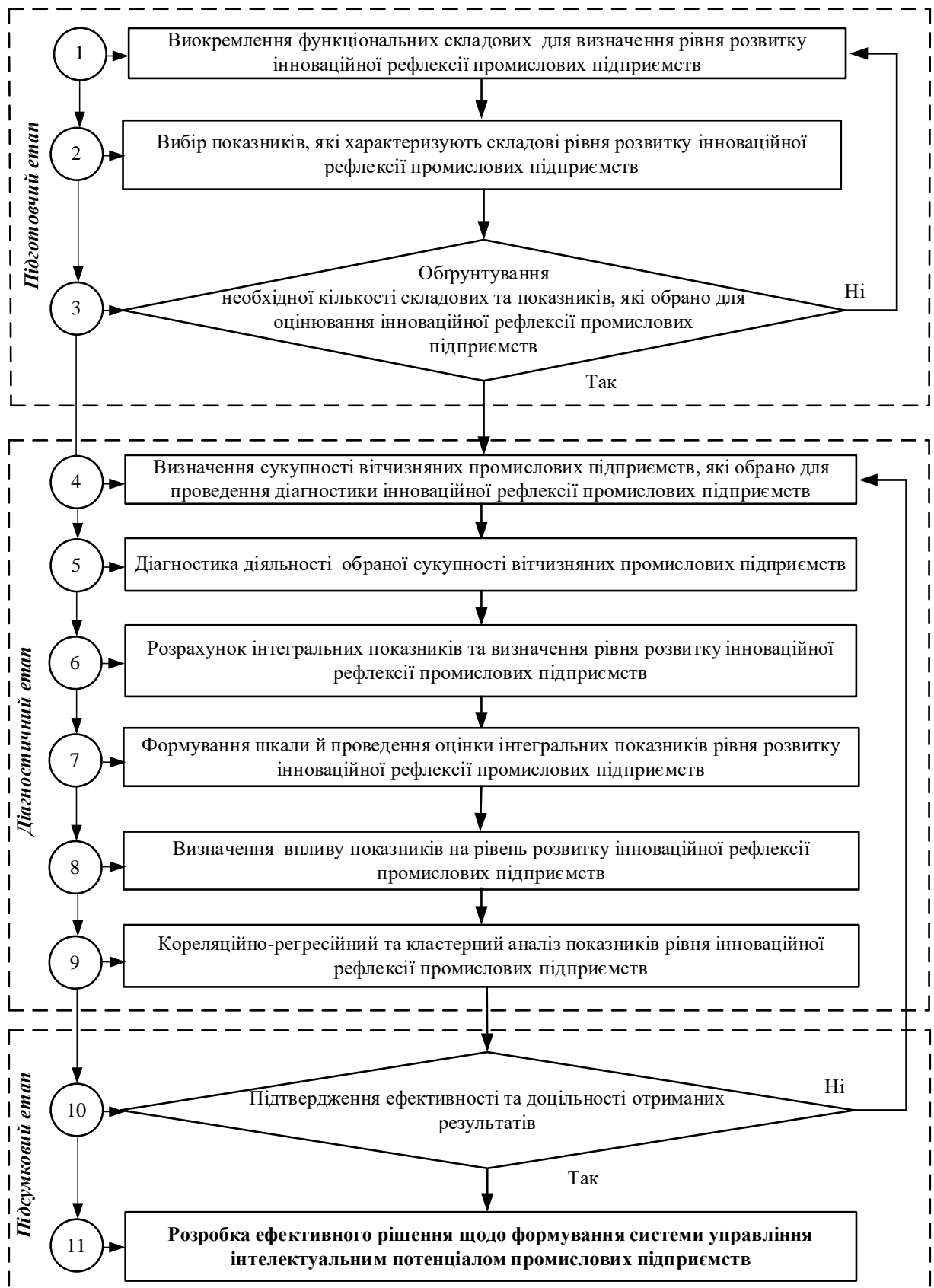


Рис. 3.10 Алгоритм науково-практичного підходу до оцінки рівня інтелектуального потенціалу підприємств (авторська розробка)

Раціональність проведення оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств впливає на формування ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Для отримання об'єктивної оцінки та проведення ґрунтовного аналізу інноваційної рефлексії промислових підприємств доцільно привести розраховані показники до однієї розмірності, а саме обрати коефіцієнтний вибір.

Аналіз складових комплексної діагностики інноваційної рефлексії промислових підприємств Приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр. (коєф. вимір) представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня інноваційної рефлексії Приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр., коєф. вимір (авторська розробка)**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Соціально-кадрова складова</b>	SK1	0,367	0,503	0,584	0,653	0,556	0,571	0,533	0,447
	SK2	0,462	0,355	0,460	0,445	0,316	0,688	0,469	0,372
	SK3	0,532	0,321	0,494	0,636	0,400	0,386	0,358	0,406
	SK4	0,546	0,334	0,532	0,543	0,546	0,533	0,389	0,352
	SK5	0,642	0,408	0,434	0,458	0,371	0,532	0,436	0,475
<b>Перспективно-фінансова складова</b>	PF1	0,536	1,086	0,961	0,713	0,871	0,663	0,681	0,702
	PF2	0,675	0,875	0,820	0,542	0,401	0,799	0,687	0,452
	PF3	0,777	0,808	0,673	0,680	0,838	0,448	0,410	0,793
	PF4	0,798	0,660	0,635	0,437	1,026	0,690	0,446	0,744
	PF5	0,939	0,766	0,509	0,486	0,800	0,618	0,797	0,861
<b>Виробничо-прогресивна складова</b>	VP1	0,465	1,092	0,741	0,828	0,706	0,724	0,893	0,568
	VP2	0,586	0,880	0,584	0,564	0,401	0,873	0,596	0,472
	VP3	0,675	0,831	0,627	0,807	0,508	0,490	0,454	0,515
	VP4	0,693	0,850	0,675	0,690	1,076	0,677	0,493	0,447
	VP5	0,815	0,956	0,551	0,581	0,470	0,675	0,553	0,602

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	ІК1	0,389	0,728	0,620	0,693	0,591	0,606	0,566	0,475
	ІК2	0,490	0,513	0,489	0,472	0,335	0,730	0,498	0,395
	ІК3	0,564	0,464	0,524	0,675	0,425	0,410	0,380	0,431
	ІК4	0,580	0,483	0,564	0,577	0,814	0,566	0,413	0,374
	ІК5	0,682	0,590	0,461	0,486	0,531	0,564	0,462	0,504
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	ОІ1	0,488	0,670	0,777	0,868	0,740	0,759	0,709	0,595
	ОІ2	0,614	0,472	0,612	0,592	0,420	0,915	0,625	0,495
	ОІ3	0,708	0,427	0,657	0,846	0,533	0,514	0,476	0,540
	ОІ4	0,727	0,445	0,708	0,723	1,097	0,709	0,517	0,469
	ОІ5	0,855	0,543	0,578	0,609	0,493	0,708	0,580	0,631

За результатами проведеної комплексної діагностики рівня інноваційної рефлексії приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр. можна сказати, що соціально-кадрову складову характеризують наступні показники: коефіцієнт чисельності персоналу підприємства; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнту продуктивності праці; коефіцієнт стабільності персоналу; коефіцієнт забезпеченості персоналом.

Коефіцієнт чисельності персоналу підприємства мав тенденцію до зниження. Найвищий показник спостерігався у 2018 році (65,3 %), а найнижчий у 2015 році (36,7 %). Коефіцієнт плинності кадрів протягом аналізованого періоду найбільший у 2021 році (68,8%), а найменший у 2019 році (31,6 %).

Щодо коефіцієнту продуктивності праці на приватному акціонерному товаристві «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр., то позитивної тенденції теж не спостерігалось, відповідно найбільший відсоток спостерігався у 2018 р, а найменший у 2016 р. Коефіцієнт стабільності персоналу на підприємстві корелюється з показниками, які формують соціально-кадрову складову, тобто позитивна тенденція не спостерігається в розвитку підприємства.

Підприємство має проблеми із забезпеченістю персоналу, що підтверджують розрахунки відповідного коефіцієнту. Максимальне підвищення спостерігалось у 2015 р., а мінімальне у 2018 р.

Отже, за результатами проведеного аналізу показників, які формують соціально-кадрову складову, можна сказати, що на приватному акціонерному товаристві «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр. існують проблеми щодо забезпечення кадрового складу, це підтверджують результати розрахованих показників. Керівництву підприємства доцільно розробляти заходи щодо покращення ситуації з формування кадрового складу за рахунок створення умов праці, формування системи мотивації та корпоративної культури, займатися питаннями евдемонізму персоналу тощо.

Перспективно-фінансову складову при проведенні комплексної діагностики рівня інноваційної рефлексії приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр. характеризують показники: коефіцієнт рентабельності активів; коефіцієнт ліквідності; коефіцієнт рентабельності продажів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт фінансової автономії.

Коефіцієнт рентабельності активів мав тенденцію до збільшення у 2016 р. (108,6%), за інші періоди спостерігалася тенденція до зменшення.

Щодо аналізу коефіцієнта ліквідності, коефіцієнта рентабельності та коефіцієнта фінансової автономії продажів, то за весь період, який було досліджено, спостерігалася тенденція до зменшення. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2019 р. мав позитивну динаміку і склав 102,6% за інші періоди спостерігалася тенденція до зниження, мінімальне зменшення спостерігалось за 2022 р.

Виробничо-прогресивну складову при проведенні комплексної діагностики рівня інноваційної рефлексії приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр. характеризують показники: коефіцієнт фондівдачі; коефіцієнт матеріаломісткості; коефіцієнт виробничої

потужності; коефіцієнт використання робочого часу; коефіцієнт завантаженості обладнання.

Проведений аналіз коефіцієнта фондівіддачі свідчить про негативну динаміку, за виключенням 2016 р., коли спостерігалася позитивна динаміка (109,2%). Аналіз коефіцієнтів матеріаломісткості, виробничої потужності та завантаженості обладнання за весь період, який було досліджено підтверджує загальну тенденцію до зменшення.

Щодо аналізу коефіцієнта використання робочого часу, то у 2019 р. спостерігалася тенденція до збільшення (107,6%), за весь інший період тенденція була направлена на зменшення.

Інноваційно-креативну складову при проведенні комплексної діагностики рівня інноваційної рефлексії приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр. характеризують показники: коефіцієнт інноваційної активності; коефіцієнт впровадження нових технологій; коефіцієнт витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР); коефіцієнт освоєння нової продукції; коефіцієнт інноваційної готовності.

Аналіз показників, які характеризують інноваційно-креативну складову доводить те, що протягом розглянутого періоду усі показники показали негативну тенденцію, що підтверджує той факт, що керівництву підприємства необхідно впроваджувати систему розвитку процесу інноваційності серед працівників, підвищувати рівень їх кваліфікації, впроваджувати інноваційні технології та нові продукти тощо.

Організаційно-інвестиційну складову при проведенні комплексної діагностики рівня інноваційної рефлексії приватного акціонерного товариства «Київський ремонтно-механічний завод» за 2015–2023 рр. характеризують показники: коефіцієнт інвестиційної активності; коефіцієнт окупності інвестицій (ROI); коефіцієнт капіталовкладень у модернізацію; коефіцієнт залучених інвестицій; коефіцієнт інвестиційної стабільності.



Результати проведеного аналізу показників, які характеризують інноваційно-креативну складову підтверджує те, що протягом розглянутого періоду показники коефіцієнтів інвестиційної активності, окупності інвестицій (ROI), капіталовкладень у модернізацію та інвестиційної стабільності показали негативну тенденцію. Відповідно, керівництву підприємства необхідно залучати додаткові інвестиційні ресурси у вигляді грантів, лояльних кредитів для активного розвитку та виходу на нові ринки.

Результати аналізу складових комплексної діагностики рівня інноваційної рефлексії інших розглянутих підприємств за період 2015–2023 рр. наведено в Дод. П. За результатами проведеного аналізу більшість промислових підприємств перебуває в складному стані та потребує удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій для підвищенні рівня їх конкурентоспроможності.

Інтегральна оцінка якості та ефективності інноваційної рефлексії промислових підприємств є важливим кроком для забезпечення достовірності результатів вимірювання відповідних показників. Загальний підхід до оцінки передбачає використання різних баз даних, таких як експертні, фактографічні, статистичні, а також спеціально створені для формування стратегічних і тактичних цілей.

На основі проведеної діагностики інноваційної рефлексії промислових підприємств було розраховано інтегральну оцінку за період 2015–2023 років (коефіцієнтний вимір) (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

**Інтегральні показники оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств за 2015-2023 рр., (коеф. вимір.) (авторська розробка)**

Підприємства	Умовні показники	Інтегральні показники за роками							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «КМРЗ»	SK	0,510	0,384	0,501	0,547	0,438	0,542	0,437	0,410

## Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	PF	0,745	0,839	0,720	0,572	0,787	0,644	0,604	0,710
	VP	0,647	0,922	0,636	0,694	0,632	0,688	0,598	0,521
	IK	0,541	0,556	0,532	0,580	0,539	0,575	0,464	0,436
	OI	0,678	0,511	0,666	0,728	0,657	0,721	0,581	0,546
ПрАТ «ХТЗ»	SK	0,304	0,259	0,237	0,326	0,421	0,439	0,499	0,461
	PF	0,239	0,230	0,186	0,255	0,330	0,344	0,391	0,361
	VP	0,253	0,244	0,197	0,270	0,349	0,365	0,415	0,383
	IK	0,211	0,203	0,164	0,225	0,291	0,304	0,345	0,319
	OI	0,304	0,293	0,235	0,328	0,418	0,438	0,498	0,462
ПрАТ «Агромаш»	SK	0,487	0,474	0,410	0,416	0,300	0,307	0,444	0,475
	PF	0,404	0,393	0,340	0,345	0,248	0,255	0,368	0,394
	VP	0,428	0,416	0,360	0,365	0,263	0,270	0,390	0,417
	IK	0,356	0,347	0,300	0,305	0,219	0,225	0,325	0,348
	OI	0,517	0,505	0,434	0,442	0,314	0,321	0,460	0,499
ПрАТ «ОдМЗ»	SK	0,552	0,551	0,568	0,551	0,535	0,627	0,648	0,600
	PF	0,450	0,450	0,463	0,449	0,436	0,511	0,529	0,489
	VP	0,477	0,476	0,491	0,476	0,462	0,542	0,560	0,518
	IK	0,397	0,397	0,409	0,397	0,385	0,451	0,466	0,432
	OI	0,569	0,582	0,593	0,567	0,558	0,656	0,667	0,642
ПрАТ «ПТМЗ»	SK	0,450	0,469	0,455	0,505	0,482	0,429	0,485	0,433
	PF	0,361	0,376	0,366	0,406	0,387	0,345	0,390	0,348
	VP	0,383	0,399	0,387	0,430	0,410	0,365	0,413	0,368
	IK	0,319	0,332	0,323	0,358	0,341	0,304	0,344	0,307
	OI	0,458	0,485	0,451	0,512	0,488	0,448	0,497	0,444
АТ»ХМЗ «Світло Шахтаря»	SK	0,418	0,427	0,353	0,416	0,419	0,427	0,364	0,322
	PF	0,600	0,614	0,507	0,598	0,603	0,614	0,523	0,463
	VP	0,636	0,650	0,536	0,633	0,638	0,650	0,554	0,491
	IK	0,530	0,541	0,447	0,527	0,532	0,542	0,462	0,409
	OI	0,749	0,781	0,643	0,748	0,767	0,790	0,677	0,600
АТ «Турбоатом»	SK	0,845	0,785	0,802	0,677	0,695	0,710	0,823	0,646
	PF	0,676	0,627	0,641	0,541	0,555	0,568	0,658	0,517
	VP	0,660	0,612	0,626	0,528	0,542	0,554	0,642	0,504
	IK	0,564	0,523	0,535	0,451	0,463	0,474	0,549	0,431
	OI	0,821	0,763	0,780	0,658	0,675	0,690	0,800	0,628
ПАТ «СМЗ»	SK	0,305	0,332	0,287	0,307	0,344	0,314	0,331	0,342
	PF	0,244	0,265	0,229	0,246	0,275	0,251	0,264	0,274
	VP	0,238	0,259	0,224	0,240	0,268	0,245	0,258	0,267
	IK	0,204	0,221	0,191	0,205	0,229	0,209	0,220	0,228
	OI	0,297	0,322	0,278	0,299	0,334	0,305	0,321	0,333
ПАТ»ДАЗ»	SK	0,504	0,567	0,557	0,537	0,559	0,525	0,539	0,525
	PF	0,403	0,453	0,445	0,429	0,447	0,419	0,431	0,420
	VP	0,393	0,442	0,435	0,419	0,436	0,409	0,421	0,410
	IK	0,336	0,378	0,371	0,358	0,373	0,350	0,359	0,350
	OI	0,490	0,550	0,541	0,521	0,543	0,510	0,524	0,510
ПАТ»СМ НВО»	SK	0,291	0,393	0,379	0,418	0,429	0,263	0,317	0,422
	PF	0,233	0,314	0,303	0,334	0,343	0,210	0,254	0,337
	VP	0,227	0,307	0,296	0,326	0,335	0,205	0,248	0,329

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	IK	0,194	0,262	0,253	0,279	0,286	0,175	0,212	0,281
	OI	0,283	0,382	0,369	0,406	0,417	0,255	0,308	0,410
ПАТ «КЗГО»	SK	0,444	0,468	0,462	0,455	0,467	0,391	0,400	0,428
	PF	0,355	0,374	0,369	0,364	0,373	0,312	0,320	0,342
	VP	0,347	0,365	0,360	0,355	0,364	0,305	0,312	0,334
	IK	0,296	0,312	0,308	0,303	0,311	0,261	0,267	0,286
	OI	0,432	0,455	0,449	0,442	0,454	0,380	0,389	0,416
	SK	0,599	0,581	0,504	0,510	0,368	0,376	0,545	0,569
ПАТ «БМЗ»	PF	0,479	0,465	0,403	0,408	0,294	0,301	0,435	0,455
	VP	0,468	0,453	0,394	0,398	0,287	0,294	0,425	0,444
	IK	0,400	0,387	0,336	0,340	0,245	0,251	0,363	0,380
	OI	0,582	0,565	0,490	0,496	0,358	0,366	0,529	0,553
	SK	0,431	0,415	0,344	0,350	0,333	0,398	0,335	0,307
ПАТ «ЗЕАЗ»	PF	0,355	0,342	0,284	0,289	0,274	0,328	0,276	0,254
	VP	0,330	0,318	0,264	0,268	0,255	0,305	0,256	0,236
	IK	0,264	0,255	0,211	0,215	0,204	0,244	0,205	0,188
	OI	0,368	0,355	0,294	0,299	0,284	0,340	0,286	0,263
	SK	0,485	0,612	0,454	0,488	0,415	0,493	0,515	0,486
ПрАТ «Трансмаш»	PF	0,400	0,505	0,374	0,402	0,343	0,407	0,425	0,401
	VP	0,372	0,469	0,348	0,374	0,318	0,378	0,395	0,372
	IK	0,298	0,375	0,278	0,299	0,255	0,302	0,316	0,298
	OI	0,414	0,523	0,388	0,417	0,355	0,421	0,440	0,415

Розраховані групові показники інноваційної рефлексії промислових підприємств мають однаковий ваговий вимір, тому інтегральну оцінку доцільно розраховувати як «рівнодійну».

Інтегральну оцінку показників інноваційної рефлексії промислових підприємств може бути розраховано як середнє геометричне за формулою (3.3).

$$I_{III} = \sqrt[5]{SK \cdot PF \cdot VP \cdot IK \cdot OI} \quad (3.3)$$

Інтегральний показник інноваційної рефлексії промислових підприємств є синтетичною величиною, «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують. Чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим менше неузгодженість між значеннями характеристик та їх еталонними значеннями.

Результати розрахунків і якісний стан загальних інтегральних показників інноваційної рефлексії вітчизняних промислових за 2010-2023 роки наведено в табл. 3.9, рис. 3.11.

Таблиця 3.9

**Загальні інтегральні показники ступеня інноваційної рефлексії  
промислових підприємств та їх якісний вимір за 2015-2023 рр.,  
(коефіцієнтний вимір) (авторська розробка)**

№	Назва підприємства	Роки								Сер. знач.	Ранг
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ПрАТ «КМРЗ»	0,618	0,610	0,605	0,620	0,599	0,630	0,532	0,515	0,622	2
2	ПрАТ «ХТЗ»	0,260	0,244	0,201	0,278	0,358	0,374	0,425	0,393	0,334	11
3	ПрАТ «Агромаш»	0,435	0,423	0,366	0,371	0,267	0,273	0,394	0,412	0,387	9
4	ПрАТ «ОдМЗ»	0,485	0,487	0,500	0,484	0,471	0,552	0,569	0,531	0,537	4
5	ПрАТ «ПТМЗ»	0,390	0,408	0,393	0,438	0,418	0,374	0,422	0,376	0,424	7
6	АТ»ХМЗ «Світло Шахтаря»	0,576	0,591	0,488	0,574	0,580	0,593	0,506	0,448	0,573	3
7	АТ «Турбоатом»	0,705	0,655	0,669	0,565	0,580	0,593	0,687	0,539	0,624	1
8	ПАТ «СМЗ»	0,255	0,277	0,239	0,256	0,287	0,262	0,276	0,286	0,281	14
9	ПАТ»ДАЗ»	0,420	0,473	0,465	0,448	0,466	0,438	0,450	0,438	0,474	5
10	ПАТ»СМ НВО»	0,243	0,328	0,316	0,349	0,358	0,219	0,265	0,352	0,320	12
11	ПАТ «КЗГО»	0,371	0,391	0,385	0,379	0,390	0,326	0,334	0,357	0,386	10
12	ПАТ «БМЗ»	0,500	0,485	0,421	0,426	0,307	0,314	0,454	0,475	0,445	6
13	ПАТ «ЗЕАЗ»	0,345	0,333	0,276	0,280	0,267	0,319	0,268	0,246	0,307	13
14	ПрАТ «Трансмаш»	0,389	0,491	0,364	0,391	0,333	0,395	0,413	0,389	0,416	8

Результати аналізу свідчать про те, що вітчизняні промислові підприємства, які діагностувалися, мають задовільний та низький рівень ступеню розвитку та використання інтелектуального потенціалу. Доцільним є розробка та впровадження заходів з формування системи управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств для підвищення рівня їх конкурентоспроможності за рахунок розвитку процесу інноваційності.

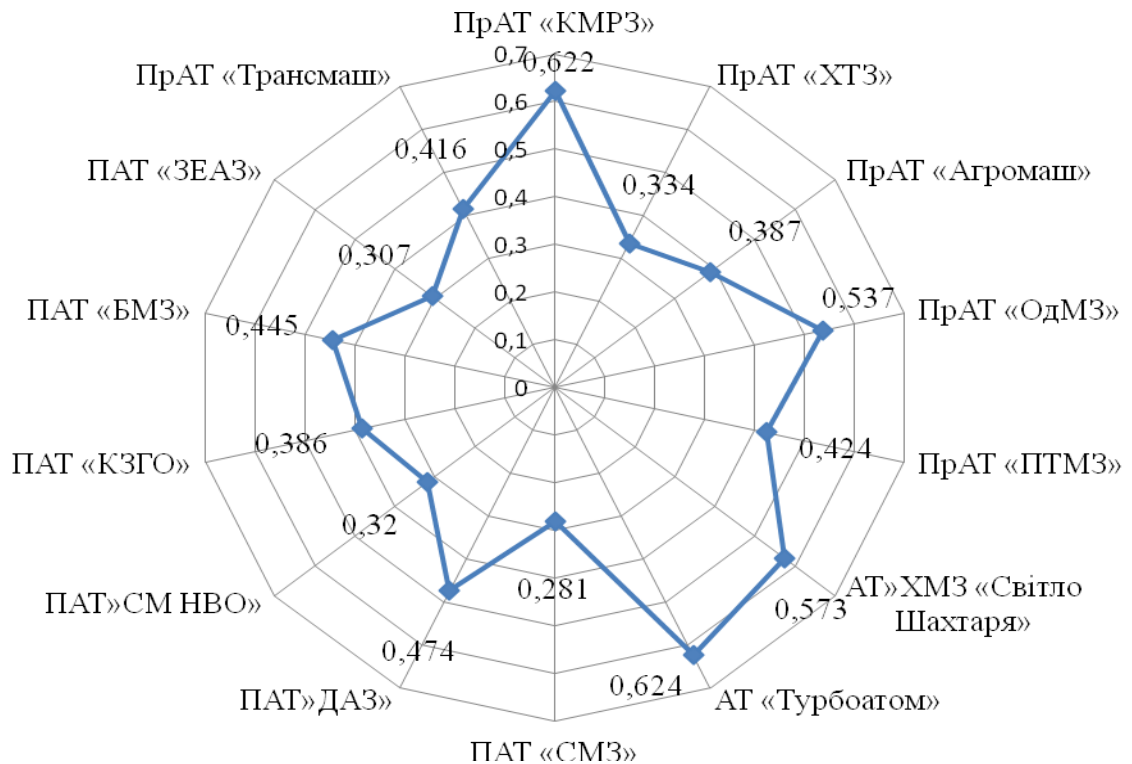


Рис. 3.11. Діаграма ступеня розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств, коеф. вимір

Для визначення рівня використання розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств доцільно використовувати вербально-числову шкалу Харрінгтона, яка є універсальною і репрезентує багатоінтервальну дискретну шкалу, що складається з п'яти інтервалів одиничного відрізка та характеризує ступінь наближення до еталону (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Інтервали якісної оцінки інтегрального показника оцінки рівня розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств за шкалою Харрінгтона (авторська розробка)**

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона	Умовне позначення інтервалу
1	2	3
0-0,2	Дуже низький (Very low)	VL

Продовження табл. 3.10

1	2	3
0,2-0,37	Низький (Low)	L
0,37-0,63	Середній (Average)	A
0,63-0,8	Високий (High)	H
0,8-1	Дуже високий (Very high)	VH

Загальні інтегральні показники оцінки рівня розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств за шкалою Харрінгтона за 2015-2023 рр. наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Загальні інтегральні показники оцінки рівня розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств за шкалою Харрінгтона, 2015-2023 рр.**

*(авторська розробка)*

№	Назва підприємства	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ПрАТ «КМРЗ»	A	A	A	A	A	A	A	A
2	ПрАТ «ХТЗ»	L	L	L	L	L	A	A	A
3	ПрАТ «Агромаш»	A	A	L	A	L	L	A	A
4	ПрАТ «ОдМЗ»	A	A	A	A	A	A	A	A
5	ПрАТ «ПТМЗ»	A	A	A	A	A	A	A	A
6	АТ»ХМЗ «Світло Шахтаря»	A	A	A	A	A	A	A	A
7	АТ «Турбоатом»	H	H	H	A	A	A	H	A
8	ПАТ «СМЗ»	L	L	L	L	L	L	L	L
9	ПАТ»ДАЗ»	A	A	A	A	A	A	A	A
10	ПАТ»СМ НВО»	L	L	L	L	L	L	L	L
11	ПАТ «КЗГО»	A	A	A	A	A	L	L	L
12	ПАТ «БМЗ»	A	A	A	A	L	L	A	A
13	ПАТ «ЗЕАЗ»	L	L	L	L	L	L	L	L
14	ПрАТ «Трансмаш»	A	A	L	A	L	A	A	A

За результатами аналізу можна стверджувати, що більшість промислових підприємств мають середній рівень інтегрального показника розвитку інноваційної рефлексії за шкалою Харрінгтона за період 2015-2023 рр. Це підкреслює доцільність удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, що є основою їх соціально-економічного розвитку та ефективним векторним напрямом для формування стратегії з урахуванням впливу ендогенних і екзогенних чинників.

У роботі також проаналізовано показники середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 роки. Результати свідчать, що темп приросту середньої заробітної плати в Україні мав тенденцію до зростання, зокрема, за винятком коливань курсу валют. Це підтверджує вплив економічних, соціальних та політичних факторів на зміну рівня заробітної плати. Попри підвищення рівня середньої заробітної плати, він залишається значно нижчим за рівень розвинутих країн Європи.

Аналіз динамічного ряду залежності середньої заробітної плати та кількості працівників, задіяних у наукових дослідженнях і розробках в Україні за 2019-2023 роки, показав тісну монотонну залежність. Це підтверджує важливість фінансування, структури витрат, результатів досліджень та їхнього впливу на інновації й економіку країни в цілому. Сучасні тенденції повинні бути орієнтовані на зростання прикладних і інноваційних досліджень, підвищення їх комерційної та практичної значущості, а також посилення співпраці між наукою, державою і промисловістю.

Для більш детального аналізу проведено діагностику діяльності вітчизняних промислових підприємств, яка показала, що більшість з них мають задовільний або низький рівень розвитку та використання інтелектуального потенціалу. У зв'язку з цим, доцільним є розробка та впровадження заходів з формування системи управління інтелектуальним

потенціалом підприємств, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність через розвиток інноваційних процесів.

Роль інтелектуального потенціалу є надзвичайно важливою: від рівня знань, мотивації, гнучкості та креативності працівників залежить ефективність функціонування та подальший розвиток промислових підприємств. Інвестиції в розвиток інтелектуального потенціалу можуть стати ключовими для забезпечення стійкості та адаптації підприємств до швидко змінюваного ринку.

### **3.3 Оцінка синергізму інтелектуального капіталу та інноваційного клімату на промислових підприємствах**

Ефективність діяльності промислового підприємства залежить від того, наскільки воно адаптоване до зовнішнього середовища, в якій мірі гнучкими і рухомими є його структури і наскільки воно готово до нововведень. Друкер П. писав, що «для того щоб мати майбутнє, необхідно бути готовим зробити щось нове...» [108]. Інноваційна діяльність стає одним з визначальних факторів виживання у сучасному динамічному середовищі. Так, Кроз'є М. зазначав, що «у сучасній конкурентній боротьбі в першу чергу боротьба йде не за володіння ресурсами, матеріальними цінностями, а за спроможність до нововведень...» [480]. І в цій боротьбі особливе значення отримують навички, професійність та креативність фахівців, що визначають стратегію розвитку підприємства, їхня готовність ризикувати та впроваджувати інновації.

За оцінками експертів World Intellectual Property Organization (WIPO) вкладення в інновації у 2022 році продемонстрували неоднозначну ефективність в контексті багатьох викликів і спаду фінансування інновацій. Після буму в 2021 році інвестиції в інновації показали неоднозначну ефективність у 2022 році. В наукових публікаціях та дослідженнях доведено,



що угоди з венчурним капіталом і патенти продовжували зростати ніж будь-коли. Однак темпи зростання були нижчими, ніж виняткове зростання, яке спостерігалось у 2021 році. Експерти зазначають, що технічний прогрес є нестримним, без значних невдач; впровадження технологій зростає, але їхній вплив на соціально-економічний розвиток залишається слабким [488].

Для вітчизняних промислових підприємств проблема інновацій залишається дуже актуальною. Як видно з рис. 3.12, відповідно до Глобального Індексу інновацій (Global Innovation Index), який складається WIPO, у 2019-2021 рр. Україна входила у 50 з 132 країн світу, а у 2022 р. її позиції знизилася до 57, що пов'язано з повномасштабною військовою агресією. Як негативну слід розглядати ситуацію з обсягом вкладень в розробку і впровадження інновацій: ранг України у 2020 р. був 71, а у 2021 р. знизився до 76 при тому, що за результативністю інновацій країна залишилася на той же позиції. У 2022 р. ситуація суттєво погіршилася: за результатами інновацій Україна спустилася на 48 позицію, а за загальним рангом – на 57 позицію. Тому є необхідність дослідження факторів, які впливають на інтенсивність інноваційної діяльності, зокрема інтелектуального потенціалу.

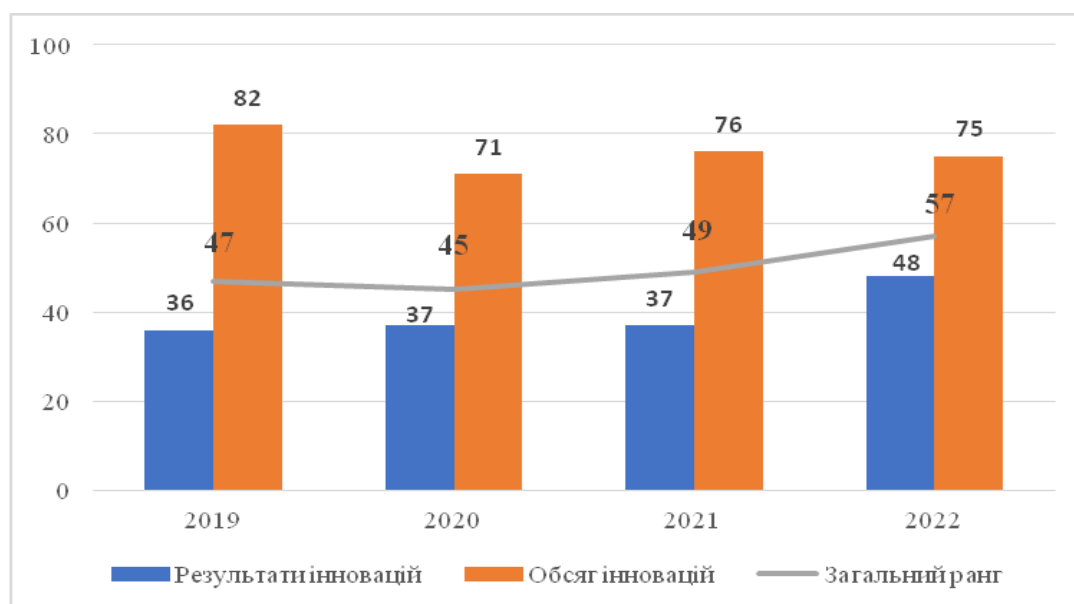


Рис. 3.12 Ранги України в глобальному індексі інновацій\*

\*Сформовано на основі джерела: [488]

Як видно з табл. 3.12, Україна за взаємозв'язком між людським капіталом та дослідженнями найгірший ранг мала в 2019 р. Після покращенні ситуації в 2020 р. спостерігається негативна динаміка. Це супроводжується і погіршенням взаємозв'язку між дослідженнями, рівнем проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і темпами їх розвитку, що свідчить про низький рівень впровадження результатів проведених досліджень в діяльність промислових підприємств.

Таблиця 3.12

**Рейтинг України за людським капіталом в Глобальному індексі інновацій\***

Роки	Людський капітал та дослідження		Дослідження та розвиток	
	Бали	Ранг	Бали	Ранг
1	2	3	4	5
2019	35,6	51	11,2	54
2020	40,5	39	20,5	44
2021	38,2	44	10,4	58
2022	36,6	49	9,6	59

\*Сформовано на основі джерел: [488]

Інтелектуальний капітал – це сукупність природжених здібностей та отриманих знань, навиків, мотивацій, доцільне використання якої сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)» [484]. Інтелектуальний капітал підприємства має відмінності порівняно з людським капіталом індивіду або суспільства в цілому. Основними відмінностями є наступні:

- 1) людський капітал промислового підприємства не є простою сумою людських капіталів працівників;
- 2) мета розвитку людського капіталу промислового підприємства визначається стратегією розвитку підприємства;

3) дохід, який формується за рахунок використання людського капіталу промислового підприємства, розподіляється між його носієм (працівником) і керівництвом підприємства. У той же час зростання доходності є головним критерієм ефективності інвестицій в людський капітал підприємства;

4) носії та власник бізнесу (керівництво промислових підприємств) можуть вкладати кошти у розвиток людського капіталу підприємства, однак ефект від таких інвестицій може бути неоднаковим. Проблема оцінки ефективності інвестицій є дуже складною, оскільки використання класичних показників, зокрема «return on investment» не є можливим;

5) оцінювати ефективність інвестицій в людський капітал промислового підприємства з позицій власника бізнесу (керівництва підприємства) можливо лише виходячи з рівня досягнення поставлених цілей щодо розвитку підприємства.

Людський капітал підприємства пов'язаний з його інтелектуальними можливостями, що формують інтелектуальний потенціал підприємства. З одного боку, він є частиною людського капіталу, що бере участь у створенні та передачі інформації, а з іншого боку, в означеному контексті він є більш широким ресурсом, за рахунок реалізації можливостей якого формуються нематеріальні активи у вигляді патентів, ліцензій, зв'язків з клієнтами, лояльністю відносин тощо [25]. Такий складний взаємозв'язок між людським і інтелектуальним капіталом необхідно враховувати при оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства, а також раціонального використання існуючих та залучених інвестиційних ресурсів (рис.3.13).

Інноваційний клімант промислового підприємства формується чотирма сферами, а саме:

1) сфера господарювання, тобто номенклатура продукції, сегмент ринку, рівень конкуренції, відношення з споживачами, постачальниками та партнерами;

2) сфера капітальних вкладень – обсяги інвестицій, які готово або спроможне вкласти промислове підприємство у розвиток нових технологій;

3) сфера власних інновацій, тобто нових технологій та науково-технічних інформаційних ресурсів;

4) сфера трудових ресурсів, тобто менеджери, фахівці та висококваліфіковані робітники, задіяні в інноваційних процесах промислового підприємства.

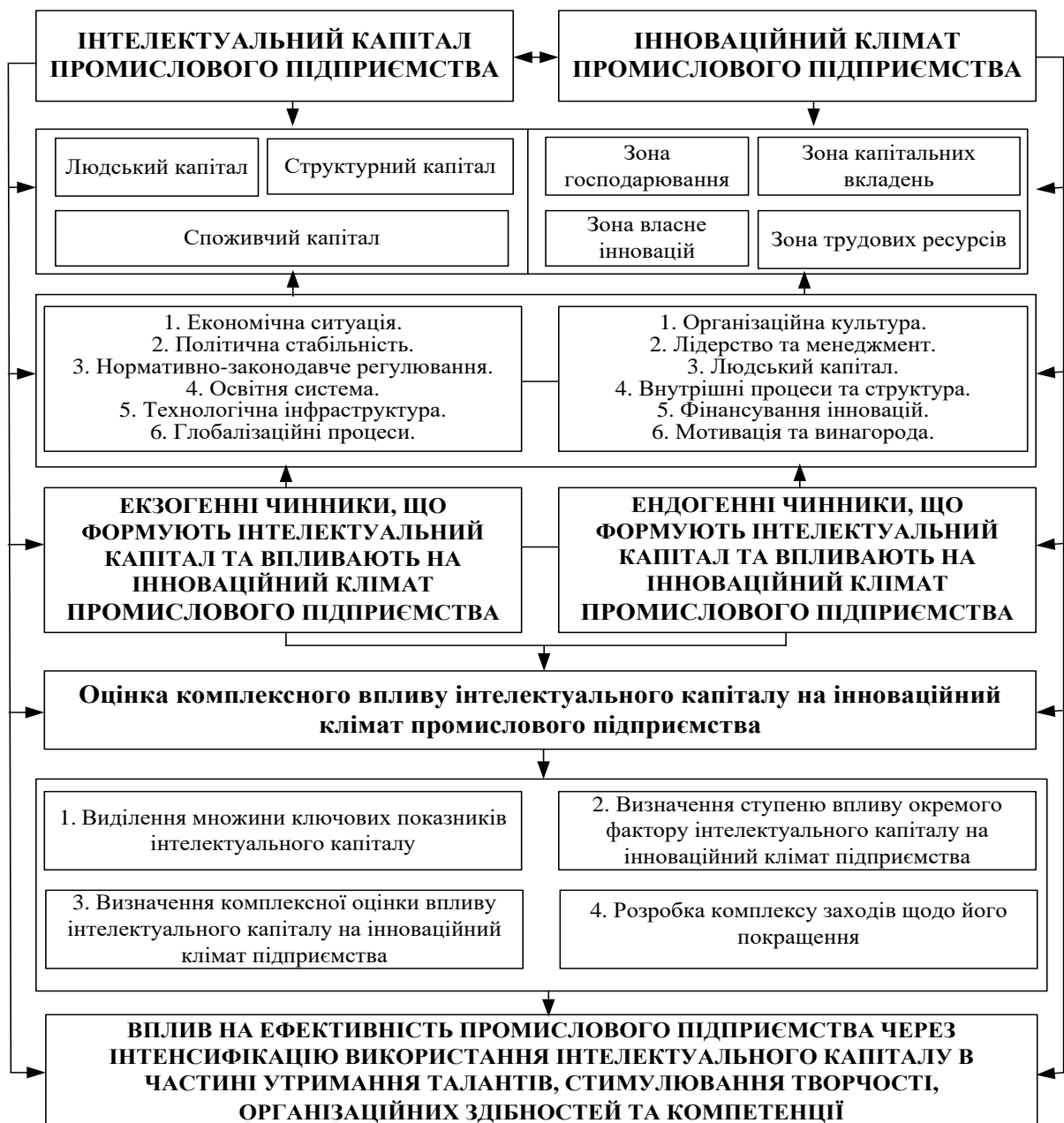


Рис. 3.13 Науково-практичний підхід до визначення взаємозв'язку інтелектуального капіталу та інноваційного клімату промислового підприємства (авторська розробка)

Створення сприятливого інноваційного клімату передбачає формування довіри, виявлення та подолання факторів, які «блокують» творчі зусилля та спільну пошукову роботу персоналу, розширення креативних повноважень для процесів інноваційності на робочих місцях, використання організаційно-психологічних механізмів, що сприятимуть «генерації» нових ідей. Будь-які мотивуючі системи будуть ефективними у випадках, коли вони взаємопов'язані між собою та використовуються для підтримки та активізації інноваційного клімату промислового підприємства. Доречним є твердження, що при відсутності підтримки не буде активного процесу інноваційності на промисловому підприємстві і, як наслідок, не буде отриманий економічний ефект. Таким чином, інноваційний клімат підприємства є складним явищем, ефективність впливу якого буде визначатися людським капіталом, що формується працівниками, а також інтенсивністю його використання.

Одним з чинників, що впливає на інновації, зростання виробництва є активи в частині нематеріальних – наукові розробки, технології, бренди, авторські права, ділова репутація. Однак відсутність висококваліфікованих кадрів не дозволяє в повній мірі використовувати нематеріальні активи. Отже, саме інтелектуальний капітал є вирішальним фактором, що визначає напрями стратегічного розвитку промислових підприємств. Тому виникає необхідність дослідження й визначення взаємозв'язку показників, які відображають кількісний та якісний вплив процесу інтелектуалізації на результативність діяльності підприємств та інноваційний клімат під впливом глобалізаційних трансформацій.

Інтелектуальний капітал доцільно розглядати, з одного боку, як сукупність знань, навичок, інформації, інтелектуальної власності та досвіду, які створюють цінність для підприємств; а, з іншого боку, інтелектуальний капітал сумарно складається з людського, структурного та споживчого капіталів. Людський капітал впливає на продуктивність праці та формується через характеристики, що використовують працівники у своїй роботі, а саме: освіта, досвід, навички та компетенції, особисті якості. Такі характеристики

виникають в результаті здобуття формальної та неформальної освіти, професійного навчання, сертифікації, практичного досвіду роботи, стажування, лідерства, творчості тощо. Людський капітал може бути розширений через інвестиції в освіту та навчання. Структурний капітал як елемент інтелектуального капіталу спрямовано на підвищення ефективності та продуктивності праці за рахунок організаційної культури, патентів тощо. Споживчий капітал впливає на інтелектуальний капітал через відносини з клієнтами, репутацію підприємства тощо.

Гармонійне поєднання екзогенних та ендогенних чинників, що формують інтелектуальний капітал та впливають на інноваційний клімат підприємства, дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та досягати високих результатів в умовах глобалізаційних трансформацій та цифровізації.

Для дослідження впливу кожної сфери, зокрема інтелектуального капіталу, на інноваційний клімат промислових підприємств були обрані такі фактори: (1) сфера господарювання – рентабельність операційної діяльності у промисловості; (2) сфера капітальних вкладень – витрати на інновації промислових підприємств; (3) сфера власних інновацій – обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, робіт, послуг); (4) сфера трудових ресурсів – кількість працівників, задіяних у виконанні науково-дослідних роботах (НДР) та витрати на оплату праці працівників, задіяних у виконанні НДР. Як показник, що характеризує інноваційний клімат підприємства, обрано кількість інноваційно активних промислових підприємств. Тоді модель оцінювання впливу факторів на інноваційний клімат промислових підприємств буде мати такий вигляд:

$$IK = \alpha_0 \cdot X_1^{a_1} \cdot X_2^{a_2} \cdot X_3^{a_3} \cdot X_4^{a_4} \cdot X_5^{a_5}, \quad (3.4)$$

де  $IK$  – інноваційний клімат промислових підприємств;

$X_1$  – рентабельність операційної діяльності у промисловості;

$X_2$  – обсяг витрат на інновації промислових підприємств;

$X_3$  – обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, робіт, послуг);

$X_4$  – кількість працівників, задіяних у виконанні НДР;

$X_5$  – витрати на оплату праці працівників, задіяних у виконанні НДР;

$\alpha_0$  – вільний коефіцієнт, в якому акумулюється вплив випадкових факторів;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$  – коефіцієнти еластичності, які показують вплив відповідного фактору на результуючий показник (інноваційний клімат підприємства).

Обрані показники є різнорозмірними, тому для забезпечення зіставлення доцільно їх представити у вигляді відносних показників, тобто ланцюгових коефіцієнтів росту. Вихідні дані для визначення коефіцієнтів моделі (3.4) наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Вихідні дані для розрахунку моделі оцінювання впливу факторів на інноваційний клімат промислових підприємств\***

Показники	Ланцюгові коефіцієнти росту								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість інноваційно активних промислових підприємств	0,976	0,938	0,512	1,012	0,910	1,024	1,006	1,035	0,407
Витрати на інновації промислових підприємств	0,833	0,805	1,795	1,682	0,392	1,336	1,168	1,013	0,624
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, робіт, послуг)	0,993	0,715	0,898	0,884	0,869	1,403	1,378	1,387	0,947
Рентабельність операційної діяльності у промисловості	0,882	0,533	0,563	4,667	1,619	0,926	0,873	0,709	2,872
Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР	0,946	0,876	0,900	0,799	0,963	0,935	0,899	0,995	0,656
Витрати на оплату праці працівників, задіяних у виконанні НДР	1,082	1,060	1,201	1,232	1,293	1,262	1,224	1,082	1,168

\* Сформовано на основі джерела: [97]

Для визначення коефіцієнтів моделі (3.4) слід використовувати метод найменших квадратів. Для цього необхідно перетворити мультиплікативну модель (3.5) у лінійну форму шляхом логарифмування:

$$\ln IK = \ln \alpha_0 + \alpha_1 \cdot \ln X_1 + \alpha_2 \cdot \ln X_2 + \alpha_3 \cdot \ln X_3 + \alpha_4 \cdot \ln X_4 + \alpha_5 \cdot \ln X_5. \quad (3.5)$$

Тоді для визначення коефіцієнтів моделі (3.5) необхідно вирішити таку систему рівнянь:

$$\begin{cases} \ln \alpha_0 \cdot n + \alpha_1 \cdot \sum \ln X_1 + \alpha_2 \cdot \sum \ln X_2 + \alpha_3 \cdot \sum \ln X_3 + \alpha_4 \cdot \sum \ln X_4 + \alpha_5 \cdot \sum \ln X_5 = \sum \ln IK, \\ \ln \alpha_0 \cdot \sum \ln X_1 + \alpha_1 \cdot \sum (\ln X_1)^2 + \alpha_2 \cdot \sum \ln X_2 \ln X_1 + \alpha_3 \cdot \sum \ln X_3 \ln X_1 + \alpha_4 \cdot \sum \ln X_4 \ln X_1 + \alpha_5 \cdot \sum \ln X_5 \ln X_1 = \sum \ln IK \ln X_1, \\ \ln \alpha_0 \cdot \sum \ln X_2 + \alpha_1 \cdot \sum \ln X_1 \ln X_2 + \alpha_2 \cdot \sum (\ln X_2)^2 + \alpha_3 \cdot \sum \ln X_3 \ln X_2 + \alpha_4 \cdot \sum \ln X_4 \ln X_2 + \alpha_5 \cdot \sum \ln X_5 \ln X_2 = \sum \ln IK \ln X_2, \\ \ln \alpha_0 \cdot \sum \ln X_3 + \alpha_1 \cdot \sum \ln X_1 \ln X_3 + \alpha_2 \cdot \sum \ln X_2 \ln X_3 + \alpha_3 \cdot \sum (\ln X_3)^2 + \alpha_4 \cdot \sum \ln X_4 \ln X_3 + \alpha_5 \cdot \sum \ln X_5 \ln X_3 = \sum \ln IK \ln X_3, \\ \ln \alpha_0 \cdot \sum \ln X_4 + \alpha_1 \cdot \sum \ln X_1 \ln X_4 + \alpha_2 \cdot \sum \ln X_2 \ln X_4 + \alpha_3 \cdot \sum \ln X_3 \ln X_4 + \alpha_4 \cdot \sum (\ln X_4)^2 + \alpha_5 \cdot \sum \ln X_5 \ln X_4 = \sum \ln IK \ln X_4, \\ \ln \alpha_0 \cdot \sum \ln X_5 + \alpha_1 \cdot \sum \ln X_1 \ln X_5 + \alpha_2 \cdot \sum \ln X_2 \ln X_5 + \alpha_3 \cdot \sum \ln X_3 \ln X_5 + \alpha_4 \cdot \sum \ln X_4 \ln X_5 + \alpha_5 \cdot \sum (\ln X_5)^2 = \sum \ln IK \ln X_5, \end{cases} \quad (3.6)$$

де  $n$  – кількість років, за які беруться дані.

В результаті розв'язання системи рівнянь (3.6) було отримано модель оцінювання впливу факторів на інноваційний клімат промислових підприємств, яка буде мати такий вигляд:

$$IK = 0,619 \cdot X_1^{-0,265} \cdot X_2^{-0,054} \cdot X_3^{0,628} \cdot X_4^{0,840} \cdot X_5^{0,468}. \quad (3.7)$$

Отримана модель (3.7) є статистично достовірною (коефіцієнт детермінації дорівнює 0,789) і може використовуватися для аналізу впливу окремих факторів на інноваційний клімат промислових підприємств. Так, вплив рентабельності операційної діяльності у промисловості на



інноваційний клімат промислових підприємств є зворотнім. Це свідчить про те, що керівництво підприємств не схильні займатися інноваційною діяльністю, якщо поточна діяльність є достатньо ефективною. Це також можна пояснити тим, що інноваційна діяльність є дуже ризикованою і часто супроводжується втратою коштів, інвестованих в інноваційні проекти.

Зростання витрат на впровадження інновацій також призводить до зниження їхньої привабливості. Це корелює з оцінками глобального індексу інновацій для України, коли зростання витрат на інновації не завжди супроводжується зростанням ефективності діяльності промислових підприємств. Крім того, необхідність впровадження інновацій для підприємств часто актуалізує проблему пошуку зовнішніх джерел фінансових ресурсів за прийнятною вартістю через нестачу власних коштів. А зростання обсягу реалізації інноваційної промислової продукції (товарів, робіт, послуг) на 1% приводить до покращення інноваційного клімату промислових підприємств на 0,628%. Це є закономірним, оскільки зростання обсягу реалізації сприяє збільшенню доходів підприємств.

При цьому кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, та витрати на оплату їхньої праці прямо впливають на покращення інноваційного клімату промислових підприємств. Так, через збільшення кількості працівників, задіяних у виконанні НДР, на 1% він зростає на 0,840%, а оплати праці – на 0,468%. Це свідчить про суттєвий вплив інтелектуального капіталу, який формується його працівниками, задіяних у виконанні НДР, на інноваційний клімат промислових підприємств.

Висока ризикованість інноваційної діяльності, необхідність значних капітальних вкладень актуалізують проблему оцінювання інтелектуального капіталу в контексті інноваційного клімату. Одним з найпростіших методів оцінювання є визначення різниці між ринковою вартістю підприємства та його обліковою вартістю. Для українських промислових підприємств такий підхід не можна використовувати, оскільки він базується на ринковій вартості акцій. Однак переважна більшість промислових підприємств не

випускає акції, які б вільно оберталися на ринку і мали реальну вартість. Тому існує необхідність розробки методичного підходу до оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

Інтелектуальний капітал в контексті впливу на інноваційний клімат промислових підприємств слід розглядати в трьох розрізах, а саме: (1) індивідуальний рівень робітників, задіяних у виконанні НДР, тобто сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також спроможність їх використовувати в процесі інноваційної діяльності та впровадження інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг); (2) організаційний рівень промислового підприємства, тобто патенти, товарні знаки, місце в організаційній структурі підприємства, механізми стимулювання інноваційної активності тощо; (3) споживчий рівень, тобто бренд підприємства, його репутація, ринки збуту, клієнти, стратегічні зв'язки тощо. Тоді оцінку інтелектуального капіталу підприємства доцільно здійснювати за наступними етапами.

Етап 1. Виділення множини ключових показників, що характеризують індивідуальний, організаційний та споживчий рівні інтелектуального капіталу підприємства. На цьому етапі слід залучати як фахівців підприємства, так і зовнішніх експертів.

Етап 2. Визначення ступеню впливу окремого фактору інтелектуального капіталу на інноваційний клімат підприємства. Можна використовувати таку шкалу:

3 – фактор позитивно впливає на інноваційний клімат підприємства, що дозволяє повністю використовувати існуючий інноваційний потенціал. Такий стан можна розглядати як додаткові можливості розвитку;

2 – вплив фактору є ненадійним; ризик у даний час він не несе, але необхідно здійснювати моніторинг його динаміки;

1 – фактор негативно впливає на інноваційний потенціал підприємства; він несе загрозу для підприємства і призводить до погіршення інноваційного потенціалу.

Етап 3. Визначення комплексної оцінки впливу інтелектуального капіталу на інноваційний клімат підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника як відношення суми присвоєних балів до кількості ключових показників.

Етап 4. Розробка комплексу заходів щодо підвищення інноваційного клімату підприємства.

Такий методичний підхід дозволяє оцінювати рівень інноваційного клімату підприємства, враховувати вплив його інноваційного капіталу і розробляти заходи щодо його покращення, що є основою управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій

Отже, взаємодія інтелектуального капіталу та інноваційного клімату може мати синергічний вплив на ефективність підприємства. При цьому, слід звернути увагу на те, що позитивний інноваційний клімат може підвищувати рівень людського капіталу, стимулюючи працівників до навчання та розвитку практичних навичок. Також наявність розвинутого інтелектуального капіталу дозволяє підприємствам максимально використовувати сприятливий інноваційний клімат для розробки та впровадження інновацій. Результатом такої взаємодії є довготривалий успіх підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 3**

В третьому розділі дисертації розглянуті тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств, які обумовлюють проведення постійних змін та трансформацій управлінсько - організаційних та економічних аспектів їх діяльності.

В умовах ринкової нестабільності підприємства орієнтуються на підвищення адаптивності та оперативності, впроваджуючи інноваційні технології, які скорочують терміни розробки нових продуктів. Аналітичні платформи та алгоритми машинного навчання відіграють центральну роль у прогнозуванні, оптимізації процесів та підтримці стратегічного прийняття рішень.

Цифровізація, що прискорюється, пред'являє підвищені вимоги до кібербезпеки, спрямованої на захист даних, інтелектуальної власності та виробничих систем.

Модернізація та впровадження інновацій є головним факторами для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку вітчизняних промислових підприємств. Вони активно застосовують сучасні виробничі технології, такі як автоматизація, роботизація, інтеграція систем Інтернету речей та використання штучного інтелекту. Це сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Розвиток промислових підприємств України є важливою частиною індустріалізації та економічного прогресу держави. Протягом багатьох років машинобудівні заводи виконували основну роль у забезпеченні промисловості технічними засобами, обладнанням і новітніми рішеннями. Вони допомагали в розвитку таких галузей, як транспорт, сільське господарство, енергетика і видобуток, що створювало сприятливі умови для економічного зростання країни.

За результатами аналізу можна стверджувати, що більшість промислових підприємств мають середній рівень інтегрального показника розвитку інноваційної рефлексії промислових підприємств за шкалою Харрінгтона за період 2015-2023 рр. Це підкреслює доцільність удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, що є основою соціально-економічного розвитку промислових підприємств та ефективним

векторним напрямом для формування їх стратегії з урахуванням впливу ендогенних і екзогенних чинників.

У роботі також проаналізовано показники середньої заробітної плати в Україні за 2019-2023 роки. Результати свідчать, що темп приросту середньої заробітної плати в Україні мав тенденцію до зростання, зокрема, за винятком коливань курсу валют. Це підтверджує вплив економічних, соціальних та політичних факторів на зміну рівня заробітної плати. Попри підвищення рівня середньої заробітної плати, він залишається значно нижчим за рівень розвинутих країн Європи.

Аналіз динамічного ряду залежності середньої заробітної плати та кількості працівників, задіяних у наукових дослідженнях і розробках в Україні за 2019-2023 роки, показав тісну монотонну залежність. Це підтверджує важливість фінансування, структури витрат, результатів досліджень та їхнього впливу на інновації й економіку країни в цілому. Сучасні тенденції повинні бути орієнтовані на зростання прикладних і інноваційних досліджень, підвищення їх комерційної та практичної значущості, а також посилення співпраці між наукою, державою і промисловістю.

Для більш детального аналізу проведено діагностику діяльності вітчизняних промислових підприємств, яка показала, що більшість з них мають задовільний або низький рівень розвитку та використання інтелектуального потенціалу. У зв'язку з цим, доцільним є розробка та впровадження заходів з формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність через розвиток інноваційних процесів.

Роль інтелектуального потенціалу є надзвичайно важливою: від рівня знань, мотивації, гнучкості та креативності працівників залежить ефективність функціонування та подальший розвиток промислових підприємств. Інвестиції в розвиток інтелектуального потенціалу можуть

стати ключовими для забезпечення стійкості та адаптації підприємств до швидко змінюваного ринку.

Висока ризикованість інноваційної діяльності, необхідність значних капітальних вкладень актуалізують проблему оцінювання інтелектуального капіталу в контексті інноваційного клімату. Одним з найпростіших методів оцінювання є визначення різниці між ринковою вартістю підприємства та його обліковою вартістю. Для українських підприємств такий підхід не можна використовувати, оскільки він базується на ринковій вартості акцій. Однак переважна більшість промислових підприємств не випускає акції, які б вільно оберталися на ринку і мали реальну вартість. Тому існує необхідність розробки методичного підходу до оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

Ефективність діяльності промислового підприємства залежить від того, наскільки воно адаптоване до зовнішнього середовища, в якій мірі гнучкими і рухомими є його структури, і наскільки воно готово до нововведень.

Формування сприятливого інноваційного клімату передбачає створення атмосфери довіри, усунення бар'єрів, що обмежують творчу діяльність і колективний пошук рішень, а також розширення креативних можливостей співробітників для реалізації інноваційних процесів на робочих місцях. Важливим елементом є застосування організаційно-психологічних механізмів, які стимулюють генерацію нових ідей. Ефективність будь-яких мотиваційних систем забезпечується за рахунок їх взаємопов'язаністю та спрямованістю на підтримку та розвиток інноваційного клімату на промисловому підприємстві.

Відсутність системної підтримки перешкоджає активізації інноваційних процесів, що призводить до зниження економічної ефективності. Таким чином, інноваційний клімат є складним явищем, результативність якого визначається рівнем людського капіталу працівників і ступенем його залучення до виробничих процесів.

Ключову роль в інноваціях та зростанні виробництва відіграють нематеріальні активи, такі як наукові розробки, технології, бренди, авторські права та ділова репутація. Проте, нестача висококваліфікованих кадрів обмежує використання цих активів повною мірою.

Інтелектуальний капітал є критично важливим фактором, що визначає стратегічний розвиток та конкурентоспроможність промислових підприємств. Це підтверджує необхідність дослідження взаємозв'язків та показників, що характеризують кількісний та якісний вплив інтелектуалізації на ефективність діяльності підприємств та їх інноваційний клімат. Синергетична взаємодія інтелектуального капіталу та інноваційного клімату здатна суттєво підвищити ефективність підприємства. Позитивний інноваційний клімат сприяє зміцненню людського капіталу, стимулюючи співробітників до навчання та набуття нових компетенцій. У свою чергу, розвинений інтелектуальний капітал дозволяє організації ефективно використовувати сприятливе інноваційне середовище для створення та впровадження інновацій. Така взаємодія формує стійку конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його довгострокові успіхи як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [172, 363, 378, 379, 380, 393, 456].

## РОЗДІЛ 4

### ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

#### **4.1 Ефективність процесів конвергенції інтелектуалізації промислових підприємств на основі корпоративної культури**

У сучасному світі, що характеризується швидкими темпами технологічного розвитку та глобалізацією, підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх процесів і адаптації до мінливого середовища. Одним із ключових факторів успіху є здатність промислових підприємств ефективно використовувати, розвивати та ефективно управляти своїм інтелектуальний потенціал, що залежить від створення сприятливого середовища для розвитку знань та генерації інноваційних ідей.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні такого середовища, що охоплює систему цінностей, норм, традицій та комунікацій, які впливають на поведінку працівників та їх здатність генерувати нові ідеї. Високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації, залученню співробітників до інноваційної діяльності, що, у свою чергу, позитивно впливає на процес інтелектуалізації підприємства.

Корпоративна культура є складним соціально-психологічним феноменом, що відображає колективну свідомість та підсвідомість організаційних механізмів, впливає на її стратегію, структуру та процеси управління інтелектуальним потенціалом підприємства, і визначається як процес розвитку та ефективного використання інтелектуального капіталу, включаючи знання, навички, досвід та творчі здібності співробітників.



Аналіз змісту сутності поняття «корпоративна культура» містить основні аспекти та характеристики (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Аналіз сутності поняття «корпоративна культура»

(авторська розробка)

Автор	Визначення поняття
1	2
Бала О., Бала Р. [17]	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації.
Воронкова В.[63]	Сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, що поділяються колективом, з метою внутрішньої інтеграції та адаптації для зовнішнього середовища.
Голанд К. [495]	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній.
Жовнір Н. [122]	Система організації праці, яка утворюється і реалізується з метою ефективного використання наявних трудових ресурсів, які діють на основі встановлених правил і процедур внутрішнього розпорядку підприємства з метою виконання поточних виробничих завдань, конкурентоспроможності підприємства, виробленої продукції, задоволення потреб і інтересів та максимізації прибутку .
Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. [457]	Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації.
Оучі У. [494]	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.

1	2
Рудінська О., Яроміч С., Молоткова І. [283]	Це поведінка працівників організації, їх переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками.
Соловійова Р., Беляєв Є. [301]	Це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації.
Стамбульська Х., Передало Х. [303]	Невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесів діяльності.
Хаєта Г.[170]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
Хофстеде Г. [495]	Коллективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
Чайка Г. [335]	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють.
Чернишова Т., Немченко Т. [338]	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку

Аналіз сутності поняття «корпоративна культура» надав можливість уточнити авторське визначення, а саме – це сукупність цінностей, які формуються на підприємстві під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів з метою створення сприятливого клімату для активного розвитку

інтелектуального потенціалу працівників та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Процес формування корпоративної культури є складним та багатограним, вимагає системного підходу і включає кілька ключових компонентів (рис. 4.1).

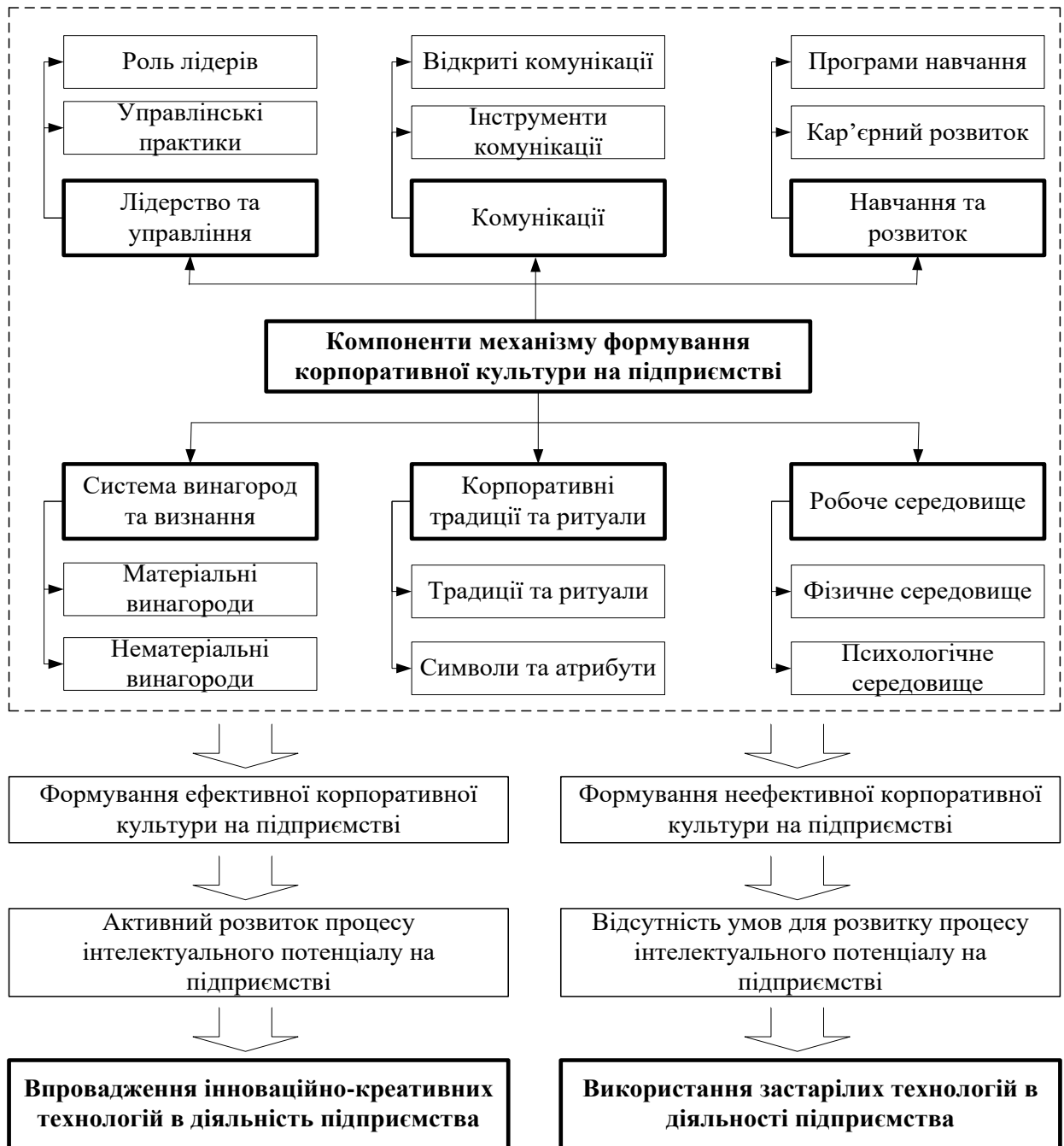


Рис. 4.1 Дворівневий підхід до формування корпоративної культури на підприємстві (авторська розробка)

Першим аспектом у процесі формування корпоративної культури на підприємстві є лідерство та управління, яке має два вектори: роль лідерів та управлінські практики. Лідери підприємства, особливо на вищих рівнях управління, відіграють ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури. Вони встановлюють стандарти поведінки, задають тон та є прикладом для інших співробітників. Лідери, що демонструють цінності, такі як інновації, відкритість, довіра та етика, сприяють формуванню позитивної корпоративної культури.

Управлінські практики, такі як стиль прийняття рішень, спосіб комунікації з персоналом та підхід до вирішення конфліктів, також мають значний вплив на культуру. Демократичний стиль управління, що заохочує участь працівників у прийнятті рішень, сприяє формуванню культури співробітництва та взаємоповаги.

Другим аспектом є комунікації та їх інструменти як ефективні процеси, що забезпечують обмін інформацією, ідеями та знаннями між співробітниками на всіх рівнях. Відкриті комунікації сприяють формуванню довіри та прозорості, що є важливими елементами позитивної корпоративної культури підприємств. Використання сучасних інструментів комунікації, таких як внутрішні соціальні мережі, форуми та платформи для спільної роботи, полегшують обмін знаннями та досвідом, що сприяє розвитку культури продукування інновацій.

Третім аспектом є навчання та розвиток, який полягає у перманентному процесі навчання і самовдосконаленні працівників, що є важливими компонентами корпоративної культури підприємств. Підприємства, які інвестують у розвиток своїх співробітників, створюють культуру безперервного навчання і професійного зростання, займаються підтримкою кар'єри через менторство, коучинг, розробляють мотиваційні програми і лояльності для працівників, займають лідируючі позиції на ринку.

Четвертим аспектом є система винагород та визнання, яка включає матеріальні та нематеріальні винагороди. Система матеріальних винагород, така як заробітна плата, бонуси і фінансові стимули, повинна бути справедливою й прозорою, що сприяє формуванню культури справедливості та мотивації до високих досягнень. Визнання та похвала за досягнення, як на індивідуальному, так і на командному рівні, є важливими елементами підтримки позитивної корпоративної культури. Публічне визнання успіхів сприяє зміцненню почуття приналежності до підприємства.

Останнім компонентом є корпоративні традиції та ритуали. Щорічні заходи, святкування важливих подій та спільні активності сприяють зміцненню внутрішніх зв'язків та формуванню єдності серед працівників. Вони допомагають передавати цінності підприємств від покоління до покоління. Символи та атрибути, такі як логотип, слоган та корпоративні кольори, створюють ідентичність та сприяють формуванню почуття гордості за належність до підприємства.

Останнім, але не менш важливим, компонентом формування корпоративної культури на підприємстві є робоче середовище, таке як фізичне та психологічне. Дизайн офісного простору, умови праці та забезпечення комфортних умов для роботи впливають на корпоративну культуру. Сучасні офіси з відкритими просторами сприяють комунікації та співробітництву. Психологічний клімат, що включає відчуття безпеки, підтримки та довіри, також є важливим компонентом корпоративної культури. Підприємства, які піклуються про психологічне благополуччя своїх співробітників, створюють позитивне середовище для розвитку процесів інноваційності.

Формування корпоративної культури на підприємстві має значний вплив на процес інтелектуалізації підприємства. Висока якість корпоративної культури, яка включає ефективне лідерство, відкриті комунікації, безперервне навчання, справедливую систему винагород, підтримку корпоративних традицій та сприятливе робоче середовище,

створює основу для розвитку інтелектуального потенціалу. Культура, що підтримує мотивацію та залучення працівників, сприяє їх активній участі у процесах генерації нових ідей та знань.

Співробітники, які відчують себе частиною корпоративної спільноти, більш схильні до творчого підходу та інновацій. Відкриті комунікаційні канали та підтримка співпраці сприяють ефективному обміну знаннями між працівниками. Це дозволяє швидше вирішувати проблеми, ділитися досвідом та впроваджувати інновації. Програми навчання та розвитку забезпечують безперервне підвищення кваліфікації працівників. Це сприяє формуванню культури, орієнтованої на знання та професійне зростання, що є основою для управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

Ефективна система винагород та визнання досягнень заохочує працівників до впровадження нових ідей та участі в інноваційних проєктах. Підтримка продукування інновацій з боку керівництва зміцнює культуру, що сприяє подальшому інтелектуальному розвитку підприємств. Корпоративні традиції зміцнюють почуття приналежності до активно-інноваційного розвитку підприємства. Це підвищує лояльність працівників та їх готовність брати участь у довгострокових проєктах, спрямованих на розвиток інтелектуалізації підприємства.

Високий рівень корпоративної культури позитивно корелює з процесом інтелектуалізації, підвищуючи рівень конкурентоспроможності та розкриваючи інноваційний потенціал підприємства. Підприємства, які успішно впроваджують механізми формування корпоративної культури, здатні ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення стратегічних і тактичних цілей та стійкого їх розвитку.

Формування корпоративної культури складається з ключових компонент, які створюють сприятливе середовище для управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (рис. 4.2).

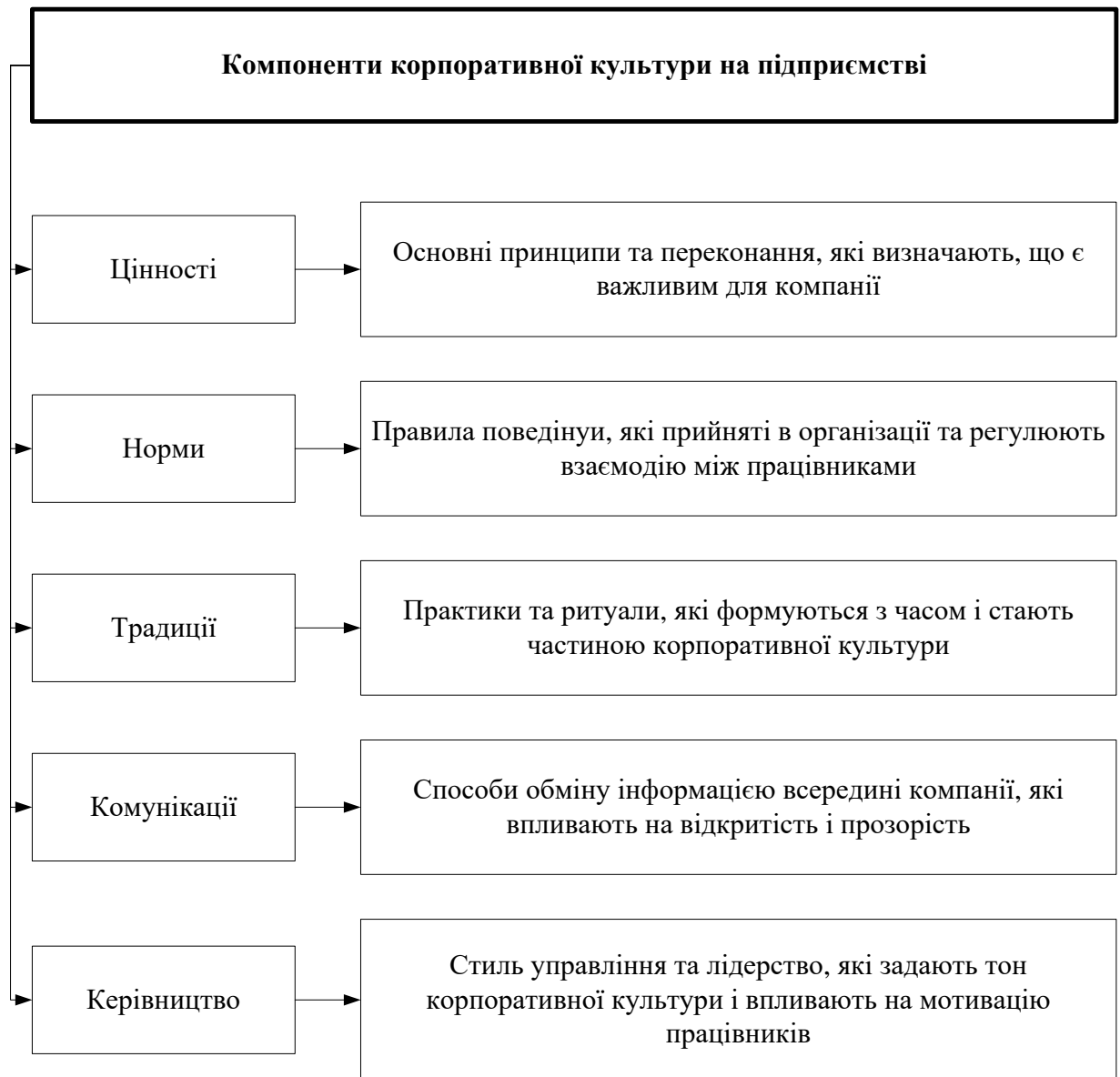


Рис. 4.2 Основні компоненти корпоративної культури на підприємстві  
(авторська розробка)

Цінності є основними переконаннями та принципами, які визначають важливі орієнтири для розвитку підприємства. Вони допомагають формувати спільне розуміння стратегічної мети та спрямовують поведінку співробітників. До основних цінностей можна віднести: інноваційність, що стимулюють творчий підхід, відкритість до нових ідей та готовність до експериментів, сприяють розвитку культури інновацій; колективізм, який полягає у підтримці спільної роботи та співпраці між працівниками

створює атмосферу, де обмін знаннями та ідеями є природним процесом; етика та відповідальність, які зміцнюють довіру та взаємоповагу, що є основою для ефективної комунікації та співпраці; історії та легенди про засновників, ключові події та досягнення створюють відчуття гордості за підприємство та надихають працівників; продуктивність та якість орієнтована на високі стандарти продуктивності та якості, що сприяє досягненню високих результатів і розвитку професіоналізму.

Норми визначають дозволені форми поведінки та взаємодії на підприємстві, що встановлюють вимоги до того, як співробітники повинні діяти в різних ситуаціях.

Комунікації є важливим елементом, що дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією, знаннями та ідеями всередині підприємства:

використання різних комунікаційних каналів, таких як внутрішні соціальні мережі, форуми, електронна пошта та зустрічі, сприяє прозорості та доступності інформації;

система регулярного зворотного зв'язку допомагає співробітникам розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості для розвитку;

створення крос-функціональних команд, до складу яких входять представники різних функціональних підрозділів, сприяє обміну знаннями та ідеями, а також вирішенню складних стратегічних задач.

Керівництво підприємства відіграє важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури підприємств, встановлюючи стандарти поведінки та мотивуючи працівників.

Приклад керівництва полягає в тому, що лідери демонструють відповідні цінності та поведінку, стають прикладом для інших працівників, інвестують у розвиток своїх працівників, сприяють створенню культури навчання та професійного зростання, залучають працівників до процесу прийняття рішень, збільшуючи їх відповідальність та мотивацію, а також сприяє генерації інноваційно-креативних ідей.



Основні складові корпоративної культури підприємств, такі як цінності, норми, традиції, комунікації та керівництво, виконують важливу роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу працівників. Ці елементи формують базу для розвитку культури інновацій та знань, що є критичним для успішної діяльності та розвитку сучасних підприємств. Підприємства, які успішно інтегрують ці складові, здатні досягати високих результатів, зберігаючи конкурентоспроможність та інноваційну прогресивність у своїй галузі.

З метою визначення важливості факторів у формування корпоративної культури на підприємстві пропонується використати метод експертної оцінки. За рахунок залучення компетентних фахівців, які мають професійне розуміння проблематики формування корпоративної культури на підприємстві, заплановано виокремити головні фактори її ефективного впровадження для підвищення рівня управління інтелектуалізацією потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Їх аргументовані рекомендації будуть підґрунтям до формування науково-практичного підходу до визначення потенціального ефекту від управління процесом інтелектуалізації підприємств на основі удосконалення корпоративної культури.

Отже, експерти (від латинського «*expertus*» — досвідчений) — це особи, які володіють знаннями та здатні надати обґрунтовану думку щодо явища, що досліджується [47, 52, 97, 216, 345, 495]. Процес отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод експертних оцінок ґрунтується на трьох основних складових, які наведені на рис. 4.3.

Кількість необхідних розрахункових та логічних операцій змінюється в залежності від поставленого завдання. Для підвищення швидкості роботи та скорочення числа помилок на даному етапі раціонально застосовувати програмне забезпечення.

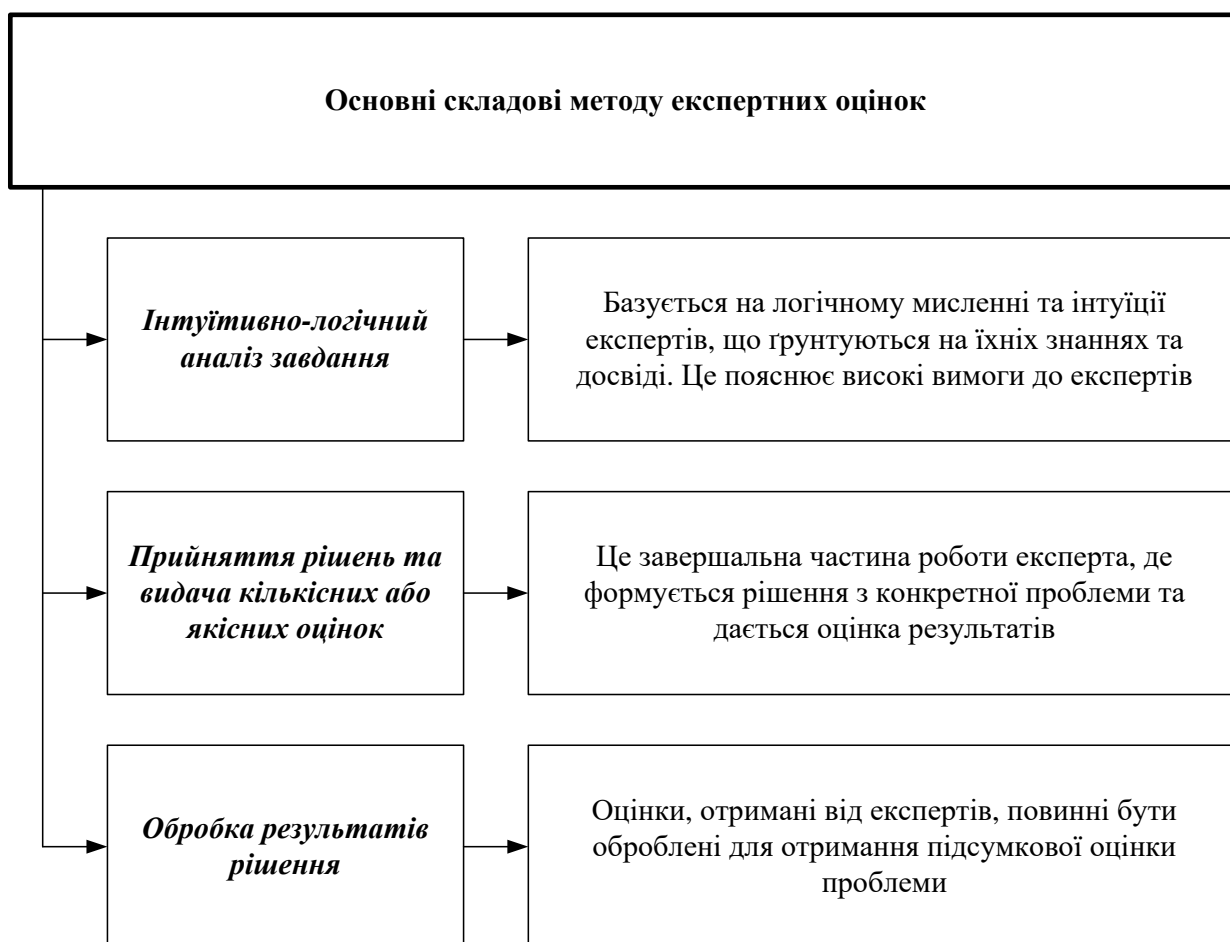


Рис. 4.3 Основні складові методу експертних оцінок (авторська розробка)

У разі обмеженості чи недостовірності інформації метод експертних оцінок дає достатньо позитивні результати. Межі їх застосування продовжуються розширюватись завдяки прискоренню науково-технічного прогресу та створенню нових організаційно-технічних, соціально-економічних та інших напрямів розвитку підприємств.

Метод експертних оцінок використовується для вирішення проблематичних завдань, які пов'язані з розвитком і адаптацією промислових підприємств до викликів глобалізації.

Для розв'язання таких завдань можуть застосовуватися різні форми проведення експертизи, серед яких дискусії, анкетування, інтерв'ю,

«мозковий штурм», наради, ділові ігри та інші. Іноді використовуються комбіновані методи [47, 92, 157, 346, 525].

Однією з найбільш ефективних форм експертного оцінювання є метод Делфі [47, 92, 157, 346, 525]. Цей метод передбачає застосування серії процедур, виконуваних у певній послідовності, з метою формування групової думки з питання, яке характеризується недостатністю інформації для застосування інших методів [24, 67, 525].

У другому та наступних турах експерти обґрунтовують свої відповіді, що дає можливість переглянути первісні оцінки. Поступово відповіді експертів стають більш стабільними, і в кінцевому підсумку зміни припиняються, що слугує підставою для завершення опитувань.

Якість експертних оцінок значною мірою залежить від підготовки експертизи та використовуваних методів обробки інформації, отриманої від експертів. Хоча єдині правила підготовки і проведення експертизи відсутні, можна виділити основні етапи цього процесу: формулювання мети експертного аналізу, створення групи організаторів експертизи, розробка процедур оцінки, відбір експертів, отримання оцінок, обробка результатів опитування, аналіз отриманих даних та визначення ступеня досягнення мети експертизи. Найбільшу важливість мають три етапи: отримання оцінок, обробка результатів опитування та аналіз отриманих даних [47, 52, 97, 216, 345, 495].

Для ефективного використання інформації, отриманої від експертів, її необхідно перетворити у зручний для аналізу формат, що дозволяє підготувати ефективне рішення для завдань, які не можуть бути описані математично.

Під час проведення експертного оцінювання можуть виникати труднощі, зокрема, коли необхідно оцінювати якісні чинники, рівень яких важко виразити кількісно. Інформацію, яка не піддається кількісному вимірюванню, потрібно подавати у вигляді непрямих оцінок [47, 52, 97, 216, 345, 495].

Якщо експерт може порівнювати та оцінювати різні об'єкти, явища або варіанти дій, приписуючи кожному з них числове значення, це свідчить про наявність у нього певної системи переваг. Залежно від шкали, за якою визначаються ці переваги, експертні оцінки містять різний обсяг інформації і мають різну здатність до математичної формалізації.

Шкала є інструментом для оцінки (вимірювання) об'єктів або явищ, що ґрунтується на певних правилах [47, 52, 97, 216, 345, 495].

У процесі дослідження було застосовано ранжування для оцінки ступеня впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. Це дозволило визначити найбільш суттєві фактори. Оцінка цього впливу представлена в табл. 4.2-4.3.

В експертній оцінці ступеня впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств та на рівень його формування приймала група фахівців цього напрямку [47, 52, 97, 216, 345, 495].

Група експертів оцінила ступінь впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств, де приймаємо  $x_j$  – оцінка  $j$ -го експерту,  $j = \overline{1, m}$ ,

де  $m$  – число експертів.

Для формування загальної оцінки групи експертів найчастіше всього використовуються середні величини.

Використовуючи точкову оцінку для групи експертів, розраховуємо середнє арифметичне:

$$\overline{x_e} = \frac{\sum_{j=1}^m X_j}{m}, \quad (4.1)$$

Таблиця 4.2

**Оцінка ступеня впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств (авторська розробка)**

Показники	Умовне позначення інтегрального показника	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Оцінка експерта 3	Оцінка експерта 4	Оцінка експерта 5	Оцінка експерта 6	Оцінка експерта 7	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	14
Лідерство та управління	LY	9	9	9	8	9	8	9	8,71	<b>0,167</b>
Комунікації	KM	10	9	10	9	9	10	9	9,43	<b>0,180</b>
Навчання та розвиток	NR	9	10	10	10	10	9	10	9,71	<b>0,186</b>
Система винагород та визнання	SV	9	9	9	10	10	9	9	9,29	<b>0,178</b>
Корпоративні традиції та ритуали	KT	7	7	7	7	6	6	7	6,71	<b>0,128</b>
Робоче середовище	RS	8	8	9	8	9	8	9	8,43	<b>0,161</b>
<b>Всього</b>									<b>52,29</b>	<b>1</b>

Таблиця 4.3

**Оцінка ступеня впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств (авторська розробка)**

Показники	Умовне позначення інтегрального показника	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середн оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	14	15	16	17
Лідерство та управління	LY	7	9	7	8	9	8	7	61	-8,71	75,94	8,71	<b>0,167</b>
Комунікації	KM	10	9	10	9	9	10	9	66	13,71	188,08	9,43	<b>0,180</b>
Навчання та розвиток	NR	9	10	10	10	10	9	10	68	15,71	246,94	9,71	<b>0,186</b>
Система винагород та визнання	SV	9	9	9	8	8	9	9	65	12,71	161,65	9,29	<b>0,178</b>
Корпоративні традиції та ритуали	KT	6	7	6	7	8	8	7	47	-5,29	27,94	6,71	<b>0,128</b>
Робоче середовище	RS	8	8	9	8	9	8	9	59	6,71	45,08	8,43	<b>0,161</b>
<b>Всього</b>									<b>366</b>	<b>-</b>	<b>745,63</b>	<b>52,29</b>	<b>1</b>

Коли необхідно визначити узгодженість у ранжуванні більшої (більш двох) кількості експертів, розраховується коефіцієнт конкордації – загальний коефіцієнт рангової кореляції для групи, який складається з  $m$  експертів:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (4.2)$$

$$\text{где } S = \sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right), \quad (4.3)$$

де  $n$  – кількість показників;

$m$  – число експертів.

Розраховане в дужках являє собою середню суму рангів, отриманих  $i$ -ми складовими від експертів.

Діапазон коефіцієнту конкордації  $W$  змінюється в діапазоні від 0 до 1. У випадку, коли коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці, це означає, що всі експерти присвоїли об'єктам однакові ранги. Чим ближче значення коефіцієнту до нуля, тим менш узгодженими є оцінки експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 745,63}{7^2 \cdot (6^3 - 6)} = 0,869$$

Результати розрахунків свідчать про те, що метод експертної оцінки є достатньо достовірним, оскільки результати розрахунку коефіцієнту конкордації свідчать про високий ступінь узгодженості між експертами, який дорівнює 0,869, його результати можна використовувати в практичній діяльності промислових підприємств.

Рівень значущості ступеня впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств наведено в табл. 4.4. та на рис. 4.4.

Таблиця 4.4

**Рівень значущості ступеня впливу корпоративної культури на розвиток інтелектуалізації персоналу (авторська розробка)**

Складова	Умовне позначення інтегрального показника	Коефіцієнт вагомості	Рівень значущості	Ранг
1	2	3	4	5
Лідерство та управління	LY	0,167	ВПК	<b>3</b>
Комунікації	KM	0,180	ВПК	<b>5</b>
Навчання та розвиток	NR	0,186	ВПК	<b>6</b>
Система винагород та визнання	SV	0,178	ВПК	<b>4</b>
Корпоративні традиції та ритуали	KT	0,128	СРК	<b>1</b>
Робоче середовище	RS	0,161	ВПК	<b>2</b>
<b>Всього</b>	-	1	-	-

Отже, за результатами проведеного аналізу з використанням методу експертних оцінок для визначення ступеню впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств (рис. 4.4), можна зробити висновок, що за рівнем значущості доцільно ранжувати фактори за шкалою:

- низький рівень коефіцієнту (НРК) – 0 до 0,12;
- середній рівень коефіцієнту (СРК) – 0,12 до 0,16;
- високий рівень коефіцієнту (ВПК) – 0,16 до 0,2).





Рис. 4.4 Рівень значущості ступеня впливу корпоративної культури на управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств (авторська розробка)

З метою ідентифікації статистичної значущості розрахованого коефіцієнта конкордації використано  $\chi^2$  критерій Пірсона (оцінює значимість відмінностей між фактичною кількістю випадків або якісних характеристик вибірки, що потрапляють в кожну категорію, і теоретичною кількістю, яка очікується в досліджуваних групах при справедливості нульової гіпотези), що розраховується за формулою (4.1):

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W \quad (4.4)$$

Одержано наступні результати:

$$\chi^2 = 7 \cdot (6 - 1) \cdot 0,869 = 30,42$$

Табличне значення критичних точок розподілу  $\chi^2$  критерію Пірсона для рівня значущості  $\alpha=0,05$  за шести ступенів вільності становить 12,592, що значно менше за розраховане значення.

За результатами проведеного дослідження запропоновано науково-практичний підхід до визначення потенціального ефекту від управління процесом інтелектуалізації підприємств на основі удосконалення корпоративної культури (рис. 4.5).



Рис. 4.5 Науково-практичний підхід до визначення потенціального ефекту від управління процесом інтелектуалізації підприємств на основі удосконалення корпоративної культури (авторська розробка)

У сучасному висококонкурентному середовищі ефективне управління людськими ресурсами стає все більш важливим фактором корпоративного успіху та розвитку. Це відіграє ключову роль у залученні, утриманні та мотивації інноваційного таланту та є основою для сталого розвитку підприємств.

Людські якості менеджера є основоположними, що формуються в процесі роботи на основі особистих якостей людини-менеджера, цінностей, принципів і норм, прийнятих на підприємстві, а також придбаних у процесі спеціальної підготовки. На основі наукових праць С.М. Хмелевського [485, 487] «Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера» визначимо, які особистісні якості необхідні сучасному менеджеру з персоналу (рис. 4.6).

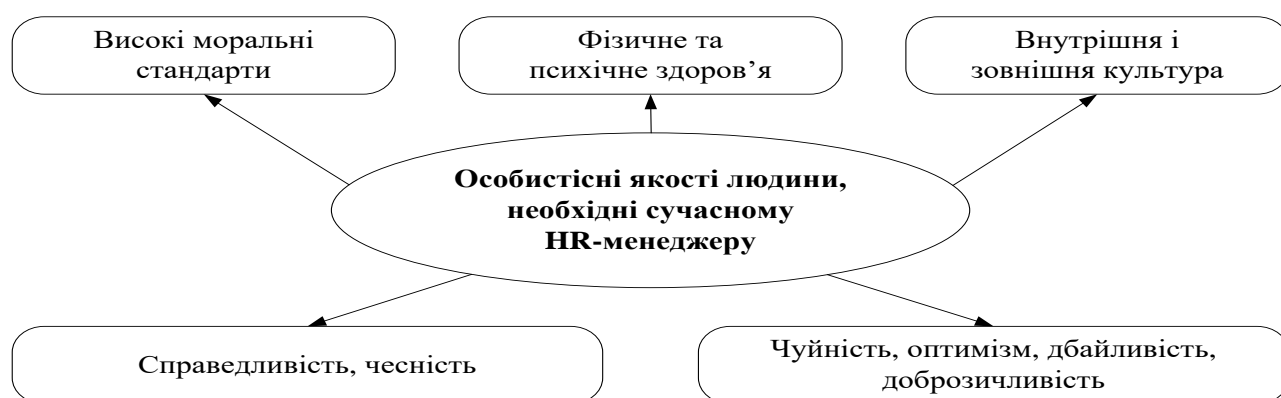


Рис. 4.6 Особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру (авторська розробка)

Важливо визнати, що успішна реалізація будь-якої бізнес-стратегії на пряму залежить від людей, які працюють на підприємстві. Інвестування в розвиток персоналу, їх мотивацію та задоволення від роботи стає стратегічною перевагою. Керівництва сучасних підприємств розуміють, що витрати на розвиток та утримання кваліфікованого персоналу окупуються у вигляді збільшення продуктивності, покращення якості продукції або послуг та залучення і утримання клієнтів [301, 303, 335].

HR-менеджмент є ключовим інструментом у забезпеченні успіху підприємства в умовах постійної зміни та нестабільності на ринку. Його роль полягає в розробці та впровадженні стратегій, які сприяють адаптації підприємств до нових турбулентних реалій сьогодення. Важливою складовою ефективного HR-менеджменту є залучення, розвиток і збереження талановитих працівників.

Одним з основних завдань HR-менеджменту є створення та підтримка корпоративної культури, яка сприяє перманентному процесу навчання та розвитку співробітників. Це означає створення середовища, де працівники почувуються стимульованими до постійного самовдосконалення та професійного зростання. HR-відділ відіграє ключову роль у розробці програм навчання, менторства та розвитку кар'єри, що допомагають працівникам здобувати нові навички та адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім того, ефективний HR-менеджмент сприяє внутрішній мотивації співробітників шляхом розробки систем стимулювання, які враховують індивідуальні потреби та досягнення кожного працівника. Це може включати програми заохочення, можливості для професійного зростання, а також регулярні зустрічі для обговорення цілей та прогресу.

Нарешті, HR-відділ відіграє важливу роль у готовності підприємства до прийняття змін, який забезпечує комунікацію та підтримку працівників під час періодів перетворень та впровадження нових стратегій, технологій чи процесів. Це включає у себе не лише управління змінами, а й розробку програм підтримки та навчання для того, щоб сприяти легкому переходу працівників до нових умов.

Загалом, ефективний HR-менеджмент є критично важливим для успішного розвитку підприємств у сучасному конкурентному середовищі та впливає на управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. Він забезпечує залучення, утримання та мотивацію талановитих працівників, що є ключовим фактором для інновацій,

зростання та сталого розвитку підприємства за рахунок створення корпоративної культури, що сприяє навчанню та розвитку співробітників, а також забезпеченням їхньої внутрішньої мотивації та готовності до змін, HR-менеджмент грає ключову роль у формуванні стратегічної переваги підприємства. Він також відіграє важливу роль у підтримці підприємства під час періодів змін та адаптації до нових умов ринку. Таким чином, інвестування в розвиток та ефективне управління людськими ресурсами є стратегічною необхідністю для будь-якого успішного підприємства.

Перш за все, слід акцентувати увагу на підтримці лідерства та управлінських процесів, інвестуючи у розвиток лідерських навичок на всіх рівнях. Проведення тренінгів з лідерства, менторства та коучингу сприятиме створенню ефективних лідерів, які активно підтримують інновації та розвиток знань. Лідери повинні відображати цінності підприємства через свою поведінку, що служить позитивним прикладом для працівників і сприяє укріпленню корпоративної культури. Важливо також заохочувати лідерів до делегування повноважень і залучення працівників до процесу прийняття ефективних управлінських рішень, що стимулює мотивацію та залучення.

Окрім цього, вдосконалення системи винагород є важливим аспектом. Необхідно забезпечити справедливу та прозору систему матеріальних стимулів, яка заохочує досягнення високих результатів та інновацій, а також запровадити систему нематеріальних винагород, таких як публічне визнання, нагороди сертифікатами та привітання через корпоративні медіа. Організація конкурсів на кращі інноваційні ідеї з призами для переможців буде стимулювати творчий підхід та генерацію нових ідей.

Отже, процеси глобалізації змінюють стандарти корпоративного управління та підвищують інтерес до корпоративної культури як основи розвитку підприємств. Корпоративне управління тісно пов'язане з корпоративною культурою, що охоплює всі бізнес-процеси підприємства. Визначення типу корпоративної культури дозволяє оптимізувати діяльність

організації, а зміна цього типу призведе до зміни її діагностичного профілю, що, в свою чергу, вплине на вектор розвитку підприємства.

Корпоративна культура є важливим фактором управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних змін. Вона формується через лідерство, навчання, комунікації, систему винагород та рекрутингові практики. Позитивна корпоративна культура стимулює мотивацію, залучення та продуктивність працівників, що призводить до інтелектуалізації і підвищення конкурентоспроможності.

Формування корпоративної культури вимагає узгоджених зусиль керівництва та співробітників. Системний підхід, який включає лідерство, комунікації, навчання, винагороди, традиції та робоче середовище, сприяє цьому. Підприємства, які успішно реалізують ці механізми, ефективно використовують свій інтелектуальний потенціал, зберігаючи конкурентоспроможність і досягаючи високих результатів.

Інтелектуальний потенціал відіграє ключову роль у формуванні успішної виробничої діяльності підприємства. В основу інтелектуальної складової входять професійні навички та творчі здібності персоналу, які по-іншому можна назвати інтелектуальними ресурсами для технологічного розвитку підприємства. Однією з задач управлінської структури є підвищення кількості інтелектуальних ресурсів для досягнення результатів у виробництві товарів та наданні послуг.

Однією з основ розвитку інтелектуального потенціалу є формування корпоративної культури підприємства. Науковці корпоративну культуру розглядають як особливу сферу управлінської структури, яка формує політику цінностей та психологічний клімат серед співробітників підприємства. Корпоративна культура є потужним інструментом в управлінських процесах виробництва, що поліпшує комунікацію між працівниками та керівництвом, підвищує продуктивність праці, сприяє покращенню інтелектуального рівня персоналу [301, 303, 335].

Формування корпоративної культури має під собою багатогранний процес, який потребує системного підходу та постійних зусиль з боку керівництва. Для цього слід дослідити, які саме функції виконує корпоративна культура, що представлено на рис. 4.7.

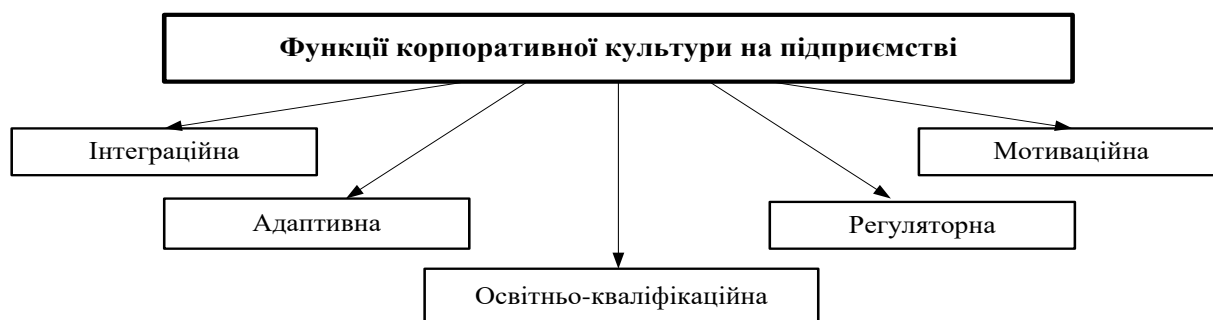


Рис. 4.7 Функції корпоративної культури (авторська розробка)

Об'єднання персоналу навколо спільної мети з урахуванням ідей та цінностей кожного з них породжує відчуття єдності, значимості та відповідальності. Функція інтеграції сприяє створенню ефективної командної роботи. Адаптивна функція дає співробітникам орієнтири та допомагає їм зрозуміти, як їм слід поводитися в нових ситуаціях. Високий рівень корпоративної культури може зробити підприємство більш гнучким та стійким до змін.

Корпоративна культура визначає правила та норми поведінки, яких очікують від співробітників, що здатна ефективно замінити формальні механізми, дозволяє не ускладнювати організаційну структуру та збільшує потік офіційної інформації. Корпоративна культура допомагає контролювати поведінку співробітників та забезпечує дотримання єдиних стандартів роботи.

Керівники підприємств повинні забезпечити підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня своїх працівників. Зацікавленість керівництва у поліпшенні професійних навичок персоналу є фактором формування корпоративної культури [125, 243].

Інтелектуальний потенціал підприємства тісно пов'язаний з корпоративною культурою. Відкрита комунікація та співпраця між співробітниками сприяють обміну знаннями та досвідом, що стимулює колективний інтелект. Це, в свою чергу, може призвести до покращення іміджу та репутації підприємства, що робить його більш привабливим.

Комфортні умови праці, гармонійна та неформальна атмосфера змушують співробітників відчувати себе почутими та цінними. Співробітники з високим інтелектуальним потенціалом здатні швидко навчатися, вирішувати проблеми та знаходити нестандартні рішення, що призводить до підвищення загальної продуктивності праці. На рис. 4.8 детальніше зображена синергія інтелектуального потенціалу та корпоративної культури.



Рис. 4.8 Синергія інтелектуального потенціалу та корпоративної культури (авторська розробка)



Отже, формування корпоративної культури на підприємстві є не тільки основою управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформації, але й тісно пов'язана з ним. Розвиток одного фактора сприяє розвитку іншого, що, в свою чергу, призводить до загального успіху підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

#### **4.2 Адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій**

На сучасному етапі розвитку велике значення мають принципи управління суспільством, які забезпечують пошук шляхів якісного покращення життєвих умов людини. Це прагнення покращити умови життя спонукає людей орієнтуватися не тільки на кількісне економічне зростання, а й на якісні показники, що формують індекс щастя. Головною рисою розвитку економіки під впливом глобалізаційних трансформацій стане конкуренція між країнами за якість життя населення. Кожна людина визначає якість свого індексу щастя залежно від того, наскільки вона задоволена своїм фізичним і емоційним станом, благополуччям, роботою, родиною, друзями та політикою держави.

Щастя як емоційний стан і почуття стало об'єктом розмірковувань та наукових досліджень ще в давнину, здебільшого філософами, теологами та психологами. Показники ендогенного та екзогенного середовища формують поняття «щастя». Серед відомих дослідників цього питання є П. Долан, Д. Канеман, Р. Істерлін, А. Дітон, Р. Лейард, У. Штаудінгер, С. Любомирські, К. Шелдон, К. Роджерс, Д. Готтман, В. Прохорова, В. Чобіток та інші.

У сучасному світі кожна людина, щоб забезпечити себе та своїх близьких необхідними засобами для існування, повинна багато працювати

фізично або інтелектуально. Проте кожен прагне отримувати не лише достатній дохід, а й моральне задоволення, що й формує індекс щастя. Впродовж століть люди не змогли знайти точне та однозначне визначення поняття «щастя» та чинників, які його формують. Дослідники, які займаються вивченням цього питання, продовжують намагатися виявити його причини як для окремої людини, так і для суспільства в цілому.

Значущими особистісними чинниками, що впливають на професійну самореалізацію, є ефективність, адаптивність, гнучкість поведінки та задоволеність власною діяльністю. Самоефективність виражається в здатності керувати діяльністю та досягати успіху в взаємодії з іншими; гнучкість поведінки забезпечує ефективну міжособистісну та міжпрофесійну взаємодію. Низька задоволеність своєю діяльністю стимулює розвиток потреби у професійному зростанні [260, 279, 309]. Прагнення до розвитку інтелектуального потенціалу та здатність до професійної мобільності повинні відповідати вимогам працівника та стимулювати його до професійної самореалізації.

Характерним атрибутом професійної самореалізації є потреба в постійному вдосконаленні компетентності, просуванні по професійному шляху та виконанні більш складних і відповідальних завдань у результаті розвитку професіоналізму [236, 253]. Про щастя говорять вже давно, але жоден учений не зміг дати точного визначення або універсального способу його досягнення. Дійсно, для кожної людини поняття «щастя» має індивідуальний зміст і розуміння. Щастя – це стан людини, який відображає максимальне внутрішнє задоволення своїми умовами існування, повноту життя та усвідомлення свого людського призначення [195, 210, 216, 236].

Щорічний рейтинг найщасливіших країн світу, що публікується Організацією Об'єднаних Націй у World Happiness Report [477], відображає стан щастя на глобальному рівні. Динаміку місця України в цьому рейтингу за 2015-2023 рр. можна побачити в табл. 4.5 та рис. 4.9.

**Рейтинг щастя України за даними World Happiness Report  
за 2015-2023 рр. \***

Роки	Місце України в рейтингу	Фактор зміни в порівнянні з попереднім роком
1	2	3
2015	111	-
2016	123	↓
2017	132	↓
2018	138	↓
2019	120	↑
2020	123	↓
2021	110	↑
2022	98	↑
2023	92	↑

\*Сформовано на основі джерела [477]

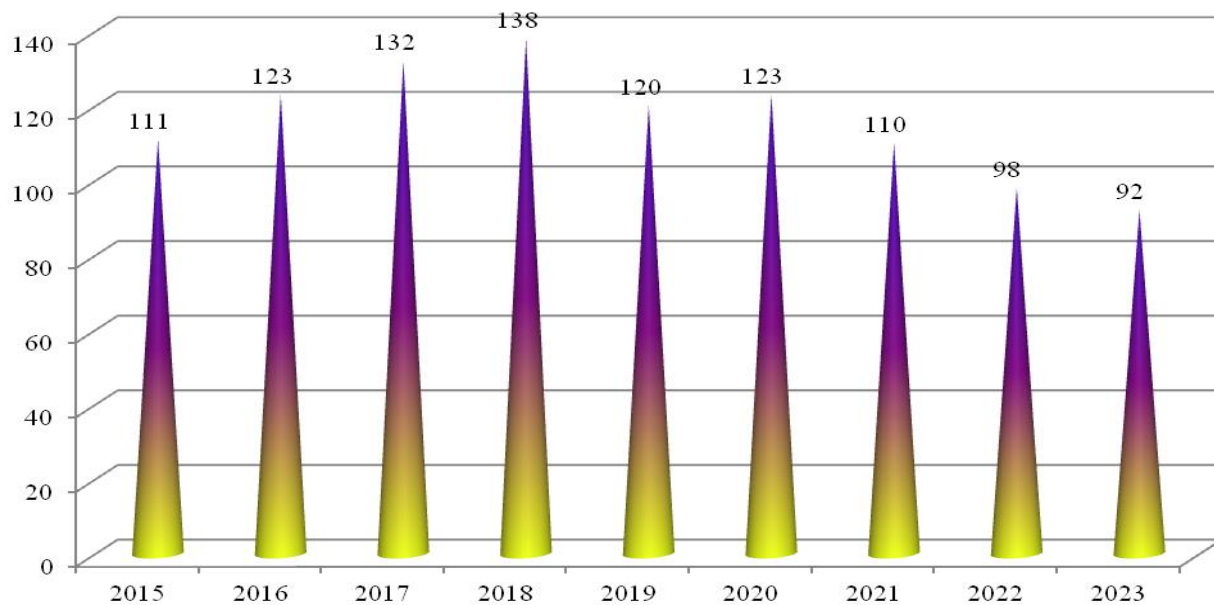


Рис. 4.9 Рейтинг щастя України за даними World Happiness Report за 2015-2023 рр. (авторська розробка)

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що протягом розглянутого періоду до 2019 року Україна демонструвала тенденцію до зниження показника щастя, тоді як з 2021 року спостерігалася тенденція до підвищення рівня цього індексу.

Крім того, на результат оцінки щастя значний вплив мало суб'єктивне відчуття щастя або нещастя, яке визначалося через опитування громадської думки.

Отже, результати оцінки індексу щастя свідчать про те, що на формування адхократичного механізму впливають різні фактори, які наведено на рис. 4.10.

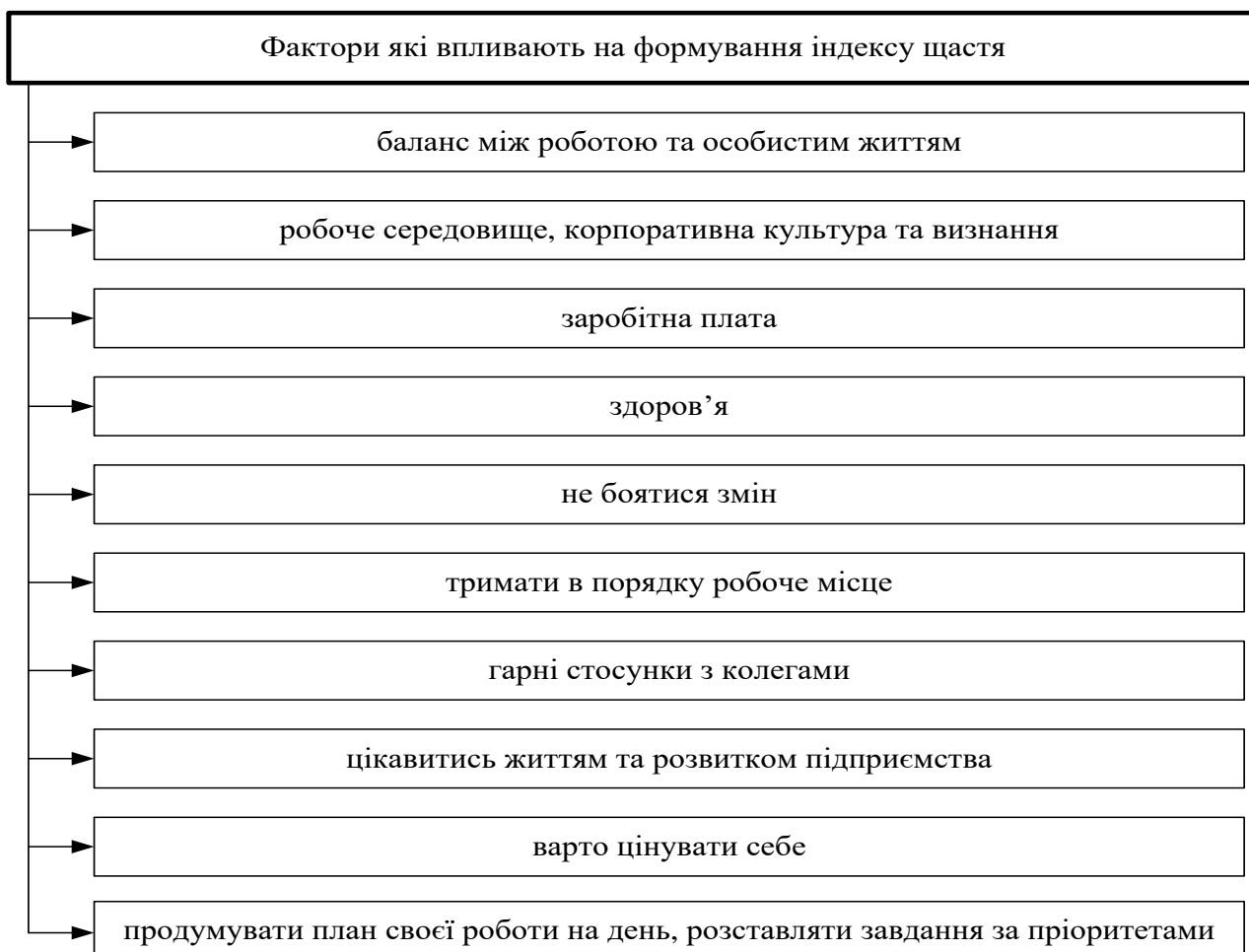


Рис. 4.10 Фактори, які впливають на формування індексу щастя  
(авторська розробка)

Більша частина людства прагне до насиченого та змістовного життя як на роботі, так і вдома, не «жертвуючи» важливими потребами. Баланс між роботою та особистим життям є одним з найважливіших показників щастя для працівників на підприємстві, незалежно від їх досвіду, віку, статі чи посади.

На формування індексу щастя працівників на підприємстві значний вплив має корпоративна культура. 60% працівників вважають корпоративну культуру надзвичайно важливою, в той час як лише 25% задоволені її рівнем. Це вказує на зростаючу тенденцію дискримінації за віком [34, 58,174].

Дослідження підтверджують, що дохід є важливим чинником: якщо людина може дозволити собі комфортний спосіб життя, то вона буде щасливішою порівняно з тими, хто цього не може. В рамках дослідження було проведено опитування серед респондентів різної вікової категорії та статі. У опитуванні взяли участь 1225 респондентів (рис. 4.11).

Вопросы    Ответы    1 225    Настройки    Всего: 1

## Щастя є! =)

В   I   U   ↻   ✕

Рівень людського щастя!  
Опитування анонімне! Є основою для визначення факторів людського щастя!

Рівень людського щастя!




Рис. 4.11 Фрагмент анкети щодо визначення рівня щастя людини та факторів, які на нього впливають (авторська розробка)

Детальний аналіз результатів опитування свідчать про те, що в опитуванні брали участь 1225 респонденти різної вікової категорії (табл.4,6, рис. 4.12).

Таблиця 4.6

**Аналіз вікової категорії респондентів, які брали участь в опитуванні**  
(авторська розробка)

Категорії	Кількість осіб	Структура, %
До 18 років	667	54,4
19-35 років	284	23,2
36-45 років	132	10,8
46-60 років	85	6,9
61 рік та старше	57	4,7
Всього	1225	100

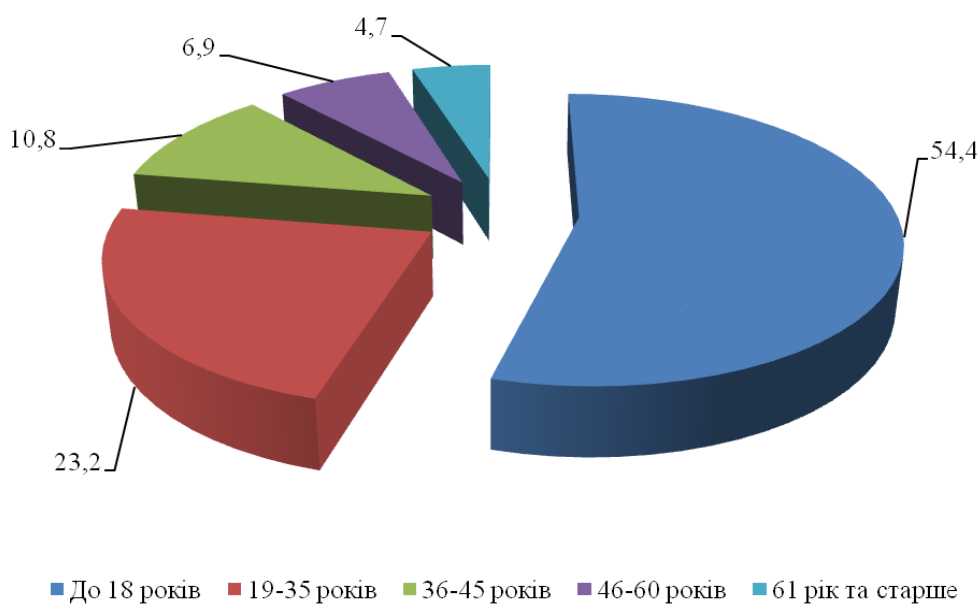


Рис. 4.12 Структура вікової категорії респондентів, які брали участь в опитуванні, % (авторська розробка)

Отже, результати свідчать, що більша частина респондентів – це молодь до 18 років, що складає 54,4%, саме вони будуть основою розвитку нашої країни, і треба більш детально проаналізувати, що саме робить усіх людей щасливими.

В опитуванні прийняли участь 652 особи чоловічої статі, що складає 53,2% від загальної кількості опитаних, 553 особи жіночої статі, що складає 45,2% та 20 осіб, які не визначилися зі своєю статтю, що складає 1,6%. (рис. 4.13).

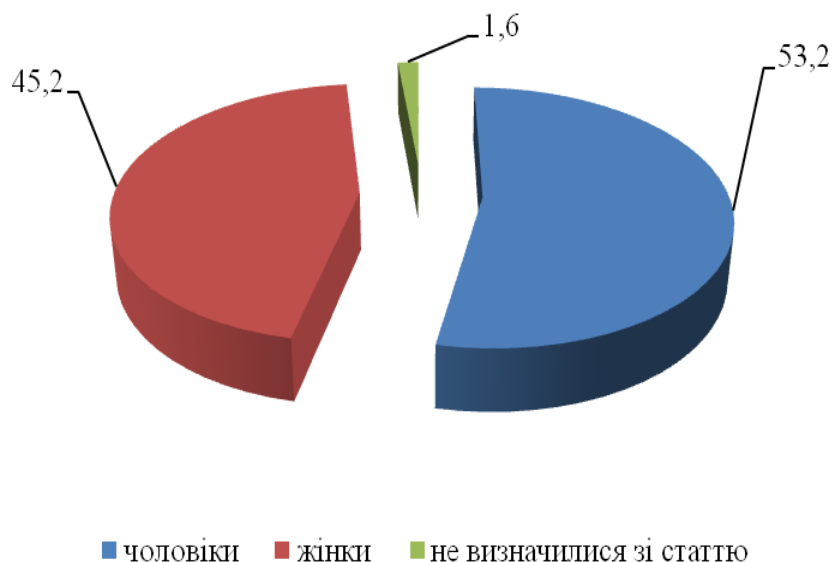


Рис. 4.13 Структура категорій респондентів за статтю, які брали участь в опитуванні (авторська розробка)

Щодо рівня освіти, який мають респонденти, були отримані наступні результати, які наведено в табл. 4.7. та рис. 4.14.

Таблиця 4.7

**Аналіз рівня освіти респондентів, які брали участь в опитуванні**  
(авторська розробка)

Категорії	Кількість осіб	Структура, %
Навчаюся у школі	42	3,4
Базова середня освіта	457	37,3
Середня повна освіта	167	13,6
Кваліфікований працівник	282	23,0
Молодший бакалавр	52	4,2
Бакалавр	39	3,2
Спеціаліст або магістр	186	15,2
Всього	1225	100

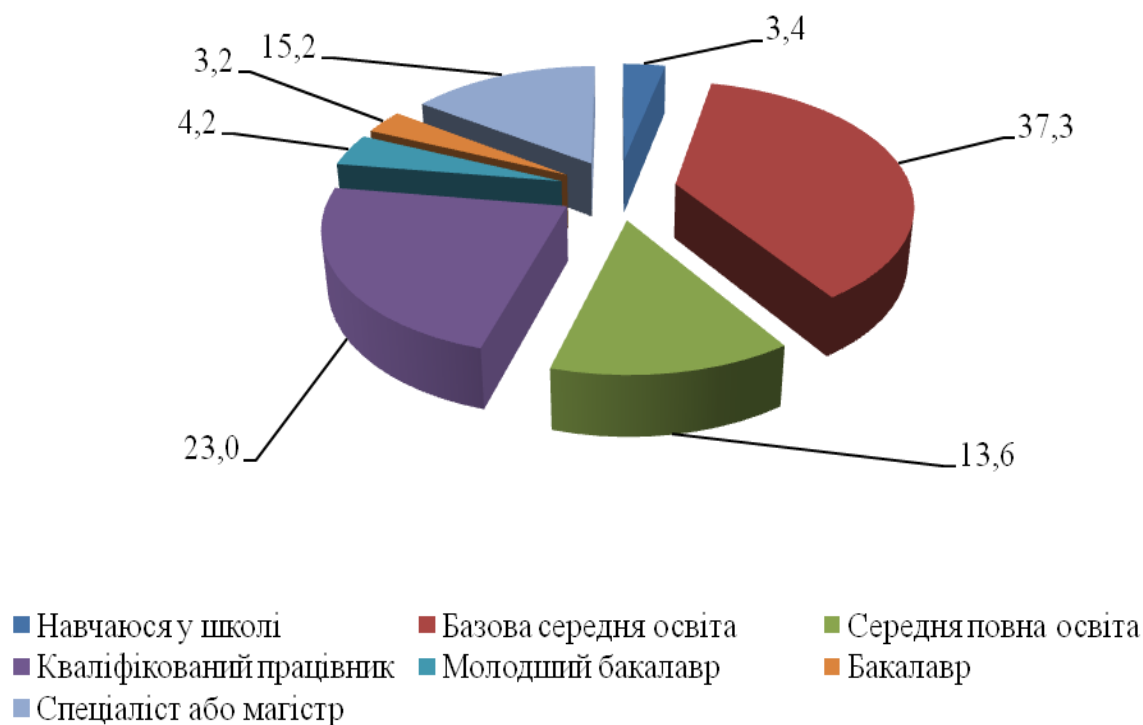


Рис. 4.14 Структура показників рівня освіти, який мають респонденти, % (авторська розробка)

На питання: «Який середній рівень доходу у Вас на місяць?» було отримано наступні результати, які представлені в табл. 4.8 та на рис. 4.15.

Таблиця 4.8

**Аналіз середній рівень доходу респондентів, які брали участь в опитуванні (авторська розробка)**

Категорії	Кількість осіб	Структура, %
до 3000 грн.	629	51,3
3001 – 5000 грн.	109	8,9
5001 – 7000 грн.	106	8,7
7001 – 10 000 грн.	149	12,2
10 000 – 15 000 грн.	102	8,3
15 000 – 20 000 грн.	58	4,7
Більше 20 000 грн.	72	5,9
Всього	1225	100



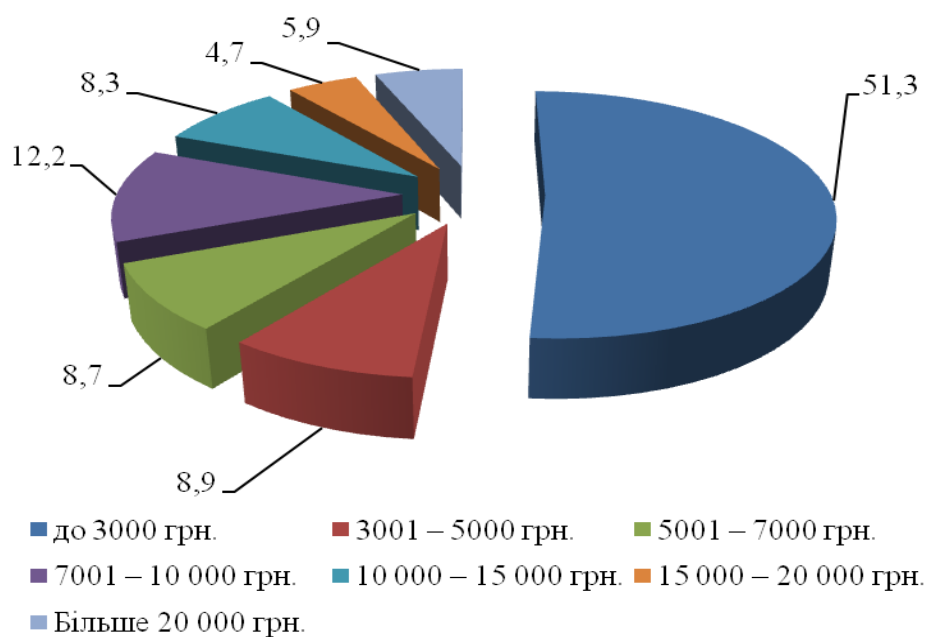


Рис. 4.15 Структура показників рівня доходів, який мають респонденти, % (авторська розробка)

На питання: «Чи відчуваєте Ви себе вільною людиною?» було отримано наступні результати, 583 особи надали відповідь – «так», 439 осіб – «відносно», 203 особи – «ні» (рис. 4.16).

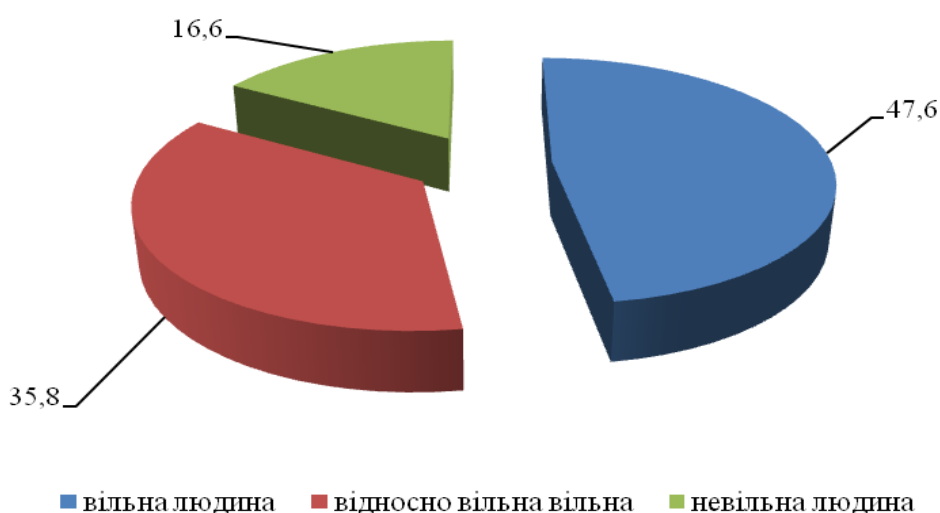


Рис. 4.16 Структура відношення респондентів до питання свободи, % (авторська розробка)

На питання: «Чи займаєтеся Ви благодійністю чи іншою допомогою людям, тваринам тощо?» 680 осіб відповіли «так», що складає 55,5%, а 545 осіб надали відповідь «ні», що складає 44,5% (рис. 4.17).

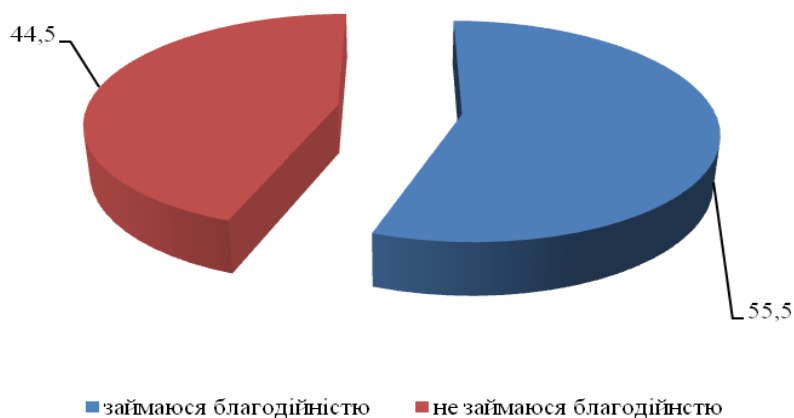


Рис. 4.17 Структура відношення респондентів до благодійності, % (авторська розробка)

Наступне питання було: «До якої категорії людей Ви можете себе віднести?» (оптиміст, реаліст чи песиміст) було отримано наступні результати: 632 респондента вважають себе реалістами, що складає 51,5%, 468 осіб (38,2%) вважають себе оптимістами та 125 осіб (10,3%) – песимістами (рис. 4.18).

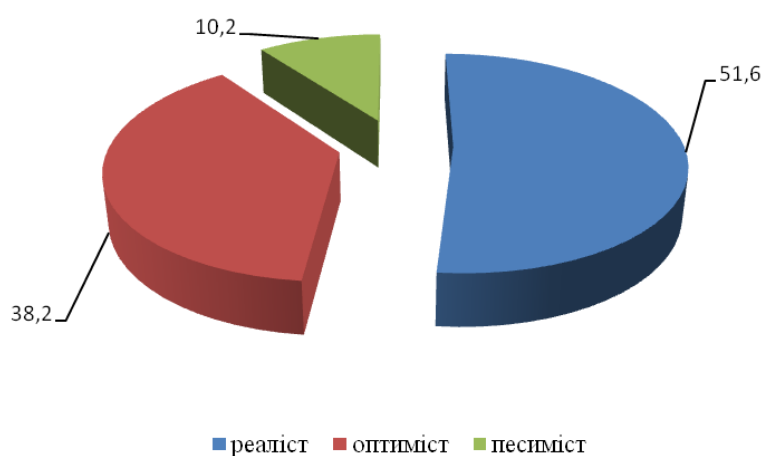


Рис. 4.18 Структура респондентів за категоріями оптиміст, реаліст, песиміст, % (авторська розробка)

На питання: «Чи щаслива ви людина?» було отримано наступні результати: 580 респондентів (47,3%) надали відповідь «відносно», 558 (45,6%) відповіли «так» та 87 (7,1%) надали відповідь «ні» (рис. 4.19).

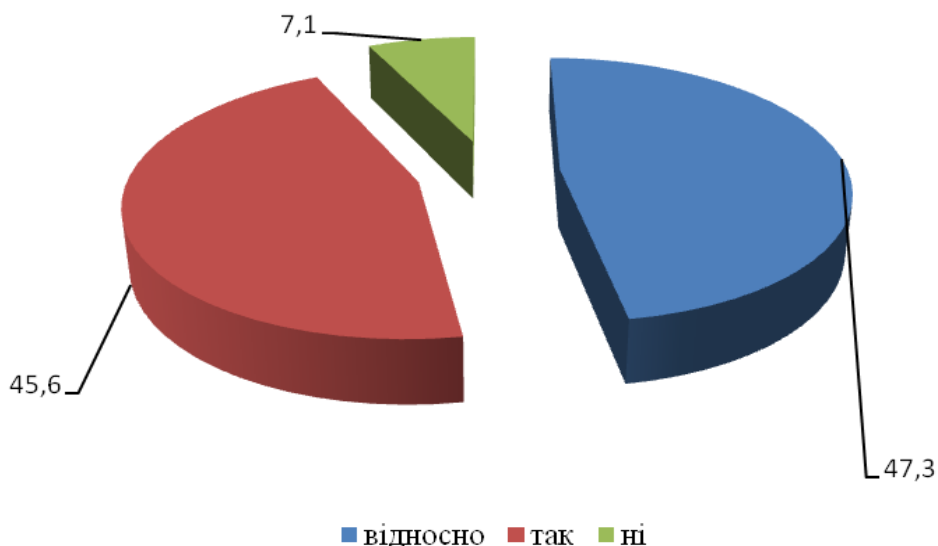


Рис. 4.19 Структура відповідей на питання «Чи щаслива ви людина?», % (авторська розробка)

Щодо відповідей на питання: «Що Вам треба для того, щоб бути щасливою людиною?» було отримано багато різноманітних відповідей. Найбільше респондентів вибрали такі варіанти:

«Мати родину» — 406 осіб (33%),

«Мати стабільний дохід» — 160 осіб (13,1%),

«Мати здоров'я» — 130 осіб (10,6%), а також інші варіанти.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що значна частина людей в Україні не відчуває себе щасливою. На це впливають багато ендогенних та екзогенних факторів, таких як: нестабільний політичний та економічний стан, активні військові події, відсутність стабільності, постійна зміна законодавства тощо. Всі ці фактори обмежують можливості працівників розкривати свої інтелектуальні та потенціальні

здібності, що, у свою чергу, перешкоджає активному розвитку підприємств.

Нестабільність у сучасному бізнесі ставить перед підприємствами виклик ефективної роботи, де одним із ключових факторів є стресостійкість персоналу. Вона безпосередньо впливає на продуктивність, задоволеність роботою та загальну стійкість організації до зовнішніх негараздів.

Тому питання розвитку стресостійкості персоналу стає надзвичайно актуальним для забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах постійних змін та невизначеності.

Резильєнтність персоналу — це здатність адаптуватися до змін, подолати труднощі й продовжувати продуктивно працювати в умовах невизначеності. Якості резильєнтності персоналу представлені на рис. 4.20.



Рис. 4.20 Якості резильєнтності персоналу (авторська розробка)

Проблема стресу є однією з ключових управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. Негативні наслідки стресу можуть включати зниження ефективності працівників, погіршення їхнього здоров'я, втомленість та професійне вигорання. У такій ситуації надзвичайно важливо розробляти й впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення резильєнтності працівників.

У нинішніх умовах економічної нестабільності та змін бізнес-середовища питання стресостійкості стає ще важливішим. Для ефективного вирішення цієї проблеми підприємства можуть застосовувати комплексний підхід, що включає декілька ключових напрямів.

Одним із таких напрямів є надання психологічної підтримки працівникам, що передбачає доступ до професійних психологів, які допоможуть працівникам розуміти та зменшувати рівень стресу, а також розробити стратегії для подолання труднощів і збереження емоційної стабільності.

Іншим важливим аспектом є навчання навичкам керування стресом через тренінги та семінари. Вони дозволяють працівникам удосконалювати особистісні навички, такі як самоорганізація та тайм-менеджмент, а також освоювати ефективні методи боротьби зі стресом, включаючи релаксаційні практики та когнітивно-поведінкову терапію.

Сприятливе робоче середовище також має велике значення для зниження стресу. Це включає впровадження умов, що сприяють фізичному та психологічному комфорту працівників, таких як ергономічні робочі місця, гнучкий графік і можливість для фізичної активності. Крім того, важливо підтримувати здоровий мікроклімат в колективі, зберігаючи командний дух і відкриту комунікацію.

Для зменшення стресу важливим є також управління ризиками, що дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні джерела стресу для працівників та розробляти заходи для їх мінімізації. Відкриті комунікаційні канали між

керівництвом і працівниками допомагають уникнути конфліктів і непорозумінь, що створює атмосферу підтримки та довіри.

Запровадження такого комплексного підходу допоможе знизити рівень стресу серед працівників, підвищити їхню мотивацію та продуктивність, зміцнити корпоративну культуру та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів і нестабільності, що є підґрунтям активізації процесу інтелектуалізації потенціалу підприємства.

Покращення стресостійкості персоналу є інвестицією в майбутнє підприємства, що забезпечить його успіх у мінливому середовищі [48, 258, 477].

Отже, сучасний бізнес кидає виклики стійкості персоналу, що впливає на його продуктивність, задоволеність роботою та загальну стійкість організації.

Резильєнтність персоналу – це його здатність адаптуватися, долати труднощі та залишатися продуктивним в умовах невизначеності. Вона включає гнучкість, стресостійкість, оптимізм, самоорганізацію та командну роботу.

Негативний стрес може призвести до виснаження, вигорання та зниження працездатності. Тому важливо впроваджувати стратегії для підвищення резильєнтності персоналу.

За результатами проведеного дослідження запропоновано адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, який наведено на рис. 4.21.

Адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств у контексті глобалізаційних трансформацій базується на принципах адхократії, яка дає змогу кожному працівнику, що займає певну постійну роль на підприємстві, адаптуватися до гнучкої організаційної структури.

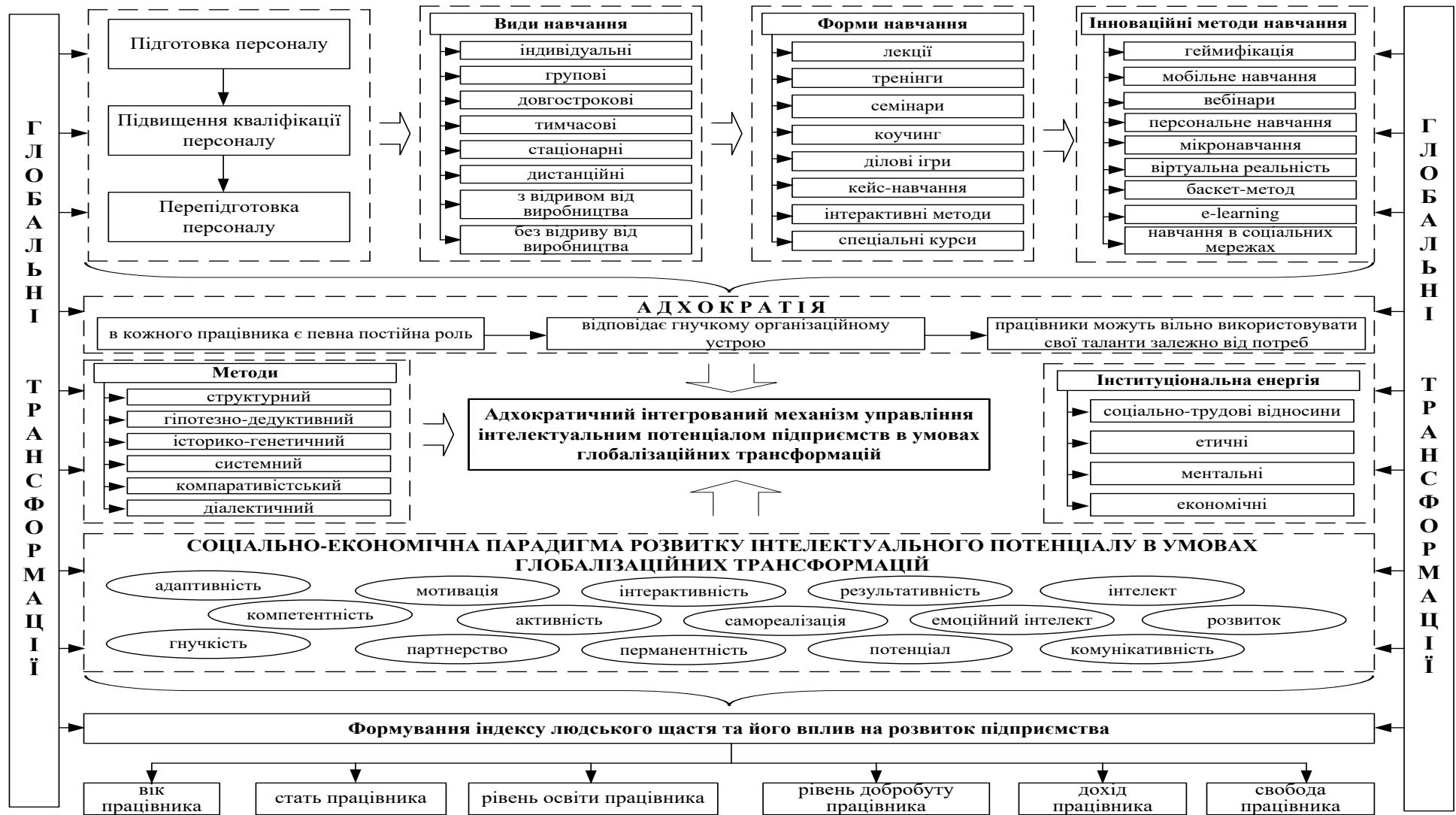


Рис. 4.21 Адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)

Це дозволяє працівнику вільно використовувати свої інноваційно-креативні здібності для активного та адаптивного розвитку як особистості, так і підприємства в цілому.

Наступним елементом цього механізму є формування індексу людського щастя та оцінки його впливу на ефективний розвиток підприємства. На основі проведеного опитування було визначено основні фактори, які формують цей індекс, а також розкрито основи соціально-економічної парадигми управління інтелектуальним потенціалом в умовах глобалізаційних трансформацій.

Використання різних методів навчання дозволяє досягти значних результатів у формуванні інноваційно-креативного мислення серед працівників, а система мотивації забезпечить сталість цього процесу.

Проведене дослідження підтверджує, що рівень щастя людини значною мірою залежить від правильного вибору професії та здатності отримувати задоволення від внутрішніх й зовнішніх чинників.

Метою ефективної діяльності управлінського складу підприємства є створення умов для активного розвитку інтелектуального потенціалу працівників через постійне навчання та впровадження системи матеріального і морального стимулювання, формування корпоративної культури.

Запропонований адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств у період глобалізаційних трансформацій сформований на основі принципів адхократії та індексу людського щастя, що оцінює його вплив на розвиток підприємства. За результатами опитування визначено фактори, які впливають на формування індексу людського щастя, і на основі яких розвивається соціально-економічна парадигма управління інтелектуального потенціалу підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.



### **4.3. Синергізм процесів соціально-економічної політики промислових підприємств як основи управління інтелектуальним потенціалом**

Сучасний світ відзначається посиленням економічної турбулентності, трансформацією відносин на національному та глобальному рівнях, розвитком креативних форм ведення господарства та формуванням нових економічних зв'язків. Це призводить до збільшення невизначеності та мінливості економічного середовища, що вимагає пошуку нових підходів для забезпечення ефективності економічних систем в нових умовах функціонування. Як зазначають науковці, ще у 1960-ті роки стало очевидно, що традиційні методи управління не дозволяють ефективно працювати в умовах нестабільності, що впливає на результативність діяльності [151, 242, 495]. Це визначає необхідність запровадження нових, інноваційних підходів до управління економічними системами, зокрема промисловими підприємствами, та дослідження впливу взаємодії між економічними системами на їх результативність. Формування синергетичних ефектів і ефективне управління ними є важливим кроком до підвищення загальної результативності діяльності.

Проблема синергетичних ефектів в економіці була активно досліджена багатьма провідними науковцями. Першим, хто звернув увагу на синергізм в економіці, був Ансофф І., який відзначав, що синергетичний ефект дозволяє підвищити економічну ефективність завдяки спільній діяльності кількох суб'єктів господарювання порівняно з їх самостійною роботою [495]. Ітаті Х. розглядав синергетичний ефект як результат підвищення ефективності використання ресурсів при інтеграції суб'єктів господарювання і підкреслював важливість «невидимих активів». Його дослідження також показали можливість отримання як позитивного, так і негативного синергетичного ефекту [495]. Занг В.Б. звернув увагу на застосування

синергетичного підходу для управління економічними системами, використовуючи математичні моделі для вирішення задач підвищення ефективності на різних рівнях економіки [495].

Незважаючи на значний внесок дослідників, деякі науковці зберігають скептичне ставлення до синергізму в економіці, обґрунтовуючи це складністю кількісного вимірювання його економічного ефекту. Проте, як зазначив Портер М., причиною невдач синергізму є не недоліки самої концепції, а «нездатність компаній зрозуміти її суть і реалізувати її на практиці» [462].

Зважаючи на важливість наукових здобутків у вивченні синергізму варто підкреслити, що проблема синергетичних ефектів і їх впливу на розвиток економічних систем, зокрема промислових підприємств, потребує подальших досліджень з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Промислові підприємства України мають важливе значення для економіки країни, оскільки промисловість є ключовим сектором, який сприяє зростанню виробничих показників, експортного потенціалу та залученню інвестицій. Завдяки розвитку цих підприємств створюються нові робочі місця, що сприяє підвищенню соціального добробуту. Крім того, розвиток промислових підприємств позитивно впливає на інфраструктуру, оскільки підприємства потребують доступу до транспортних мереж, енергетичних ресурсів та інших послуг. Важливо відзначити, що саме промислові підприємства є активними учасниками соціально-економічного розвитку країни, і завдяки їх діяльності формуються синергетичні ефекти, що позитивно впливають на підвищення конкурентоспроможності держави та покращення якості життя громадян. Тому необхідно досліджувати динаміку зміни показників діяльності промислових підприємств та аналізувати фактори, які сприяють підвищенню ефективності їхнього соціально-економічного розвитку. Аналіз економічних показників розвитку промислових підприємств України наведено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Економічні показники розвитку промислових підприємств України,  
2016-2020 рр\***

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
ВВП, млн. грн.: в т.ч.:	2385367	2981227	3560302	3977198	4222026
<i>Темп зміни, ланцюговий, %</i>	-	124,98	119,42	111,71	106,16
- промисловість	505432	629861	748054	790638	758738
<i>Питома вага, %</i>	21,19	21,13	21,01	19,88	17,97
Основні засоби за видами економічної діяльності на кінець року, млн. грн., в т.ч.	8177408	7733905	9610000	9574186	10577278
<i>Темп зміни, ланцюговий, %</i>	-	94,58	124,26	99,63	110,48
- промисловість	3072954	2454483	3271669	3455860	4023577
<i>Питома вага, %</i>	37,58	31,74	34,04	36,10	38,04
Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності, млн. грн.	2158030,0	2625862,7	3045201,9	3019383,1	3236369,1
<i>Темп зміни, ланцюговий, %</i>	-	121,68	115,97	99,15	107,19
Капітальні інвестиції, усього, млн. грн., в т.ч.	326163,7	448462	578726	623979	508217
<i>Темп зміни,</i>	-	137,50	129,05	107,82	81,45

Продовження табл. 4.9

1	2	3	4	5	6
ланцюговий, %					
- промисловість	117754	143300	199896	254196	180537
Питома вага, %	36,10	31,95	34,54	40,74	35,52
Зайняте населення в працездатному віці, тис. осіб	16276,9	16156,4	16360,9	16578,3	15915,3

\* складено автором на основі [97]

За даними табл. 4.9 можна зазначити, що протягом п'яти років майже всі показники демонструють позитивну динаміку. Однак, капітальні інвестиції з 2016 по 2020 рік зазнали скорочення. У 2020 році їх обсяг становив 508217 млн. грн., що на 18,55% менше порівняно з 2019 роком. У процесі діяльності промислових підприємств, окрім очевидного економічного ефекту, також виникає неочевидний синергетичний ефект, тому дослідженню синергії у соціально-економічному розвитку слід приділяти особливу увагу.

Термін «синергія» походить від грецьких слів «syn» – «разом» і «ergeia» – «праця» і позначає ефект, який досягається через взаємодію кількох факторів. Синергія в економіці розглядається як зростання ефективності діяльності через поєднання, інтеграцію та злиття окремих елементів в єдину систему, що призводить до системного ефекту чи емерджентності, тобто виникнення нових властивостей у результаті взаємодії.

У сучасній економічній практиці синергія (синергізм) трактується як спільна, взаємодоповнююча та взаємозалежна дія двох або більше факторів у певному напрямку. Актуальність синергізму визначається особливим станом складних економічних систем в умовах нестабільності та динаміки їхньої самоорганізації. Синергізм можна визначити як

кооперацію, взаємопов'язаних та координованих дій, що проявляються через стратегічне партнерство, взаємовигідне співробітництво, злиття та кооперацію.

На рис. 4.22 показано місце та роль синергізму в соціально-економічному розвитку промислових підприємств. Важливо зазначити, що синергія виникає в результаті інтеграції низки факторів, таких як інноваційні, інвестиційні та інтелектуальні компоненти.

Позитивний синергетичний ефект виникає завдяки сумарному впливу зниження операційних витрат, підвищення рівня доходів та зниження інвестицій. Існують різні види синергії залежно від класифікаційних ознак: за напрямом впливу (пряма та опосередкована), ефектом (позитивна та негативна), оцінкою (кількісна та якісна), фазою реалізації (початкова та операційна) та за сферою (операційна, фінансова, управлінська). Зокрема, важливо проаналізувати торговий, операційний, інвестиційний та управлінський синергізм, оскільки саме ці види відіграють важливу роль у функціонуванні промислових підприємств у сучасних умовах.

Синергетичний ефект відрізняється від економічного тим, що він виникає внаслідок взаємодії кількох факторів одночасно, що призводить до створення нового, більш потужного ефекту. Синергізм залежить від різних факторів, які спільно впливають на результативність діяльності промислових підприємств (рис. 4.22).

Промислові підприємства є синергетичними системами, що змінюються перманентно. Внутрішні процеси їх самоорганізації припускають формування як негативного зворотного зв'язку, забезпечуючи управління з відхиленням, так і позитивного зворотного зв'язку, що є вирішальним чинником синергетичних змін системи [17].

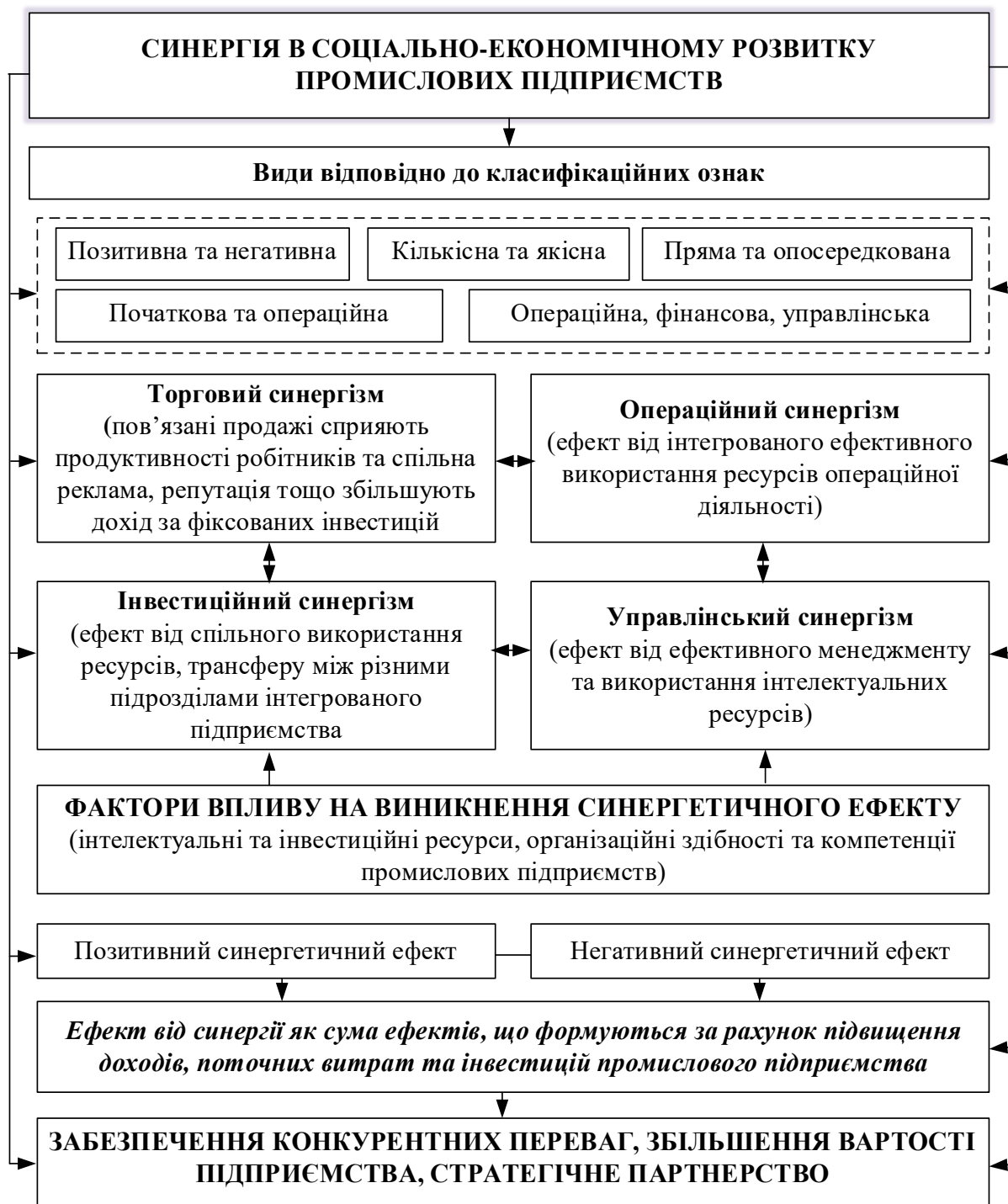


Рис. 4.22 Синергізм соціально-економічного розвитку промислових підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [37, 105, 173, 195]

Саме існування позитивного зворотного зв'язку є передумовою революційних трансформацій у процесі управління соціально-економічним

розвитком промислових підприємств, в результаті яких формування ефекту можна описати таким чином:

$$\Delta E_{ЗАГ} = \Delta E_{ЕК} + E_C, \quad (4.5)$$

де  $\Delta E_{ЗАГ}, \Delta E_{ЕК}$  – приріст загального і економічного ефектів, які будуть отримані від розвитку промислового підприємства, відповідно;

$E_C$  – синергетичний ефект, який буде формуватися як результат розвитку промислового підприємства.

Отримання позитивного чи негативного приросту економічного ефекту буде результатом виробничо-збутової діяльності підприємства, і може бути точно пораховано. Кількісна оцінка синергетичного ефекту ускладнена, оскільки дуже часто його не можна поррахувати прямим розрахунком. Нортон Р.С. и Каплан Д.П. зазначали, що якісний вимір отриманого результату при спільній діяльності буде перевершувати кількісний вимір при додаванні всіх окремих складових [18]. Тоді синергетичний ефект від соціально-економічного розвитку промислового підприємства можна представити як вплив окремих факторів, а саме (Дод. Р):

$$E_C = E_C^n + E_C^g + E_C^i, \quad (4.6)$$

де  $E_C^n, E_C^g, E_C^i$  – синергетичний ефект, який формується за рахунок підвищення прибутків, поточних витрат і інвестицій промислового підприємства.

Розглянемо вплив факторів на формування синергетичного ефекту від соціально-економічного розвитку промислового підприємства. Метою

існування будь-якого промислового підприємства як економічної системи є забезпечення виживання та розвитку.

Розвиток можливий лише за умови отримання прибутку, який сприяє зростанню капіталу. Синергізм на промислових підприємствах проявляється через зростання доходів, що, в свою чергу, веде до збільшення клієнтської бази, виходу на нові ринки збуту, впровадження ефективніших методів продажу, інтеграції переваг одного бізнесу в інший, вдосконалення маркетингової політики, а також розробки нової продукції з використанням передових технологій.

Крім того, синергізм, що виникає внаслідок скорочення поточних витрат, дозволяє оптимізувати витрати на придбання товарів і послуг, знизити виробничі витрати, зокрема витрати на маркетинг, рекламу, загально господарські витрати та витрати на персонал. Це також сприяє підвищенню ефективності використання доступних ресурсів, що в цілому позитивно впливає на результативність діяльності підприємства.

Інвестиційний процес також має синергетичну природу, адже він передбачає взаємовигідну взаємодію усіх його учасників, що забезпечує досягнення спільних цілей. Кожен учасник процесу отримує вигоду, яка є достатньою для нього та має рівну цінність для всіх учасників. У цьому контексті синергетичне інвестування набуває популярності. Це означає таку організацію інвестиційного процесу, що дозволяє учасникам отримати не тільки сформовану ринкову винагороду, а й додаткову вигоду, що виникає завдяки монетизації переваг від взаємодії вигід окремих учасників процесу.

Для аналізу впливу отримуваних прибутків, поточних витрат і обсягу інвестицій (капітальних вкладень) промислових підприємств на формування синергетичного ефекту можна використовувати багатофакторну лінійну модель такого вигляду:



$$E_C = \alpha_0 + \alpha_1 E_C^n + \alpha_2 E_C^e + \alpha_3 E_C^i, \quad (4.7)$$

де  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  – коефіцієнти, що показують вплив прибутку, поточних витрат і обсягу інвестицій промислових підприємств на формування синергетичного ефекту;

$\alpha_0$  – коефіцієнт, що показує сумарний вплив інших факторів, які в рівнянні регресії не враховані.

Для визначення коефіцієнтів  $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  – на основі методу найменших квадратів необхідно вирішити таку систему рівнянь:

$$\begin{cases} n\alpha_0 + \alpha_1 \sum E_C^n + \alpha_2 \sum E_C^e + \alpha_3 \sum E_C^i = \sum E_C, \\ \alpha_0 \sum E_C^n + \alpha_1 \sum (E_C^n)^2 + \alpha_2 \sum E_C^e E_C^n + \alpha_3 \sum E_C^i E_C^n = \sum E_C E_C^n, \\ \alpha_0 \sum E_C^e + \alpha_1 \sum E_C^n E_C^e + \alpha_2 \sum (E_C^e)^2 + \alpha_3 \sum E_C^i E_C^e = \sum E_C E_C^e, \\ \alpha_0 \sum E_C^i + \alpha_1 \sum E_C^n E_C^i + \alpha_2 \sum E_C^e E_C^i + \alpha_3 \sum (E_C^i)^2 = \sum E_C E_C^i, \end{cases} \quad (4.8)$$

де  $n$  – кількість років, за даними яких визначаються коефіцієнти лінійної моделі.

Використання моделі (4.8) для оцінки впливу прибутку, поточних витрат і обсягу інвестицій промислових підприємств на формування синергетичного ефекту можливе за умови, що показники мають однакову розмірність. Для виконання цієї умови показники були представлені у вигляді індексів. Як результуючий показник обрано індекс реалізації промислової продукції, а факторів – індекс чистого прибутку, індекс операційних витрат, індекс капітальних інвестицій. Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів моделі представлені в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

**Вихідні дані для розрахунку синергетичного ефекту соціально-економічного розвитку промислових підприємств на основі багатofакторної лінійної моделі\***

Рік	Індекс реалізації промислової продукції*	Індекс чистого прибутку*	Індекс операційних витрат*	Індекс капітальних інвестицій*
2011	125,136	487,540	122,748	114,200
2012	104,797	51,723	94,583	116,800
2013	81,238	-65,131	96,603	92,100
2014	106,726	2583,509	112,342	75,900
2015	126,518	63,301	122,652	98,300
2016	117,665	-7,953	109,181	118,000
2017	121,920	568,095	119,919	122,100
2018	116,470	170,845	119,400	116,400
2019	98,930	181,675	106,549	61,800
2020	99,961	12,993	102,896	71,023

\* Складено авторами на основі [16], з 2014 року без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу)

В результаті вирішення системи рівнянь (4.9) було отримано таку лінійну модель:

$$E_C = -23,5757 + 0,0002E_C^n - 1,0165E_C^e + 0,2120E_C^i \quad (4.9)$$

Перевірка моделі проводилась за допомогою коефіцієнта детермінації, який склав 0,821. Це свідчить про статистичну достовірність виявленого зв'язку між факторами та результуючим показником. Згідно з результатами моделі (4.9), найбільший синергетичний ефект для промислових підприємств України забезпечується за рахунок зменшення операційних витрат. Обсяг капітальних вкладень має значно менший вплив, а вплив прибутку

виявляється меншим за рівень статистичної похибки. Тому для підсилення синергетичних ефектів при плануванні соціально-економічного розвитку промислових підприємств в Україні важливо зосередитися на зниженні операційних витрат.

Отже, промислові підприємства мають визначальне значення для економіки України, але не всі фактори, які впливають на їх результативність, проявляються явно. Це підкреслює необхідність дослідження синергізму як явища, що супроводжує соціально-економічний розвиток підприємств і значно впливає на їх ефективність. Найбільший внесок у формування синергетичного ефекту здійснює зниження операційних витрат підприємств. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення комплексу заходів щодо зниження операційних витрат та аналізу можливих синергетичних ефектів при стратегічному плануванні розвитку підприємств.

Інтелектуальний потенціал підприємства має важливе значення в управлінській діяльності, оскільки він визначає здатність підприємства до інноваційно-технологічного розвитку. Інтелектуальний потенціал включає сукупність умінь, навичок, творчих здібностей та досвіду персоналу, що є необхідними ресурсами для розвитку виробництва. Формування інтелектуального потенціалу підприємства залежить від мотиваційних факторів та фінансових вкладень у розвиток людського капіталу. Впровадження інновацій у виробництво вимагає активного розвитку інтелектуальної складової.

Раціональне використання фінансових ресурсів для кваліфікаційно-освітніх програм допомагає підвищити інтелектуальний потенціал підприємства. Інтелектуальна складова тісно переплітається з економічною, що сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства та розвитку управлінських і підприємницьких навичок персоналу.

В умовах глобальних змін підприємства шукають нові підходи для формування ефективних систем управління персоналом. Одним з таких є інклюзивний підхід, який передбачає інтеграцію всіх людей та груп,

особливо тих, хто перебуває в несприятливих умовах, у соціальні, організаційні та політичні процеси. Термін «інклюзія» походить від латинського слова «inclusio», що означає «включення».

Вперше цей термін застосовувався у 1955 році в штаті Алабама, коли темношкірим людям було дозволено їздити в транспорті лише стоячими на останній площадці, що призвело до страйку, який тривав понад 380 днів. Це стало поворотним моментом у боротьбі за права меншини. Надалі термін «інклюзія» почали застосовувати для практик інтеграції дітей з особливими потребами у навчальні процеси. Згодом його використання розширилось і стало охоплювати різні галузі економіки, включаючи управлінські практики на підприємствах (рис. 4.23).

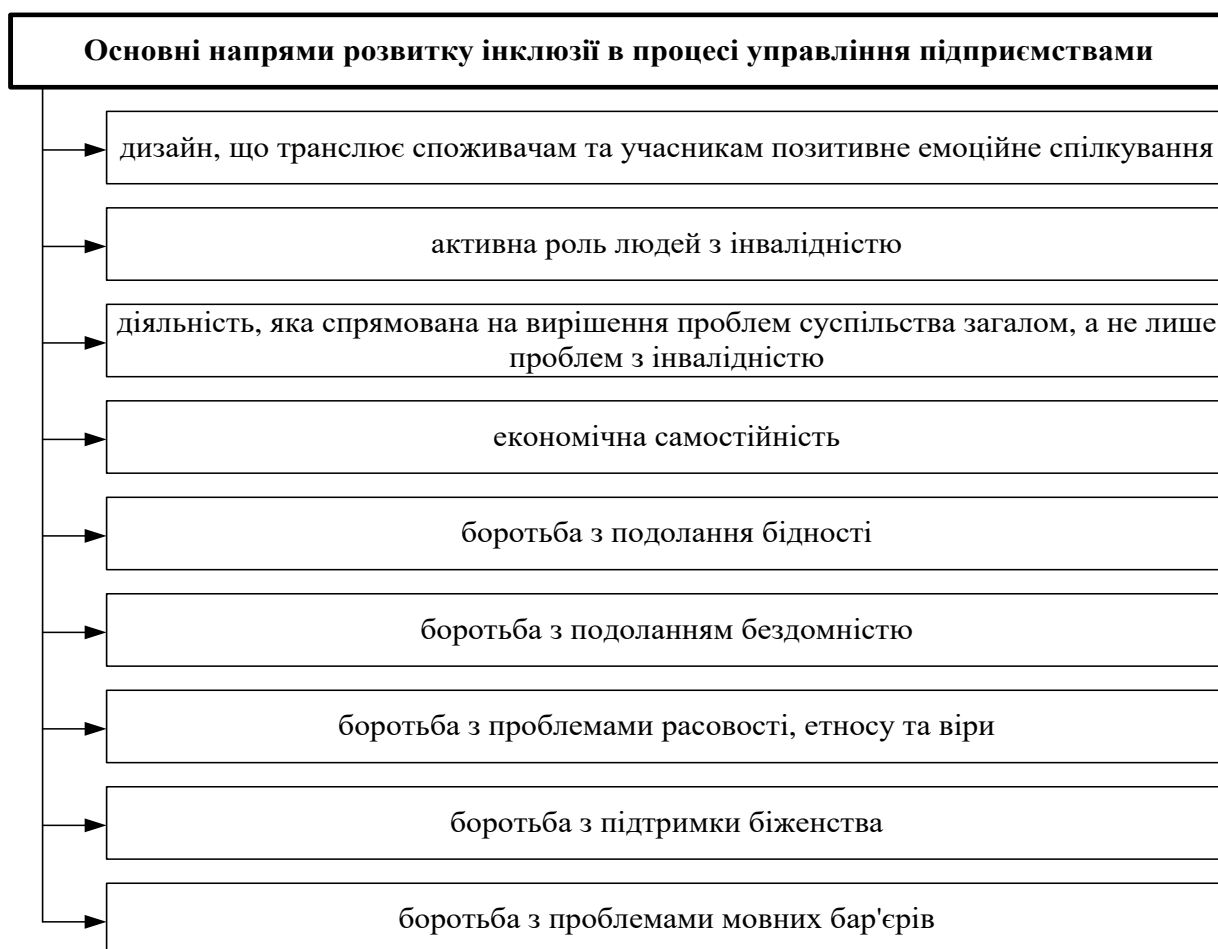


Рис. 4.23. Основні напрями розвитку інклюзії в процесі управління підприємствами (авторська розробка)

Інклюзивний підхід у формуванні інтелектуального потенціалу підприємства спрямований на синергетичне об'єднання знань, навичок і досвіду персоналу, щоб створити єдину ідею, яка згодом стане основою для розвитку виробництва. Такий підхід не лише сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності підприємства, але й позитивно впливає на його економічний розвиток. Важливість інклюзивності полягає в тому, щоб кожен співробітник мав можливість висловити та реалізувати свою ідею для загального блага підприємства.

Основними завданнями управління інтелектуальним потенціалом підприємств є: пошук і відбір кандидатів для реалізації інноваційних проєктів; збір та аналіз анкет, підготовка резюме та рекомендацій; проведення співбесід; адаптація нових співробітників до організаційної структури та системи праці; а також робота з кадровим резервом. Використання інклюзивного підходу під час виконання цих завдань сприяє розвитку творчого потенціалу і допомагає залучити максимальну кількість ідей для розвитку підприємства.

Інтелектуальна складова підприємства, як і багато інших, має важливу роль в управлінській діяльності. Інтелектуальний потенціал підприємства – це сукупність умінь, навичок, творчих здібностей, досвіду персоналу та керівництва - так звані інтелектуальні ресурси для технологічного розвитку виробництва.

Інтелектуальний потенціал підприємства є складовою інноваційного потенціалу, а також формується за рахунок окремих фінансових вкладень. Втілення інновацій у виробництво потребує належного рівня розвитку інтелектуальної складової. Джерелом формування інтелектуального потенціалу є кадрові та фінансові ресурси підприємства. Раціональне застосування фінансів у кваліфікаційно-освітніх програмах розвитку персоналу сприятиме підвищенню інтелектуального потенціалу.

Існує безліч методів та підходів формування інтелектуального потенціалу підприємства. Інклюзія – це прагнення залучити й інтегрувати

всіх людей і групи в діяльність, організації, політичні процеси та інші процеси, особливо тих, хто перебуває у несприятливих умовах.

Відповідно, інклюзивний підхід у формуванні інтелектуального потенціалу підприємства спрямований на те, щоб об'єднати знання та навички персоналу в одне ціле, з метою втілення однієї глобальної ідеї у розвиток підприємства. Інклюзивний підхід сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та інноваційності, що позитивно впливає на економічний розвиток підприємства [157, 198, 254, 447].

Використання інклюзивного підходу у виконанні цих завдань розкриє креативний потенціал працівників підприємства, що надасть можливість абсолютно кожному висловити свою думку та ідею, які в результаті не залишаться без уваги. Саме застосування інклюзивного підходу в процесі управління інтелектуальним потенціалом підприємств передбачає наступні напрями, які представлені на рис. 4.24.

Процес управління інтелектуальним потенціалом підприємств є одним з напрямків його економічної стратегії розвитку і передбачає створення системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був успішним.

Важливими недоліками, що стримують інклюзивний розвиток інтелектуального потенціалу підприємств є:

безсистемність та непослідовність формування соціально-економічної політики на підприємствах;

низький рівень нормативно-правової підтримки та регулювання трудової діяльності підприємств;

відсутність системної підтримки інклюзивного розвитку на підприємствах;

низький рівень фінансування на створення нових робочих місць;

відсутність умов взаємовідносин між учасниками процесу;

відсутність капіталовкладень на інноваційний розвиток на підприємствах.



Рис. 4.24 Основні напрями застосування інклюзивного підходу в процесі управління інтелектуальним потенціалом підприємств (авторська розробка)

Отже, основною функцією інклюзивного підходу є процес збільшення інтеграції працівників на підприємстві через доступність до можливостей і справедливий розподіл результатів праці, які спрямовані на ефективний розвиток підприємств.

Сьогодні українські підприємства функціонують в умовах значної невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища, включаючи кризові явища в економіці та екології. Інтеграція економіки України в європейський ринок, сильна конкуренція на світовому ринку та сучасні екологічні виклики спонукають підприємства шукати нові шляхи розвитку. Одним з основних напрямків цього розвитку є зміна системи цінностей суспільства, де пріоритетним аспектом стає соціально-екологічний підхід. Це потребує переорієнтації у виборі критеріїв розвитку підприємств та оцінки

ефективності їхнього економічного зростання. Зміна пріоритетів потребує більш глибокого дослідження розвитку підприємств як соціальних систем.

З урахуванням глобальних змін актуальним є оновлення і додаткове формування підґрунтя для ефективної соціальної політики на вітчизняних підприємствах у умовах невизначеності. Особливо важливо це для підприємств, оскільки основним ресурсом будь-якого підприємства є співробітники, і ефективність їхньої роботи безпосередньо залежить від соціальної політики організації.

У сучасних умовах репутація підприємства визначається не тільки комерційним успіхом та якістю продукції, але й активністю в інноваційно-креативних напрямках. Одним із таких напрямків є корпоративне громадянство. Це означає, що підприємство, як «громадянин» певної території, повинно виконувати свої зобов'язання перед державою — сплачувати податки, дотримуватися законів, зокрема трудових, а також охороняти навколишнє середовище. Водночас підприємства повинні брати на себе додаткові обов'язки, розвиваючи соціальну інфраструктуру регіону, реалізуючи соціальні проєкти і залучаючи до місцевого управління [157, 198, 254, 447].

Соціальна політика підприємства формується під впливом двох основних факторів — внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище визначається соціальною організацією трудової діяльності людей та їхніх груп на підприємстві, а зовнішнє — здатністю задовольняти суспільні потреби в певних товарах і послугах, а також взаємодією з місцевими та регіональними громадами в питаннях інфраструктури соціального розвитку, участю в реалізації соціальних програм та ініціатив [157, 198, 254, 447].

У той же час виникає суперечність між рівнем впливу підприємства на соціальний розвиток території і його внутрішніми інвестиціями в соціальну політику. Чим більше підприємство інвестує в соціальну політику регіону, тим менше коштів воно спрямовує на власний соціальний розвиток. У зв'язку з



цим постає питання про тип і обсяг соціальної відповідальності, яку повинно нести підприємство, особливо в контексті зовнішнього середовища.

Аналізуючи мотивацію вітчизняних підприємств, що пропонують добровільні соціальні послуги, можна виділити кілька точок зору. З одного боку, традиції, успадковані від планової економіки, спонукали керівників підприємств до соціального захисту своїх працівників. В умовах забезпечення достатньої кількості матеріальних ресурсів і соціальних благ для всього населення країни, керівники прагнули забезпечити працівникам необхідний рівень соціального захисту за рахунок підприємства [25, 87, 167].

Соціальна політика підприємства — це система заходів і підходів, спрямованих на вирішення проблем підвищення добробуту населення, розвитку духовного і фізичного потенціалу громадян, а також захисту соціально незахищених верств населення. Складовими соціальної політики є політика доходів, соціальний захист громадян, молодіжна політика, розвиток системи охорони здоров'я, освіти, культури, забезпечення товарами та послугами, а також створення сприятливих умов для проживання. Основним показником соціальної політики є рівень задоволення матеріальних і духовних потреб людини [4].

Табл. 4.11 містить аналіз різних підходів до визначення поняття «соціальна політика» згідно з думками як вітчизняних, так і зарубіжних вчених.

Таблиця 4.11

**Аналіз визначень поняття «соціальна політика» (авторська розробка)**

Автор		Визначення
1		2
Стюарт [495]	Дж.	Сфера державної діяльності, відповідальна за створення системи соціального захисту та надання такого захисту, що включає соціальні послуги та виплати
Афанасьєв [483]	В.	Соціальна політика проявляється через забезпечення матеріального добробуту народу, підвищення культури,

Продовження табл. 4.11

1	2
	громадської свідомості та активності, поглиблення демократії та прогресивний розвиток соціальної структури суспільства
Яременко О. [481]	Соціальна політика в вузькому розумінні – «діяльність суб'єктів соціальної політики, спрямована на захист груп населення, неспроможних до самозахисту та самозабезпечення, організація соціальних служб»
Колот А. [164]	Соціальна політика не може бути ефективною, якщо спрямована виключно на соціально незахищені верстви населення, що, звісно, потребує уваги держави та суспільства в цілому. Умови, необхідні для підтримки соціально вразливих безробітних верств населення, створюються суб'єктами суспільного виробництва, і вони можуть і повинні бути об'єктом заходів соціальної підтримки та розвитку.
Моторнюк У. [241]	Ключовий чинник соціальної держави у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні соціальна політика – це цілеспрямована діяльність суб'єктів з метою забезпечення соціального захисту і створення умов для формування безпечного соціального середовища людини. Іншими словами – це діяльність суб'єктів соціально-політичного життя, спрямована на формування соціальної безпеки людини й суспільства. У широкому розумінні соціальна політика – це система цілеспрямованої діяльності суб'єктів, що сформувалися у суспільстві на певному етапі його розвитку і здійснюється на основі певних принципів і засад з метою забезпечення оптимального функціонування й розвитку соціальних відносин
Мних М. [232]	Підсистема політики держави, спрямована на регулювання соціальних відносин, соціальний розвиток та забезпечення соціальної перспективи
Шевчук П. [359]	Постає як багатовимірна система програм, служб і заходів (управлінських, регулятивних та саморегулятивних), спрямованих у соціальну сферу. Вона охоплює різноманітні напрями суспільного буття

*Продовження табл. 4.11*

1	2
Вікіпедія [495]	План чи дія урядових чи інституційних установ, спрямованих на вдосконалення або реформування суспільства
Політологічний енциклопедичний словник [263]	Діяльність держави по збалансованому розвитку суспільства, забезпеченню стабільності державного правління й соціального захисту населення

Згідно з аналізом визначень поняття «соціальна політика» авторське трактування цього поняття полягає у наступному: соціальна політика – це управління процесом надання соціальних послуг та створення відповідних умов для працівників підприємств і їхніх сімей з метою мотивації та підвищення ефективності їхніх інноваційно-креативних здібностей, що сприяє формуванню адаптивно-прогресивного розвитку як суб'єктів господарювання, так і держави.

Одним із найважливіших аспектів розробки ефективної соціальної політики є вдосконалення механізму соціальних видатків підприємств, особливо в умовах нестабільної фінансової ситуації. Багато підприємств не здатні підтримувати соціальні стандарти через фінансові труднощі [38, 155, 249, 315]. Крім того, заробітна плата на більшості підприємств не виконує своїх основних функцій: вона не забезпечує відтворення робочої сили і не стимулює споживчий попит. Водночас, низький рівень заробітної плати не надає підприємствам конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування складають мінімальну частину загальних витрат підприємства. Також негативний вплив на працівників мають руйнування соціальної інфраструктури, що сталися внаслідок реформування економічного ринку, а також відсутність належних інституцій та соціального захисту, що відповідають потребам ринкових відносин.

Заробітна плата, безумовно, є важливим інструментом вирішення соціальних проблем, однак існують інші, більш ефективні підходи до

соціального захисту працівників. Таким чином, збільшення соціальних видатків може виявитися більш вигідним способом мотивації працівників, ніж підвищення заробітної плати.

За даними Державної служби статистики України проведено аналіз надходжень за схемами соціального захисту населення в Україні за період 2018-2022 рр., результати якого наведено в табл. 4.12..

Таблиця 4.12

**Аналіз надходжень за схемами соціального захисту населення в Україні за період 2018-2022 рр.\***

Рік	Сума, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Δ
1	2	3	4	5
2018	571 598 286,8	-	-	-
2019	641 466 881,3	69 868 594,5	112,22	↑ на 12,22%
2020	689 858 955,4	48 392 074,1	107,54	↑ на 7,54%
2021	750 550 117,8	60 691 162,4	108,8	↑ на 8,80%
2022	856 154 845,3	105 604 727,5	114,07	↑ на 14,07%

*\*Розраховано за даними Державної служби статистики України [97]*

Результати аналізу свідчать, що надходження за схемами соціального захисту населення в Україні за період 2018-2022 рр. мали тенденцію до збільшення. У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. надходження збільшилися на 69868594,5 тис. грн., що складає 112,22%, у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. – на 48392074,1 тис. грн.(107,54 %), у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. – на 60691162,4 тис. грн. (108,8 %), а у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. – на 105604727,5 тис. грн., (114,07%) (рис.4.25).

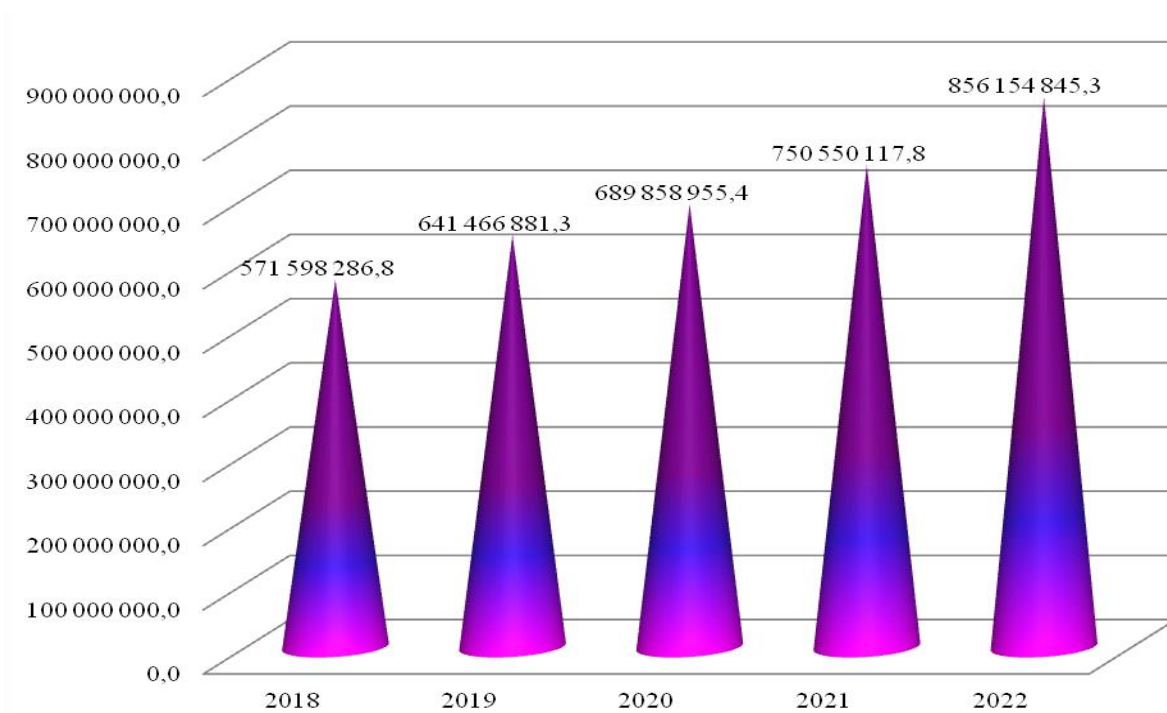


Рис. 4.25 Сума надходжень за схемами соціального захисту населення в Україні за період 2018-2022 рр. (авторська розробка)

Детальний аналіз видів надходжень, які формують основу для забезпечення соціального захисту населення за 2022 р., представлено в табл. 4.13.

Таблиця 4.13

**Надходження за схемами соціального захисту населення в Україні за 2022 р.\***

Вид надходжень	Сума, тис. грн.	Структура, %
1	2	3
Державний бюджет	80 627 562,4	9,42
Соціальний захист військовослужбовців	69 785 699,6	8,15
Соціальний захист осіб, які постраждали внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС	22 288 971,2	2,60

Продовження табл. 4.13

1	2	3
Соціальний захист працівників державного управління	17 683 983,6	2,07
Охорона здоров'я	137 690 898,6	16,08
Місцеві бюджети	42 264 930,1	4,94
Соціальний захист сімей	17 340 027,3	2,03
Компенсація житлових витрат	33 699 490,4	3,94
Соціальний захист пенсіонерів	380 279 896,5	44,42
Соціальний захист в разі тимчасової втрати працездатності	15 712 000,2	1,84
Соціальний захист в разі професійної хвороби або нещасного випадку на виробництві	16 326 159,1	1,91
Соціальний захист безробітних	17892735,9	2,09
Соціальні виплати роботодавців	4 562 490,3	0,53
<b>Всього надходжень</b>	<b>856 154 845,3</b>	<b>100</b>

*\*Розраховано за даними Державної служби статистики України [6]*

За даними проведеного аналізу видів надходжень, які формують основу для забезпечення соціального захисту населення за 2022 р., можна стверджувати, що значна кількість надходжень направлено на соціальний захист пенсіонерів (44,42%). Це підтверджує, що в Україні переважає тенденція нації старіння, 16,08% направлено на охорону здоров'я, 9,42% на державний бюджет та 8,15% на соціальний захист військовослужбовців (рис. 4.26).

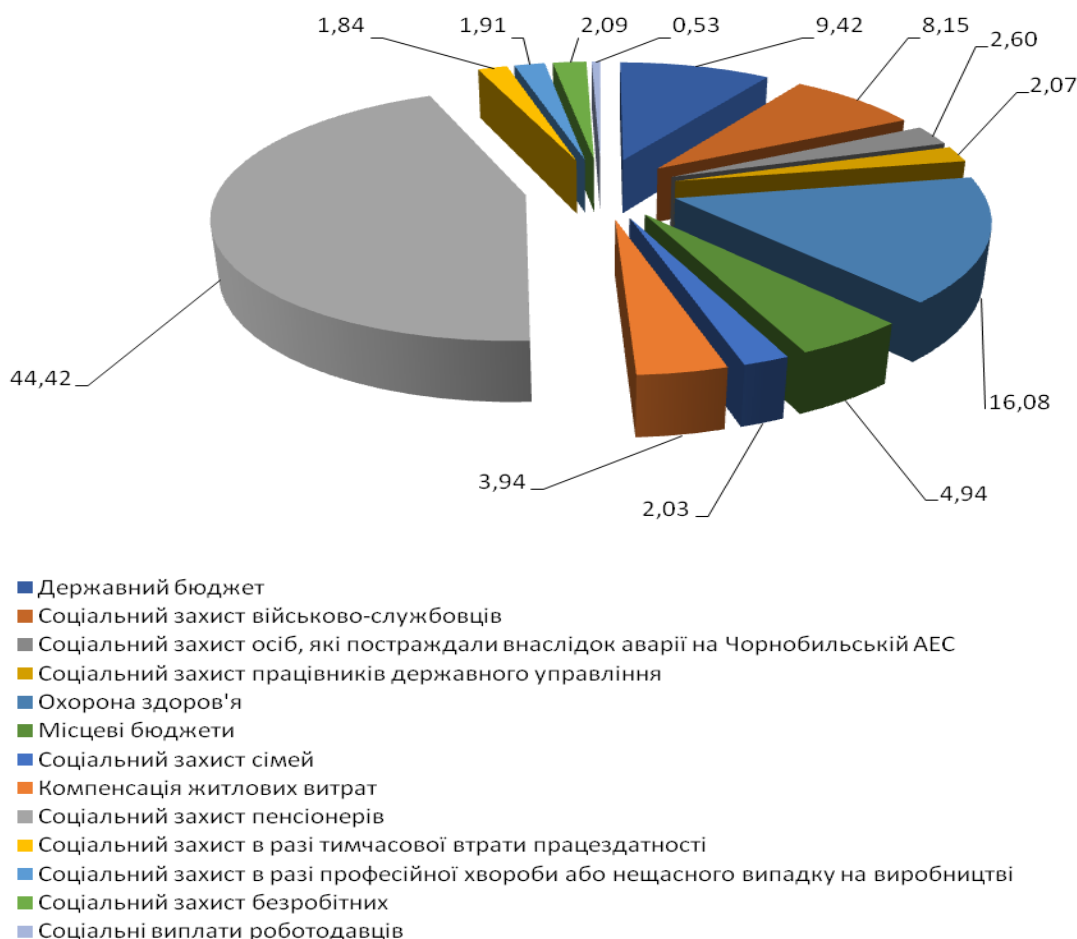


Рис. 4.26 Структура соціальних виплат в Україні за 2022 р. (авторська розробка)

Соціальні витрати, як окрема категорія, потребують чіткого визначення своєї структури та класифікації з урахуванням фінансових вимог, податків, управлінського обліку та міжнародного досвіду. Можливість задоволення потреб різних соціальних груп залежить від обсягу та ефективності функціонування вітчизняного підприємства в цілому: загальної суми податків, внесків та інших обов'язкових платежів, поточних витрат підприємства та обсягу прибутку, який може бути використаний для задоволення суспільних та інших потреб [79, 184].

Щоб забезпечити потреби різних соціальних груп, підприємству необхідно обрати оптимальну форму та спосіб реалізації витрат, оцінити вартість вибраного варіанту та визначити джерело фінансування (табл. 4.14).

**Напрямки реалізації підприємством потреб різних соціальних груп та формування джерела їх фінансування\***

Соціальні групи	Способи реалізації потреб	Джерела фінансування потреб
Власники підприємства	Сплата дивідендів. Нарахування та виплата відсотків за акціями.	Прибуток підприємства.
Персонал підприємства	Оплата праці. Надання пільг, пов'язаних з роботою на підприємстві. Створення умов для роботи та відпочинку.	Собівартість продукції (послуг). Прибуток підприємства.
Постачальники ресурсів	Своєчасна оплата матеріальних ресурсів. Сплата штрафів, пені або неустойки.	Собівартість продукції. Інші витрати звичайної діяльності. Прибуток підприємства.
Споживачі продукції (послуг)	Підвищення якості продукції (послуг). Зниження вартості продукції (послуг). Підвищення рівня обслуговування.	Собівартість продукції (послуг).
Суспільство	Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Будівництво об'єктів соціально-культурного призначення. Благодійні внески. Створення нових робочих місць. Дотримання вимог екологічної безпеки виробництва та якості продукції (послуг).	Собівартість продукції (послуг). Прибуток підприємства. Інші витрати звичайної діяльності.

*\*Сформовано на основі використаних літературних джерел [41,72,9310,7,210]*

Прогнозування економічного розвитку підприємств є важливою складовою частиною стратегічного планування та ухвалення ефективних управлінських рішень. Це допомагає підприємствам краще визначити своє стратегічне майбутнє, оцінити можливі ризики та перспективи, а також ефективно розподіляти ресурси для досягнення поставлених завдань.

Існують різні теоретично-практичні моделі, які можна застосовувати для прогнозування економічного розвитку підприємств. Найбільш розповсюджені моделі та їх характеристики наведено на рис. 4.27.





Рис. 4.27 Моделі для прогнозування економічного розвитку підприємств (авторська розробка)

При виборі найбільш ефективної та точної моделі прогнозування для підприємства важливо враховувати цілу низку факторів, що залежать від конкретних умов і мети дослідження.

Першочерговим критерієм є наявність даних, оскільки це визначає можливість використання різних моделей. Наприклад, моделі часових рядів потребують значного обсягу даних у динаміці, тоді як економетричні моделі та моделі факторного аналізу можуть вимагати додаткових даних про впливові фактори та економічні взаємозв'язки.

Також важливу роль відіграє складність моделі. Моделі часових рядів зазвичай є простішими та легшими для інтерпретації, що робить їх популярними для застосування в різних сферах. У той же час, моделі факторного аналізу та економетричні моделі можуть бути складнішими й потребують спеціальних знань для їх розробки та аналізу.

Точність прогнозів є ключовим аспектом при виборі моделі. Вона залежить від якості даних, складності моделі та інших факторів, тому ці параметри потребують ретельного вивчення при ухваленні рішення.

Ще одним важливим аспектом є визначення конкретних цілей прогнозування. Різні моделі можуть бути ефективними для вирішення різних завдань, таких як прогнозування майбутніх доходів, витрат чи рівня інвестицій. Чітке визначення цілей допомагає вибрати найбільш підходящу модель прогнозування.

Прогнозування економічного розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, які можна умовно поділити на три основні групи: макроекономічні, мікроекономічні та мезоекономічні.

Світ, що постійно змінюється, вимагає значних перетворень не тільки сьогодні, але й у майбутньому. Саме тому прогнозування економічного розвитку підприємства стає не просто корисним інструментом, а необхідністю для його виживання та подальшого прогресу. Водночас, на шляху до чіткого бачення майбутнього необхідно оцінювати ризики та фактори невизначеності.

Оцінка впливу ризиків та факторів невизначеності є невід'ємною частиною процесу прогнозування. Їх необхідно враховувати для отримання більш реалістичних та стійких результатів.

Отже, прогнозування економічного розвитку підприємств потребує глибокого аналізу різноманітних факторів. Вибір відповідної моделі прогнозування залежить від наявних даних, складності моделі, точності прогнозів та визначених цілей. Ризики та невизначеність, що супроводжують процес, потребують уваги та ефективного управління. Тільки такий підхід дозволить підприємствам досягти стійких і реалістичних результатів у прогнозуванні їхнього майбутнього розвитку. Але доцільність процесу прогнозування знижується за рахунок високого рівня нестабільності та політико-економічних коливань.

Причиною стримування соціального розвитку вітчизняних підприємств є посилення експлуатації праці через вплив глобалізації економіки та незрілість соціальної орієнтації в Україні. Вчені прагнуть оцінити реальний стан у розвинених країнах та застосувати успішний досвід їхньої реалізації в українській економіці.

Соціальна політика вітчизняного підприємства є невід'ємною частиною загальної соціальної політики держави. При аналізі соціальної політики підприємства важливо звертати увагу на інструменти реалізації соціальної політики на рівні держави. Це діяльність суб'єктів суспільно-політичного життя, що спрямована на забезпечення соціальної безпеки як особистості, так і суспільства в цілому. У широкому розумінні соціальна політика є системою заходів, які орієнтовані на суб'єктів, що формуються в суспільстві на різних етапах розвитку, та реалізуються згідно з певними принципами і засадами для забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємств. Модель формування соціальної політики як основи розвитку інтелектуального потенціалу на підприємстві представлена на рис. 4.28.

Розробка соціальної політики підприємства здійснюється за кількома основними напрямками, серед яких найважливішими є: політика зайнятості, політика доходів, співпраця між роботодавцями і профспілками, політика соціального забезпечення та захисту, політика підвищення якості праці, покращення умов трудового життя тощо. Ці напрямки тісно пов'язані між собою, взаємозалежні і підтримують соціально-економічні показники розвитку бізнесу, створюючи основу для активної політики управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Для ефективних змін у системі соціальної політики управління підприємствами необхідно постійно створювати умови для розвитку персоналу, забезпечувати навчання і стимулювати розкриття інноваційно-креативних можливостей працівників.

Проектна діяльність може бути рекомендована залежно від системи управління конкретним підприємством, його фінансових і організаційних можливостей та наявності фахівців для забезпечення соціального розвитку. Впровадження моделі формування соціальної політики як основи розвитку інтелектуального потенціалу потребує додаткових фінансових витрат, оскільки необхідно залучити спеціалістів і визначити напрямки оптимізації проекту для забезпечення його ефективності.

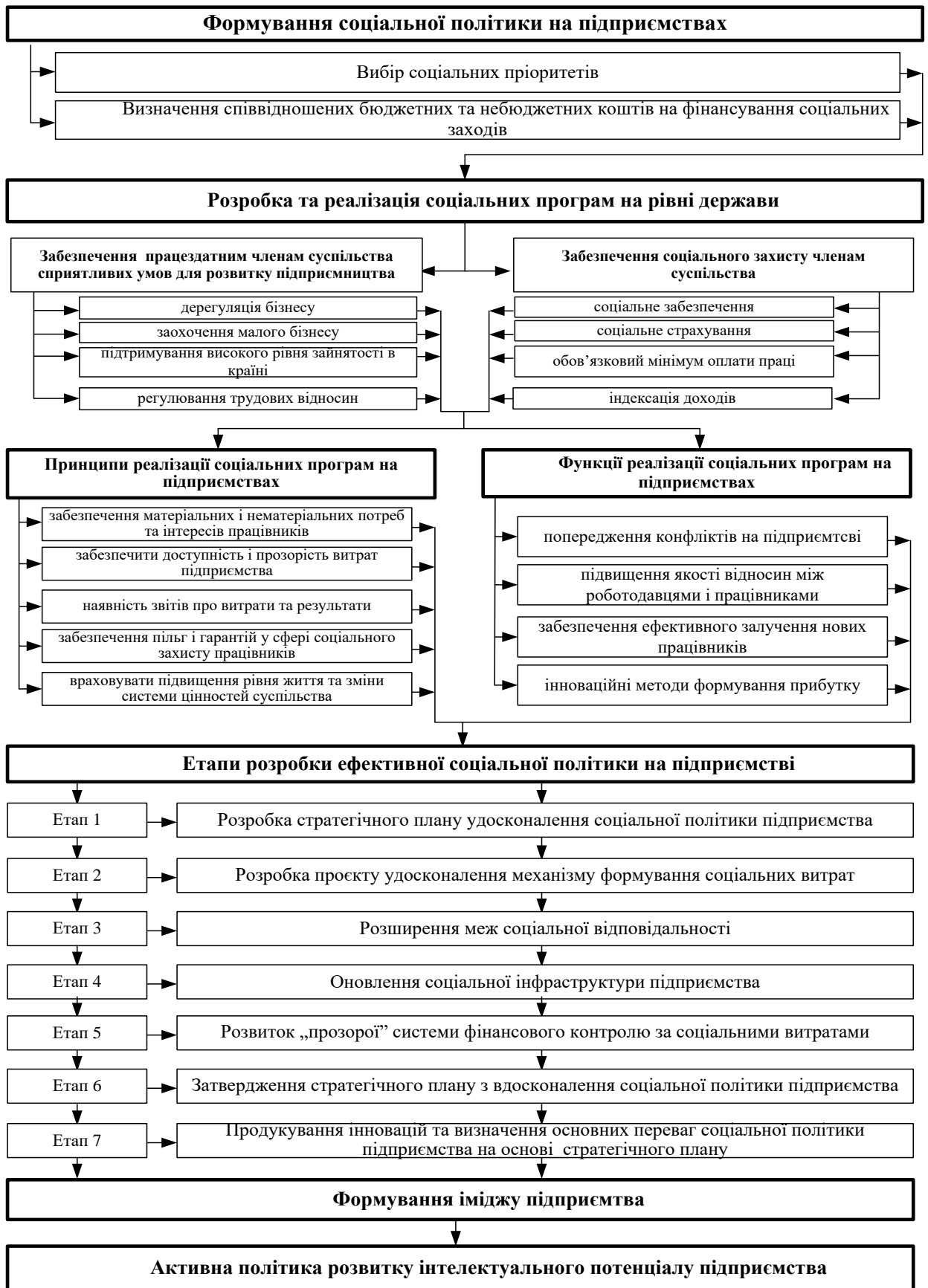


Рис. 4.28 Модель формування соціальної політики підприємства як основа розвитку інтелектуального потенціалу (авторська розробка)

Реалізація цього проєкту покращить роботу підприємства, збільшить соціальну захищеність працівників, сприятиме розвитку прозорої системи фінансового контролю за соціальними витратами, що надаються працівникам, а також дозволить провести організаційні зміни в управлінні корпоративною соціальною політикою.

Соціальна політика підприємства охоплює управління процесом надання соціальних послуг працівникам і їхнім родинам, а також включає комплекс заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем, мотивацію працівників та підвищення ефективності їхньої роботи. Побудова соціально-економічної політики підприємства здійснюється за кількома напрямками, серед яких основними є: політика зайнятості, стабільність дитячих програм, політика доходів, співпраця роботодавців з профспілками, соціальне забезпечення і захист, політика підвищення якості праці та трудового життя.

Соціальна захищеність працівників, розвиток особистості та турбота про їхнє здоров'я є основою успішної діяльності підприємства. Для внесення ефективних змін у систему управління підприємствами важливо активно реалізовувати конкретні дії, що покращують ситуацію. Комплексна реалізація заходів щодо вдосконалення соціальної політики підприємства дозволить покращити соціальне становище працівників і позиціонувати себе як одного з кращих роботодавців.

Стратегія соціально-економічного розвитку має бути спрямована на забезпечення стабільного підвищення рівня життя населення, високих темпів економічного зростання, зменшення соціальної нерівності, а також на подальше зміцнення економічної та політичної стабільності в умовах невизначеності. Для досягнення цих цілей необхідно значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, розвивати бізнес і підприємництво, а також трудовий інтелектуальний капітал. Одним із головних пріоритетів на найближчу перспективу є вдосконалення системи управління трудовим інтелектуальним капіталом підприємств.

Основною метою є забезпечення всіх галузей національної економіки висококваліфікованими кадрами відповідно до потреб ринку праці. Згідно з прогнозами в стратегічній перспективі чисельність населення скоротиться, що призведе до дефіциту трудового інтелектуального капіталу. Завданням є раціональне використання та мотивація трудового інтелектуального капіталу кожного працівника для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності.

Удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. Це передбачає постійний розвиток людських ресурсів, їх повне та ефективно використання на всіх рівнях діяльності підприємства. У сучасних умовах, коли ринок є дуже конкурентним, людські ресурси та трудовий інтелектуальний капітал стають ключовими факторами не лише для розвитку підприємств, а й для економічного зростання регіонів і країни в цілому, що сприяє їх інтеграції в глобальну економіку.

Розвиток інтелектуального потенціалу дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, запроваджувати інновації та підвищувати ефективність роботи, що є необхідними умовами для успішної конкуренції. Системний підхід до управління цими ресурсами дозволяє підвищити продуктивність праці, а також стимулювати особистісний і професійний розвиток працівників, що, в свою чергу, призведе до загального підвищення конкурентоспроможності підприємств на національному та міжнародному рівнях.

Програма соціально-економічних перетворень промисловості на середньострокову перспективу визначає найважливіші принципи збереження і розвитку людського потенціалу, що включають основні цілі інноваційної кадрової політики. Це передбачає вплив на структуру робочої сили, підвищення конкурентоспроможності працівників та професіоналізму інженерно-технічних працівників і керівників різних

рівнів. За останні роки накопичено значний досвід раціонального використання інтелектуального потенціалу, застосування сучасних методів профорієнтації, форм навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також механізмів адаптації до нових соціально-економічних умов. Це сприяє постійному розвитку професійного потенціалу персоналу.

Проте, на сьогодні існують значні невирішені проблеми у забезпеченні підприємств кваліфікованими кадрами. Багато економістів зазначають, що кадрова політика на вітчизняних підприємствах часто не має чіткої концептуальної основи. На окремих підприємствах не визначено основні функції кадрової політики, а також не окреслено права і обов'язки щодо підготовки кадрів.

Процеси глобалізації та структурні зміни в економіці XXI століття не завжди супроводжуються необхідними інституційними перетвореннями, і досі тривають трансформаційні зміни в системі освіти різних рівнів навчання. Різкі зміни в управлінні інтелектуальним потенціалом призвели до майже повного знищення системи професійного навчання працівників. Зниження державних інвестицій у розвиток освіти та підготовку кадрів призвело до значного скорочення кількості навчальних закладів. Водночас надмірна активність зарубіжних підприємств сприяє відтоку кращих вітчизняних фахівців, мотивуючи їх високими зарплатами, кращими умовами праці та соціальним захистом.

Сучасні глобалізаційні умови вимагають формування інноваційної кадрової політики, яка поєднуватиме науково-практичну діяльність вітчизняних підприємств, орієнтуючись на подальший розвиток інтелектуального потенціалу, досягнення професійно-кваліфікаційного балансу та підвищення якості праці. Формування та раціональне використання здібностей людини повинно ґрунтуватися на вдосконаленні професійної підготовки та підвищенні конкурентоспроможності робітників і спеціалістів.

Наразі актуальною є потреба переходу від індивідуальних заходів підвищення професійних компетенцій до створення системи управління якістю праці на підприємствах. Таким чином, необхідно розробити та застосувати систему управління рівнем розвитку інтелектуального потенціалу на кожному підприємстві, зокрема в промисловому комплексі, що забезпечить швидкий розвиток різних галузей промисловості.

Проблема управління інтелектуальним потенціалом тісно пов'язана з розвитком людського капіталу, повною зайнятістю трудових ресурсів, ефективним використанням робочої сили та іншими напрямками вдосконалення управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

З огляду на зростаюче значення людських ресурсів для підвищення ефективності діяльності підприємств, необхідно комплексно розглядати взаємодію таких економічних категорій на регіональному рівні, як «трудова ресурси», «трудова інтелектуальна капітал», «праця» та «людський капітал», що характеризують ефективну професійну діяльність персоналу промислових підприємств [91, 154, 187].

Концепція інтелектуального потенціалу на підприємстві - це система поглядів на формування відповідних трудових ресурсів, що розглядаються з точки зору єдності кількісних і якісних характеристик. З кількісного боку трудова інтелектуальна капітал визначається чисельністю населення працездатного віку, з точки зору якісних характеристик - це статевовікова структура, рівень освіти, професійні навички, мобільність тощо.

Трудова інтелектуальна потенціал визначається як сукупність здібностей працівників до ефективної господарської діяльності. Людський капітал за визначенням - це сукупність вроджених здібностей і набутих знань, навичок і мотивації, відповідне використання яких дає можливість збільшити дохід як окремої людини, так і всього підприємства чи всього суспільства в цілому.

Людський капітал – це доступний кожному працівникові ресурс знань, умінь і мотивів, необхідних для його плідної діяльності. Немає



очевидних ринків для людського капіталу і не встановлено чіткої грошової ціни. У ринковій економіці існує лише ринок операцій з оренди людського капіталу, де він орендується на певний період часу. В якості ренти за користування чужим капіталом виступає відповідна заробітна плата конкретних працівників.

Розглянуті категорії, що характеризують величину інтелектуального потенціалу та людського капіталу, можуть стосуватися як окремої людини, так і різних груп працівників, включаючи персонал підприємства, населення регіону та країни в цілому. Модель розвитку інтелектуального потенціалу можна представити як механізм впливу на природні здібності, життєвий досвід, процес навчання та виховання людини з метою розвитку всіх її якісних властивостей протягом життя, включаючи, насамперед, професійну діяльність.

Працездатність і творчі здібності людини, накопичені в процесі творчої професійної діяльності, підвищуються з розвитком і вдосконаленням знань і вмінь, зміцненням здоров'я, поліпшенням умов праці, підвищенням заробітної плати і життєвого рівня. Водночас можливо зниження потенціалу людини, особливо при погіршенні стану здоров'я, підвищенні тяжкості та напруженості праці, збільшенні віку працівника, негативними впливами зовнішнього середовища тощо.

Усі ці зміни складових необхідно враховувати в системі управління персоналом на підприємстві, а також враховувати, що потенціал особистості характеризується не лише ступенем її підготовки до роботи в поточний період, а також здатністю працівника розвивати свої розумові та фізичні здібності протягом усього робочого періоду залежно від віку, рівня освіти, практичного досвіду, ділових характеристик, мотивації, отриманої винагороди та багатьох інших факторів.

Зміну інтелектуального потенціалу окремого працівника можна зобразити графічно за допомогою відомої класичної кривої його життєвого

циклу, яка складається з чотирьох основних стадій руху продукту: розвитку, зростання, зрілості та спаду (рис. 4.29).

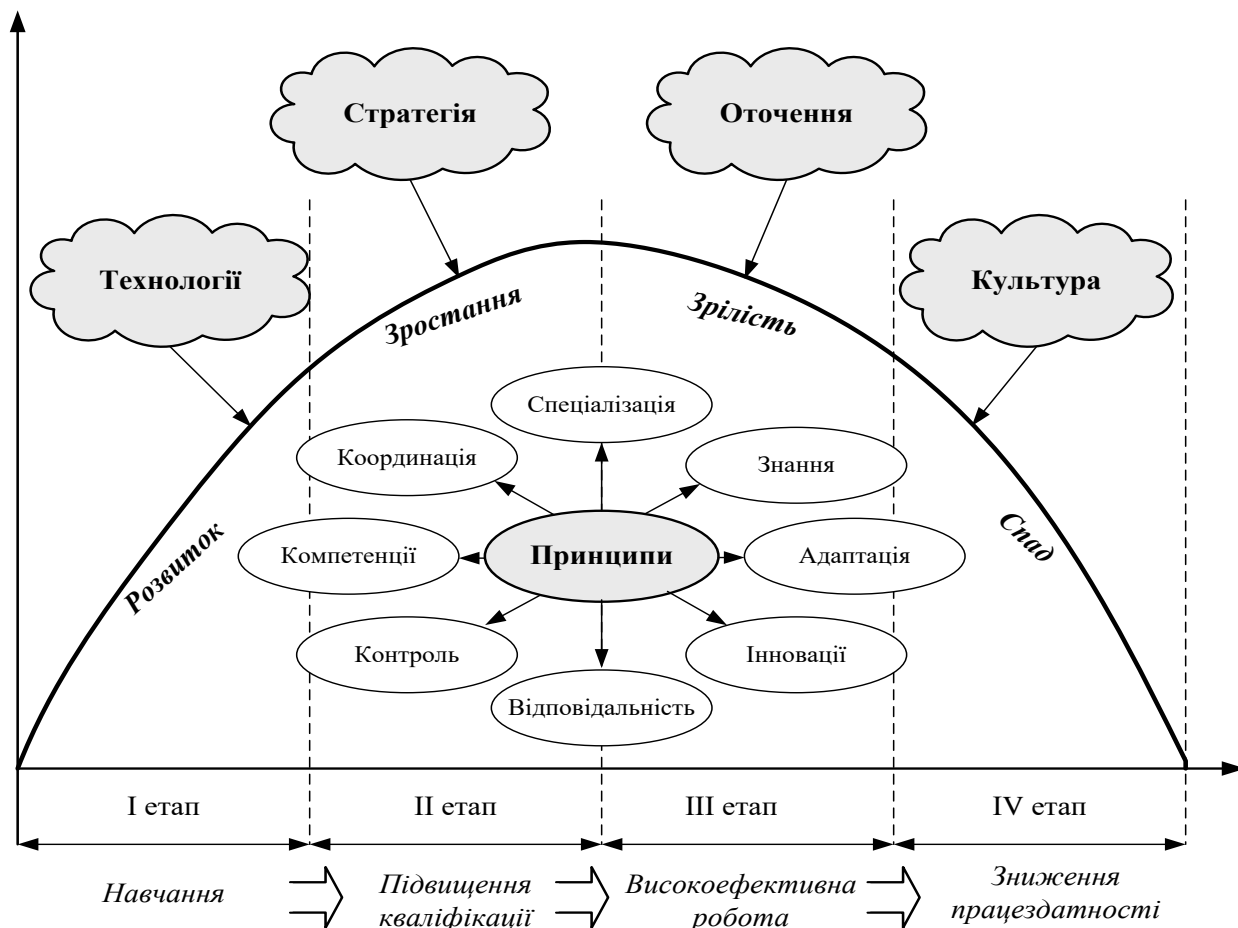


Рис. 4.29 Життєвий цикл інтелектуального потенціалу (авторська розробка)

Системний підхід до управління інтелектуальним потенціалом підприємств є основою всебічного розвитку як окремих працівників, так і всієї системи в цілому. Розвиток системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств, пов'язаний з якістю професійної підготовки всіх працівників, рівнем їх розвитку та використання інтелектуального потенціалу кожної людини.

Повна і об'єктивна оцінка рівня розвитку професійного потенціалу кожної людини при всій різноманітності використовуваних показників

передбачає врахування таких основних характеристик, які наведено на рис. 4.30.

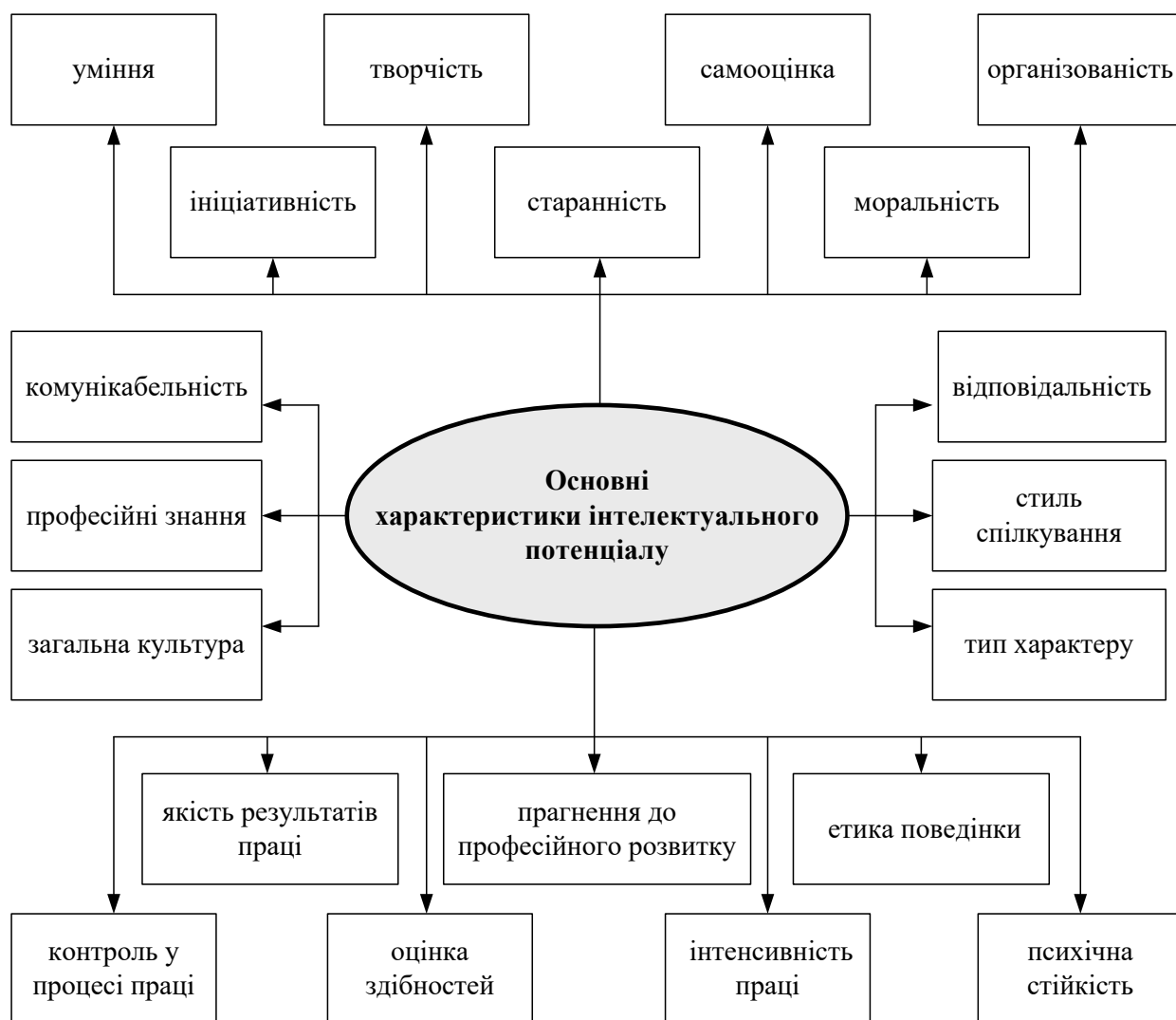


Рис. 4.30 Основні характеристики інтелектуального потенціалу (авторська розробка)

Виведення людського фактора на перший план у нових ринкових відносинах передбачає стрімке звернення уваги на низку раніше недостатньо досліджених теоретичних і прикладних аспектів: продуктивність, трудомісткість, ресурси робочого часу. Тому необхідним є більш глибокий розгляд як теорії співвідношення цих категорій, так і реальної практики врахування теоретичних положень при оцінці рівня використання трудового інтелектуального капіталу.

До найважливіших стратегічних завдань на найближчу перспективу відносяться збільшення внутрішнього валового продукту, зниження рівня бідності і зростання добробуту населення. Інноваційний характер процесів, що відбуваються в сучасній економіці та суспільстві, висувають високі вимоги до рівня трудової та соціальної активності працівників. Проблему активізації людського фактору неможливо вирішити без дослідження самої людини, структури її виробничих здібностей і потреб, без аналізу механізмів формування здібностей і задоволення потреб населення.

Збільшення обсягів промислового виробництва, що спостерігається в умовах кадрового голоду, ставить керівництво промислових підприємств у скрутне становище щодо залучення висококваліфікованих кадрів для інтенсивного розвитку виробництва. У сформованій ситуації потужним ресурсом виживання є використання внутрішніх виробничих резервів, які базуються на трудову інтелектуальному капіталі.

Отже, процеси глобалізації призвели до істотних змін у визначенні ролі та функціях людини у розвитку промислових підприємств. Реалізація працездатності сучасного працівника у виробничому процесі передбачає використання всіх його фізичних, розумових та емоційних здібностей. Тому постійне підвищення професійної активності людини стає необхідною умовою нормального функціонування сучасного високотехнологічного виробництва в цілому, безперервного розвитку науково-технічних інновацій та їх стабільного використання в технологічному процесі.

Ступінь відповідності залежить від того, наскільки використовуються можливості, доступні командам і окремим співробітникам. Розвиток виробничих колективів повинен бути спрямований на більш повне використання наявних можливостей і постійне підвищення їх інтелектуального потенціалу.

#### **4.4 Формування системи мотивації процесів інтелектуалізації на основі активізації евдемонізму людського потенціалу підприємств**

На етапі значних структурних перетворень в Україні питання формування ефективної системи мотивації на підприємствах є дуже важливим. Персонал - це складний і спеціалізований тип потенціального ресурсу, який підприємства використовують у своїй діяльності з метою подальшого розвитку. Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від ефективності та вмотивованості його персоналу. Фактично, завдяки зацікавленості працівника в результатах своєї праці, при створенні відповідних умов праці, можна підвищити продуктивність праці та рівень інтелектуалізації.

Однією з основних функцій управління підприємством є мотивація. Підприємства можуть реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови формування та реалізації ефективної мотивації. Недостатня мотивація на підприємстві може бути обмежуючим фактором у розвитку її показників ефективного розвитку. Тому проблема підвищення рівня мотивації працівників підприємства є важливою для розвитку підприємства та побудови стратегічних цілей і завдань.

В умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку. Головним ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою розвитку економіки підприємства.

Для успішного функціонування будь-якого підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники.

Мотивація співробітників є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, що дозволяє підприємству створити кадрову репутацію та

підвищити свою конкурентоспроможність на ринку за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу. Від дієвості системи мотивації та її відповідності завданням, стратегічним, тактичним цілям підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності. Дані багатьох прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою ефективною системи мотивації праці є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності та формування евдемонізму.

Аналіз літературних джерел підтверджує, що цей науковий напрямок досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: тенденції формування та розвитку системи мотивації працівників, специфіку якості їх трудового життя в Україні й обґрунтовували напрями їх вдосконалення.

Загалом, незважаючи на те, що ця проблематика має великий обсяг проведених досліджень, деякі важливі проблеми полягають в пошуку інноваційних методів мотивації співробітників, враховуючи зміни загальної тенденції розвитку підприємства під впливом глобалізаційних трансформацій та формування нової форми людського існування, яке направлене на евдемонізм персоналу.

Одним із важливих чинників ефективною діяльності підприємства є раціональна організація роботи саме персоналу. Запорукою успішної роботи підприємства є, насамперед, ефективне управління працівниками, яке неможливо забезпечити без належної системи мотивації працівників. На сьогоднішній день для підвищення ефективності праці з урахуванням евдемонізму персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Праця повинна приносити задоволення, щастя, гармонію, тільки в цьому випадку вона буде ефективною, що є проявом евдемонізму (рис. 4.31).

Для досягнення результату від діяльності працівника необхідно створювати умови, що включають матеріальні, моральні, ергономічні, економічні, соціальні та інші фактори, спрямовані на досягнення ефекту евдемонізму, тобто створення умов для реалізації сенсу життя – щастя.

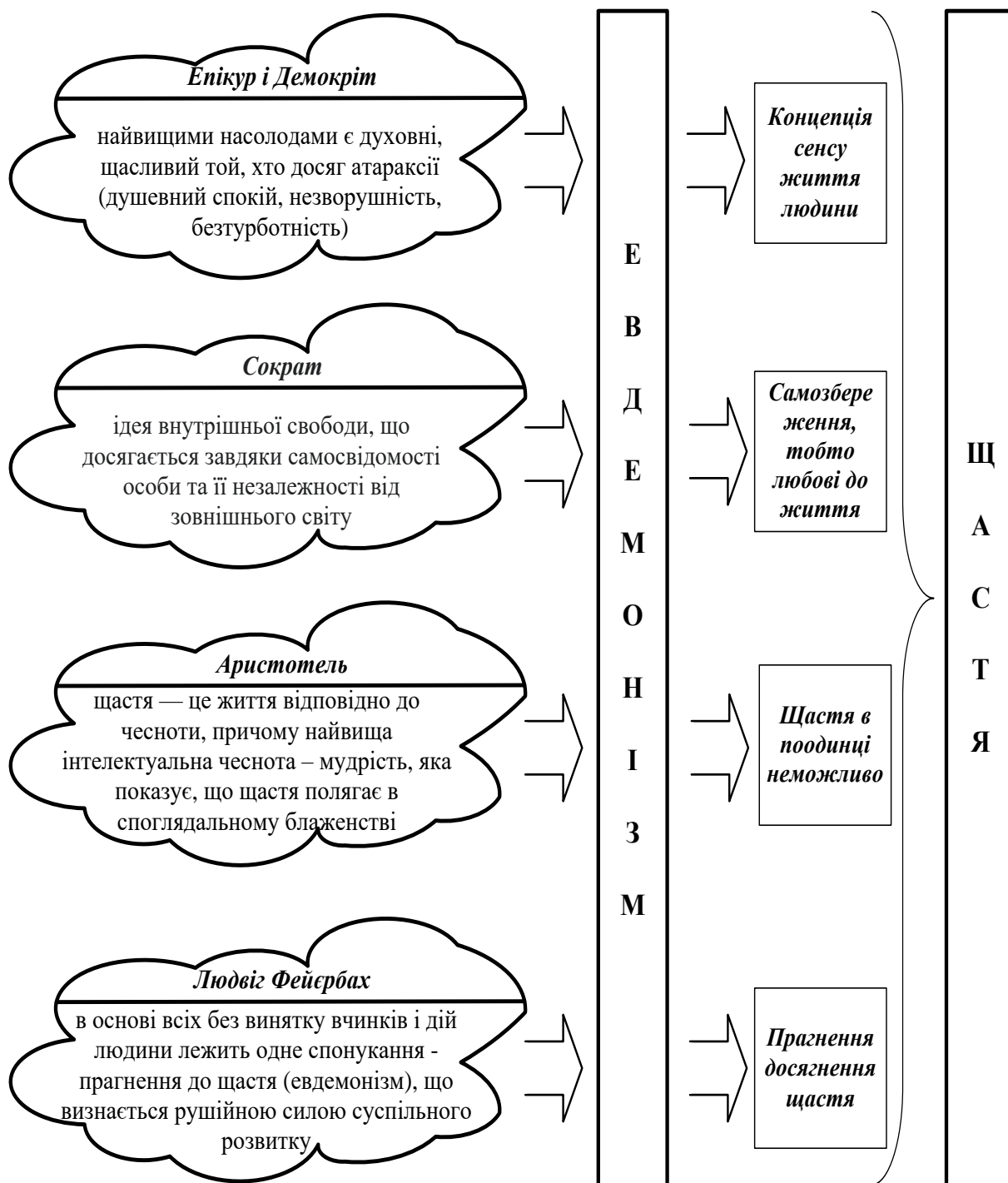


Рис. 4.31 Науково-теоретичне підґрунтя формування евдемонізму (авторська розробка)

Основною метою формування ефективної системи мотивації працівників є створення умов для розкриття їх потенціалу, організація

системи безперервної освіти (навчання в закладах освіти, курси, тренінги тощо), що сприятиме як евдемонізму персоналу, так і розвитку підприємства.

Для розвитку інтелектуального потенціалу працівників необхідно застосовувати систему мотивації, тобто наявність внутрішнього спонукання до виконання цієї діяльності. Кожен працівник має свої потреби, інтереси та особистісні цінності, задоволення яких є основним змістом трудової діяльності людини, тому найбільш ефективна система мотивації для кожного працівника побудована на індивідуальному підході, що дозволяє формувати основу для щастя.

Огляд наукової літератури показує, що існують різні підходи до визначення поняття «мотивація». Однак, усі визначення сходяться в тому, що мотивація є сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які ініціюють процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей. Поняття «стимулювання праці» є близьким до мотивації і має бути розглянуте як система засобів, що стимулюють працівників до певних дій, створюючи матеріальну та моральну зацікавленість у праці та підвищення її ефективності.

Для розгляду ефективної системи управління мотивацією працівників потрібно впроваджувати:

загальні системи (організація, стимулювання, планування, координація, облік, контроль);

специфічні системи (аналіз мотиваційної системи працівників, формування цілей, стратегії та принципів).

Організаційна політика щодо стимулювання та мотивації працівників, планування змісту, структура цієї системи, управління матеріальними і нематеріальними благами, функції управління мотиваційною системою праці (працівників), інформаційне та документальне забезпечення є основою для формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві. Аналіз сутності поняття «мотивація» наведено в табл. 4.15.



Таблиця 4.15

## Аналіз сутності поняття «мотивація» (авторська розробка)

Автор	Визначення
1	2
Богиня Д. [27]	Суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Колот А. [164]	Результативність праці за інших рівних умов визначається особистим ставленням людини до праці, трудовою поведінкою
Дряхлов Н., Купріянов Є. [109]	Спонування людей до дії, процес, за допомогою якого люди свідомо вибирають певну поведінку на основі внутрішніх і зовнішніх факторів або мотивів і стимулів
Кібанова А., Крушельницька О. [495]	Функція менеджменту полягає в тому, щоб створити у працівників стимули до праці (заохочувати їх працювати з повною віддачею), а також впливати на працівників у довгостроковій перспективі, щоб змінити структуру їхніх цінностей та інтересів, сформувані відповідну. Основну мотивацію та розвивати роботу відповідно до цього потенціалу
Мушкін І. [243]	Функція управління, яка створює стимули для підлеглих працювати на компанію з максимальним прибутком
Мескон М. [457]	процес спонування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
Шинкаренко В., Криворучко О. [400]	процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.
Чобіток В. [343]	процес, який направлений на виявлення можливостей персоналу, шляхом впливу на його внутрішні та зовнішні рушійні сили (потреби, бажання, почуття та інтереси) матеріальними та моральними

1	2
	заохоченнями, з метою досягнення його особистих цілей та цілей підприємства
Вікіпедія [495]	це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань
Малий економічний глосарій [486]	позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації

Поняття «мотивація» часто асоціюють з активізацією людського фактора, коли людина свідомо обирає дії, що приносять їй моральне та матеріальне задоволення. Таким чином, основним завданням управління є визначення інтересів і потреб персоналу, що дозволяє створити ефективну систему мотивації.

Система мотивації персоналу є набором управлінських впливів, спрямованих на мотиви співробітників для підвищення ефективності підприємства. Вона передбачає встановлення зв'язку між стратегічними та тактичними цілями підприємства, його підрозділів та індивідуальними цілями працівників, а також взаємозв'язок між рівнем оплати праці та умовами праці працівників з ефективністю і продуктивністю їх роботи. Система мотивації включає комплекс заходів, які стимулюють людей до результативної праці з метою досягнення цілей підприємства [243, 343].

Створення ефективної мотиваційної системи є складним процесом, оскільки він передбачає спонукання людей працювати для задоволення їхніх потреб. Кожне підприємство застосовує свою систему мотивації працівників, яка має свої переваги і недоліки. Однак часто система мотивації на підприємствах не дозволяє повністю реалізувати потенціал працівників, що

може затримати розвиток організації. Різні підходи до побудови ефективної мотиваційної системи на підприємствах зображені на рис. 4.32.



Рис. 4.32 Підходи до побудови ефективної системи мотивації працівників на підприємстві (авторська розробка)

Матеріальна мотивація, така як заробітна плата, премії та надбавки є ефективною формою стимулювання працівників. Однак, високий рівень мотивації неможливо досягти лише через матеріальні методи.

Формуючи систему мотивації персоналу керівник повинен керуватися кількома ключовими принципами: сучасна система мотивації повинна включати різні форми стимулювання, що відповідають потребам співробітників та можливостям організації, щоб задовольнити потреби працівника та досягти стратегічних і тактичних цілей підприємства (Дод Х-Ш).

Ефективна система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні методи. Матеріальна мотивація як механізм оплати праці, відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці. Керівники

підприємств застосовують різні способи матеріального стимулювання, такі як заробітна плата, регулярні премії, індивідуальні премії та інші грошові виплати.

Важливо також використовувати нематеріальні форми мотивації для задоволення внутрішніх психолого-соціальних потреб працівників. Нематеріальна мотивація означає заохочення до продуктивної праці, при цьому такі форми не мають готівкової або безготівкової форми і потребують інвестицій у розвиток працівників [4].

Методи нематеріальної мотивації можуть різнитися залежно від статі працівника, його соціального статусу, віку та психолого-соціальних особливостей. Кожен працівник є індивідуальністю, тому важливо, щоб керівники розуміли, що мотивація повинна бути адаптована до кожної особистості.

Ефективна система мотивації включає різноманітні підходи, що відповідають потребам працівників та особливостям підприємства. Переваги раціональної мотивації включають: підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи, розвиток корпоративної культури, підвищення відповідальності працівників, зниження плинності кадрів і розвиток інтелектуального потенціалу [343].

Побудова системи мотивації співробітників має ґрунтуватися на принципах: комплексність, послідовність, експертність, регламентованість, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість і орієнтація на результат. На рис. 4.33 наведено запропонований науково-практичний підхід до обґрунтування мотиваційних напрямів у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах.

Методи мотивації є інструментами управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей підприємства [344]. Вони базуються на законах управління і передбачають використання організаційних засобів для активізації діяльності працівників. Для ефективного впливу на персонал,

керівник повинен постійно здійснювати контроль, щоб розуміти їх фактичні потреби та потенційні можливості, що стимулюватимуть їх до активності.

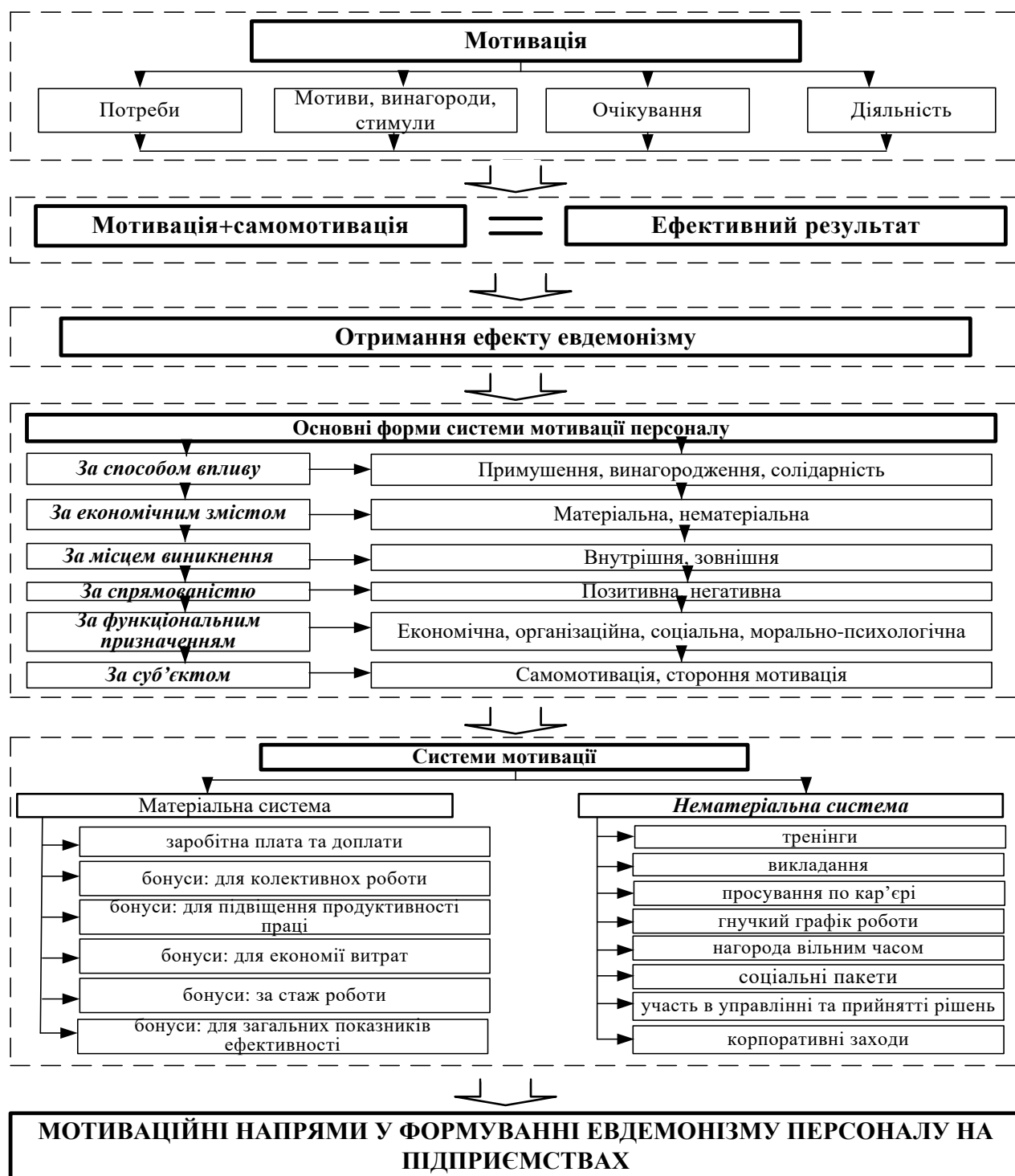


Рис. 4.33 Науково-практичний підхід до обґрунтування мотиваційних напрямів у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах (авторська розробка)

Існують методи задоволення основних потреб персоналу організації, а також дії керівника щодо кожного виду потреб [10], зокрема:

фізіологічні потреби людей, які більше орієнтуються на заробітну плату, умови праці та запобігання перевтомі, а не на зміст роботи. Керівник має забезпечити необхідні ергономічні умови праці для задоволення цих потреб;

потреби в безпеці, що характерні для людей, які працюють у стабільному середовищі та прагнуть захисту від страху, болю та інших негативних факторів. Керівництво має створити систему соціального страхування, встановити заробітну плату вище мінімуму для забезпечення базових потреб, гарантувати безпеку на робочому місці, медичне страхування та пенсійні виплати, а також сприяти професійному розвитку для стабільності на робочому місці;

потреба в належності та участі, де працівники бажають мати добрі стосунки з керівником і можливість вільно спілкуватися. Керівник має створювати умови для розвитку взаємодії та комунікації.

Мотивація працівників включає такі складові, як стиль управління, соціальний пакет, корпоративна культура та система оплати праці. Основними мотиваційними елементами, що визначають поведінку працівників, є мотиви, потреби, стимули та інтереси. Завдяки ефективній мотивації, керівництво підприємства може залучити висококваліфікованих спеціалістів, досягати стратегічних та тактичних цілей, знижувати плинність кадрів, покращувати психологічний клімат і сприяти покращенню співпраці для формування евідемонізму серед персоналу.

На основі проведеного дослідження була розроблена науково-практична основа формування ефективною системи мотивації на підприємстві, що наведена на рис. 4.34.

При створенні системи мотивації працівники підприємства повинні брати участь у цьому процесі. Лише за таких умов система мотивації стане ефективною та комплексною. Керівництво підприємства має оцінювати

елементи, інструменти та структуру мотиваційної системи відповідно до стратегії, цілей підприємства та фаз його життєвого циклу.

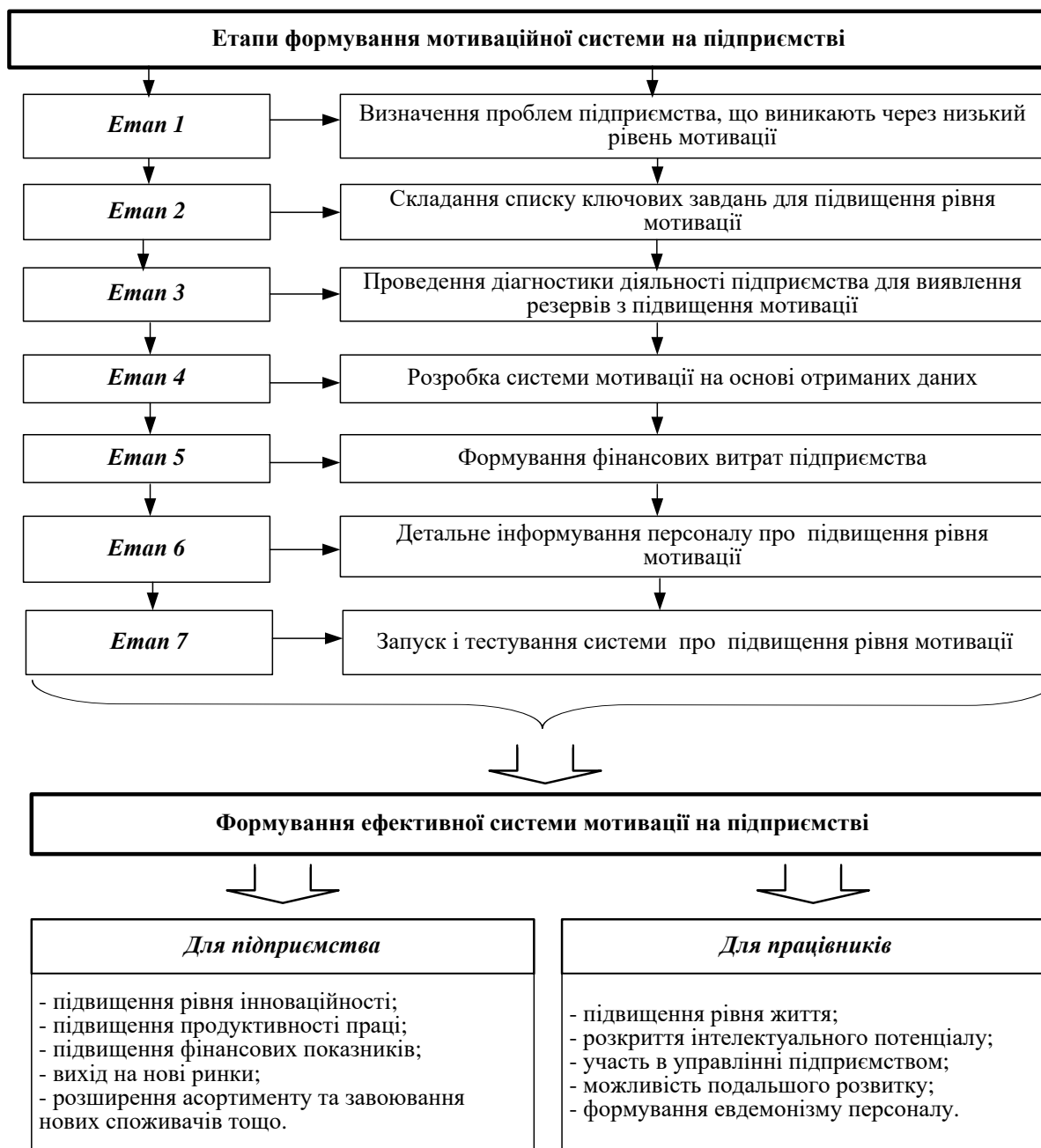


Рис. 4.34 Науково-практична основа формування ефективної системи мотивації на підприємстві (авторська розробка)

Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, що забезпечують успішну діяльність підприємства, і одним з таких факторів є мотивація. У процесі формування оптимальної мотиваційної системи

керівники повинні враховувати як класичні теорії мотивації, так і менталітет українського народу. Зважаючи на поточну ситуацію в Україні та особливості економіки і її структури, можна зробити висновок, що мотивація, яка заснована лише на фінансових заохоченнях, поступово втрачає свою актуальність. Проте вирішення мотиваційних проблем в Україні залишатиметься актуальним ще протягом певного часу.

Підсумовуючи результати дослідження варто зазначити, що система мотивації працівників підприємства є багатогранною та складною структурою. Ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні і нематеріальні винагороди, збалансовуючи інтереси підприємства і працівників із конкретними зусиллями для досягнення певних цілей.

Процес мотивації є ключовим для досягнення цілей підприємства та тісно пов'язаний з його діяльністю. Для забезпечення ефективності мотиваційної системи необхідно мати чітко організовану і скоординовану систему заохочень, що сприяє підвищенню ефективності праці. У результаті дослідження були визначені сутність поняття «мотивація», узагальнено процес мотивації та пояснено значення терміна «система мотивації». Досліджено сучасні теорії мотивації та основні елементи, що впливають на формування евдемонізму серед працівників підприємств.

#### **Висновки до розділу 4**

В четвертому розділі розглянута проблематика, яка пов'язана зі стрімким технологічним прогресом та процесами глобалізації, де підприємства знаходяться перед необхідністю безперервного вдосконалення внутрішніх процесів та адаптації до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються. Ключовим чинником їх успішності



виступає здатність ефективно управляти та розвивати інтелектуальний потенціал, що передбачає формування сприятливого середовища для накопичення знань та стимулювання процесів генерації інноваційних ідей.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні такого середовища. Вона охоплює систему цінностей, норм, традицій та комунікацій, які впливають на поведінку працівників та їх здатність генерувати нові ідеї. Високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації, залученню та продуктивності співробітників, що, у свою чергу, позитивно впливає на процес інтелектуалізації підприємства.

Інтелектуальний потенціал підприємства тісно пов'язаний з корпоративною культурою. Відкрита комунікація та співпраця між співробітниками сприяють обміну знаннями та досвідом, що стимулює колективний інтелект. Це, в свою чергу, може призвести до покращення іміджу та репутації підприємства, що робить його більш привабливим.

Отже, формування корпоративної культури на підприємстві є не тільки основою розвитку інтелектуального потенціалу, але й тісно пов'язана з ним. Розвиток одного фактора сприяє розвитку іншого, що, в свою чергу, призводить до загального успіху підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Більша частина людства прагне до насиченого та змістовного життя як на роботі, так і вдома, не «жертвуючи» важливими потребами. Баланс між роботою та особистим життям є одним з найважливіших показників щастя для працівників на підприємстві, незалежно від їх досвіду, віку, статі чи посади.

На формування індексу щастя працівників на підприємстві значний вплив має корпоративна культура. 60% працівників вважають корпоративну культуру надзвичайно важливою, в той час як лише 25% задоволені її рівнем. Це вказує на зростаючу тенденцію дискримінації за віком.

Проведене дослідження підтверджує, що значна частина людей в Україні не відчуває себе щасливою. На це впливають багато ендогенних та екзогенних факторів, таких як: нестабільний політичний та економічний стан, активні військові події, відсутність стабільності, постійна зміна законодавства тощо. Всі ці фактори обмежують можливості працівників розкривати свої інтелектуальні та потенціальні здібності, що, у свою чергу, перешкоджає активному розвитку підприємств.

За результатами проведеного дослідження запропоновано адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, який сформований на основі принципів адхократії та індексу людського щастя, що оцінює його вплив на розвиток підприємства. За результатами опитування визначено фактори, які впливають на формування індексу людського щастя, і на основі яких розвивається соціально-економічна парадигма розвитку інтелектуального потенціалу в умовах глобальних змін.

Соціальна політика вітчизняного підприємства є невід'ємною частиною загальної соціальної політики держави. При аналізі соціальної політики підприємства важливо звертати увагу на інструменти реалізації соціальної політики на рівні держави.

Це діяльність суб'єктів суспільно-політичного життя, що спрямована на забезпечення соціальної безпеки як особистості, так і суспільства в цілому. У широкому розумінні соціальна політика є системою заходів, які орієнтовані на суб'єктів, що формуються в суспільстві на різних етапах розвитку, та реалізуються згідно з певними принципами і засадами для забезпечення ефективного функціонування суспільства. В роботі запропонована модель формування соціальної політики як основи розвитку інтелектуального потенціалу на підприємстві.

Розробка соціальної політики підприємства здійснюється за кількома основними напрямками, серед яких найважливішими є: політика

зайнятості, політика доходів, співпраця між роботодавцями і профспілками, політика соціального забезпечення та захисту, політика підвищення якості праці, покращення умов трудового життя тощо. Ці напрямки тісно пов'язані між собою, взаємозалежні і підтримують соціально-економічні показники розвитку бізнесу, створюючи основу для активної політики розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Для ефективних змін у системі соціальної політики управління підприємствами необхідно постійно створювати умови для розвитку персоналу, забезпечувати навчання і стимулювати розкриття інноваційно-креативних можливостей працівників.

Визначено в роботі, що процеси глобалізації призвели до істотних змін у визначенні ролі та функціях людини у розвитку промислових підприємств. Реалізація працездатності сучасного працівника у виробничому процесі передбачає використання всіх його фізичних, розумових та емоційних здібностей. Тому постійне підвищення професійної активності людини стає необхідною умовою нормального функціонування сучасного високотехнологічного виробництва в цілому, безперервного розвитку науково-технічних інновацій та їх стабільного використання в технологічному процесі.

Для розкриття інтелектуального потенціалу співробітників необхідно використовувати систему мотивації, що забезпечує внутрішню зацікавленість виконання професійної діяльності. Кожен працівник має індивідуальні потреби, інтереси та цінності, задоволення яких становить основу його трудової діяльності. Отже, найефективніша система мотивації будується на персоналізованому підході, що сприяє формуванню умов професійного задоволення та особистісного щастя.

Система мотивації співробітників є складною і багатогранною структурою. Ефективна мотиваційна політика має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи баланс між інтересами

підприємства та персоналу, а також конкретними зусиллями, спрямованими на досягнення поставленої мети.

Мотиваційний процес відіграє ключову роль в реалізації цілей підприємств та тісно взаємопов'язаний з їх діяльністю, для підвищення її ефективності необхідна чітко організована та узгоджена система стимулювання, орієнтована на зростання продуктивності праці.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [347, 362, 365, 366, 368, 372, 376, 389, 391, 392, 420, 428, 450].

## РОЗДІЛ 5

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

#### **5.1. Мультифакторний підхід до формування стратегічних домінант управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій**

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції, ключовим фактором успішного розвитку підприємства є ефективне управління його інтелектуальним потенціалом. Інтелектуальний потенціал підприємства включає в себе знання, навички, інновації, корпоративну культуру та інші нематеріальні активи, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей. З огляду на це, можна сказати, що формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом стає важливою задачею для сучасних підприємств.

Проте, незважаючи на визнання сутності поняття «інтелектуальний потенціал», багато підприємств стикаються з викликами при його ідентифікації, оцінці та розвитку. Ці виклики посилюються відсутністю єдиної методології або підходу, який би дозволив комплексно оцінити інтелектуальний потенціал і розробити ефективну стратегію його управління, враховуючи специфіку та потреби конкретного підприємства.

Більшість існуючих підходів до управління інтелектуальним потенціалом зосереджені на окремих його аспектах, таких як, управління знаннями, інноваційна діяльність чи корпоративна культура, не враховуючи їх взаємодії та взаємозалежності. Такий розрізнений підхід не дозволяє

повною мірою реалізувати потенціал синергії між різними компонентами інтелектуального капіталу підприємства.

Виходячи з вищезазначеного, актуальним є розроблення мультифакторного підходу до формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом на підприємствах. Такий підхід має базуватися на комплексному аналізі взаємозв'язків між різними аспектами інтелектуального капіталу та враховувати специфіку і стратегічні цілі конкретного підприємства.

Проблема, яка потребує розв'язання, полягає у відсутності інтегрованого підходу, який би дозволив ефективно управляти інтелектуальним потенціалом підприємства, забезпечуючи його розвиток та використання в стратегічних цілях. Розробка такого підходу є необхідною для підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємств, що, в свою чергу, сприятиме зростанню їх ефективності та стійкості на ринку.

У сучасному світі, де знання та інтелектуальні ресурси стають ключовими конкурентними перевагами, ефективне управління інтелектуальним потенціалом стає критично важливим для успішної діяльності та активного розвитку підприємств. У цьому контексті розробка стратегії управління інтелектуальним потенціалом набуває особливого значення, оскільки вона визначає напрямки та методи використання інтелектуальних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

На сьогоднішній день існує ряд підходів до управління інтелектуальним потенціалом на підприємствах. Однак, більшість з них є одновимірними та не враховують всі аспекти інтелектуального потенціалу. Наприклад, деякі підходи зосереджені виключно на розвитку людських ресурсів через навчання та розвиток персоналу, ігноруючи інші складові, такі як організаційна культура, інтелектуальна власність та зв'язки з зовнішніми стейкхолдерами.

Інтелектуальний потенціал – це система, яка використовує знання, вміння, навички, здібності, компетенції та інтелектуальні ресурси підприємства з метою досягнення високих ефективних кінцевих результатів його діяльності [157, 269, 343].

Мультифакторний підхід передбачає врахування різноманітних аспектів, що впливають на інтелектуальний потенціал підприємства, і розробку комплексної стратегії, яка охоплює всі ці складові. Ключові аспекти мультифакторного підходу до управління інтелектуальним потенціалом підприємств представлені на рис. 5.1.

Розглянемо більш детально аспекти мультифакторного підходу до управління інтелектуальним потенціалом, починаючи з розвитку людських ресурсів. Серед сучасних українських дослідників цю тему найбільш широко розглядали Семів Л. К. та Шевченко Л. С. Так, Семів Л. К. під терміном «людські ресурси» розуміє сукупність характеристик людей, тобто соціально-демографічних, освітньо-професійних, мотиваційних, ментальних, інтелектуальних, духовно-інформаційних, інноваційних, креативних, культурних, етносоціальних, соціальних тощо, які визначають здатність людини до праці, споживання матеріальних і духовних благ, саморозвитку, створення інновацій, розширення знань у всіх сферах людської діяльності [483, 487].

Розвиток людських ресурсів полягає в систематичних заходах з набору та утримання кваліфікованих та мотивованих співробітників на підприємстві. Цей процес включає навчання, тренінги, розвиток кар'єрних шляхів, мотиваційні програми, які спрямовані на підвищення рівня компетентності та продуктивності персоналу.

Значення розвитку людських ресурсів в контексті управління інтелектуальним потенціалом полягає у створенні внутрішнього резерву інтелектуальних ресурсів, які дозволяють підприємству бути гнучким та адаптивним до змінних умов ринку. Компетентний та мотивований персонал

здатний ефективно використовувати знання та інновації для досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис. 5.1. Ключові аспекти мультифакторного підходу до управління інтелектуальним потенціалом підприємств (*авторська розробка*)

Один з основних методів розвитку людських ресурсів на підприємстві - це інвестування в навчання та розвиток персоналу. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, курсів з підвищення кваліфікації, внутрішніх навчальних програм та індивідуальних навчальних планів для кожного співробітника. Регулярне навчання дозволяє працівникам підвищувати свій інтелектуальний рівень відповідно до змін у технологіях та вимогах ринку.

Ефективним методом є впровадження системи менторства та кураторства. Досвідчені працівники мають можливість ділитися своїми знаннями та досвідом з новими працівниками, що сприяє їх адаптації та професійному зростанню. Крім того, така система сприяє побудові



ефективних комунікаційних мереж в організації та передачі корпоративної культури.

З активним розвитком інформаційних технологій та доступом до Інтернету з'явилася можливість використання технологій e-learning для навчання персоналу. Це дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички в зручній для них час та місце, використовуючи онлайн-курси, вебінари та інші електронні навчальні ресурси.

Для повного розвитку персоналу на підприємстві важливо також звертати увагу на розвиток особистості та лідерських якостей. Це включає проведення тренінгів з комунікації, управління часом, конфліктології, а також індивідуальне кар'єрне консультування та розвиток планів кар'єрного зростання.

Наступний аспект мультифакторного підходу до управління інтелектуальним потенціалом – управління знаннями. Це система процесів та практик, спрямованих на створення, збереження, розподіл та використання знань в організації. Цей підхід орієнтований на створення унікального комплексу знань, який стає ключовим активом підприємства і джерелом конкурентної переваги.

Модель управління знаннями відома як «спіраль знань» або «спіральна модель» запропонована японськими дослідниками І. Нонака та Х. Такеучі [10], являє собою чотиріступеневу систему передачі знань - соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація через три рівні соціальної агрегації, тобто індивідуальної, групової та контекстної. Ця модель фактично представляє спіралеподібний рух знань від індивіда до групи, тобто поширення знань від одного джерела до широкого кола користувачів. При цьому знання змінюються від неявного досвіду до явних навичок, тобто використання конкретних моделей, концепцій та загальноприйнятих методів. Однак застосування моделі пов'язане з певними труднощами через значні відмінності між організаційними структурами вітчизняних та японських компаній, для яких вона була розроблена.

Однією з ключових складових успішного управління знаннями є розробка чіткої стратегії, спрямованої на створення, збереження та використання знань в на підприємстві. Ця стратегія повинна включати в себе:

створення знань (активний процес створення нових знань шляхом досліджень, інноваційних проєктів та співпраці між співробітниками);

збереження знань (розробка механізмів збереження та документування знань, щоб уникнути втрати цінної інформації при зміні персоналу або стратегічних напрямків);

розподіл знань (створення системи для ефективного розподілу знань між співробітниками та відділами, що сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності);

використання знань (забезпечення доступу до необхідних знань та їх використання для прийняття стратегічних рішень та досягнення цілей підприємства).

Персоналізований підхід або менторство, як один з аспектів мультифакторного підходу до формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємств полягає в тому, щоб кожному співробітнику надавалася увага та підтримка відповідно до його потреб, здібностей, інтересів та цілей кар'єри. Це включає розробку індивідуальних планів розвитку, навчання та кар'єрного зростання для кожного працівника.

В економічній літературі під менторством розуміють метод персоналізованої освіти, наставництва у сфері компетенцій, соціальної взаємодії окремих працівників та їхніх груп тощо. Його сутність можна представити як систему унікальних взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (ученика, менті) [479, 487, 489].

Першим кроком у впровадженні персоналізованого підходу є збір та аналіз інформації про потреби, очікування та індивідуальні характеристики кожного співробітника. Для цього необхідне проведення індивідуальних консультацій, анкетування та обговорення кар'єрних цілей.

На основі аналізу потреб та очікувань персоналу розробляються індивідуальні плани для розвитку кожного співробітника. Ці плани включають навчання, тренінги, розвиток навичок та компетенцій, що сприяють досягненню особистих та професійних цілей.

Використання інформаційних технологій може значно полегшити впровадження персоналізованого підходу. Користування електронними системами управління персоналом, програмами для аналізу даних та навчальними платформами допомагає в індивідуальному відстеженні прогресу та адаптації планів, які прогресивно розвиваються.

Регулярні зустрічі, обговорення професійних та особистих цілей сприяють підвищенню мотивації та ефективності роботи. Тому створення сприятливого середовища для співробітництва та відкритої комунікації між керівництвом і співробітниками є важливим аспектом персоналізованого підходу.

Персоналізований підхід передбачає постійний моніторинг та адаптацію стратегій управління відповідно до змін у потребах та характеристиках персоналу, а також змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Наступний аспект мультифакторного підходу до управління інтелектуальним потенціалом - за рахунок формування інтелектуальної власності підприємства.

Управління інтелектуальною власністю - це система стратегічного управління активами знань і технологій, які належать підприємству, включаючи винаходи, патенти, товарні знаки, авторські права та інші інтелектуальні ресурси. Основна мета управління інтелектуальною власністю - максимізація вартості цих активів через їх ефективне використання, захист від шпіонажу та недобросовісної конкуренції, а також створення нових можливостей для розвитку та інновацій.

Проте, підґрунтям формування стратегії управління інтелектуальною власністю є наступні вектори, які наведені на рис. 5.2.



Рис. 5.2 Ключові стратегічні вектори управління інтелектуальною власністю (авторська розробка)

Швидкі темпи технологічного розвитку вимагають постійного оновлення стратегій управління. Нові технології можуть створювати нові можливості для інновацій та комерціалізації інтелектуальної власності, але також приносять нові виклики, такі як крадіжки даних або порушення кібербезпеки. Важливо розробити та впровадити ефективні внутрішні процеси та процедури для управління інтелектуальною власністю. Це включає системи контролю доступу до конфіденційної інформації, процедури реєстрації та ведення документації інтелектуальної власності, а також механізми внутрішнього контролю за використанням та монетизацією активів.

Співробітництво з іншими підприємствами, дослідницькими установами та урядовими органами може забезпечити додаткові можливості для захисту і комерціалізації інтелектуальної власності. Партнерство може сприяти обміну знаннями та ресурсами, а також забезпечити додаткову підтримку у вирішенні правових та ринкових питань.

Останній розглянутий аспект, який впливає на управління інтелектуальним потенціалом – стратегія інноваційного розвитку.

Інноваційний потенціал підприємства визначається його здатністю до розробки та впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів. Цей потенціал стає ключовим стратегічним ресурсом, який дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентні переваги, створювати нові ринки та змінювати існуючі парадигми бізнесу.

Інноваційний розвиток — це шлях, який спрямований на поєднання цілей підприємства, його підсистем та індивідуальних цілей кожного працівника, з метою вдосконалення діяльності, бізнес-процесів та досягнення загальних стратегічних цілей. Для цього система управління інноваційним розвитком має передбачати інтеграцію цілей, ресурсів, персоналу та його знань і мотивації, а також підтримувати перманентний розвиток творчого потенціалу працівників, колективну співпрацю та ефективні процеси управління [6].

Когнітивна методологія є інструментом, що забезпечує систематизацію знань та дослідження різних аспектів управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах радикальної трансформації. При дотриманні глибокого розуміння та м'якого підходу до процесу в умовах середньої складності, методичне прогнозування призводить до їх розвитку, а також ефективного управління ситуацією або адаптації до умов, що змінюються.

Когнітивне моделювання спрямоване на зниження людського фактора при розробці та вивченні управлінських рішень. Воно дозволяє глибше аналізувати проблемні ситуації, пов'язані з управлінням інтелектуальним потенціалом, виявляти протиріччя, проводити якісний аналіз. Основна мета когнітивного дослідження полягає у розробці та уточненні гіпотези функціонування промислових підприємств як складних систем, що включають додаткові елементи та підсистеми. Для вивчення та аналізу поведінки таких систем використовується структурна модель, що описує причинно-наслідкові зв'язки між джерелами зв'язку систем, що дозволяє забезпечити ефективне керування інтелектуальними підприємствами.

Когнітивна карта є адаптованим графом, де вершини відповідають концептам (факторам), що описують ситуацію, а орієнтовані ребра з ваговими коефіцієнтами відображають причинно-наслідкові зв'язки між ними. Такі обмеження є ефективними для структурування, формалізації та аналізу складних ситуацій, що робить їх незамінними при забезпеченні завдань управління та прогнозування.

Когнітивне моделювання орієнтоване на використання інформаційних технологій для розвитку інтелектуально-креативних можливостей кадрового потенціалу підприємства, постійне генерування інноваційних ідей (рис. 5.3).

Загальну когнітивну карту управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій наведено на рис. 5.4.

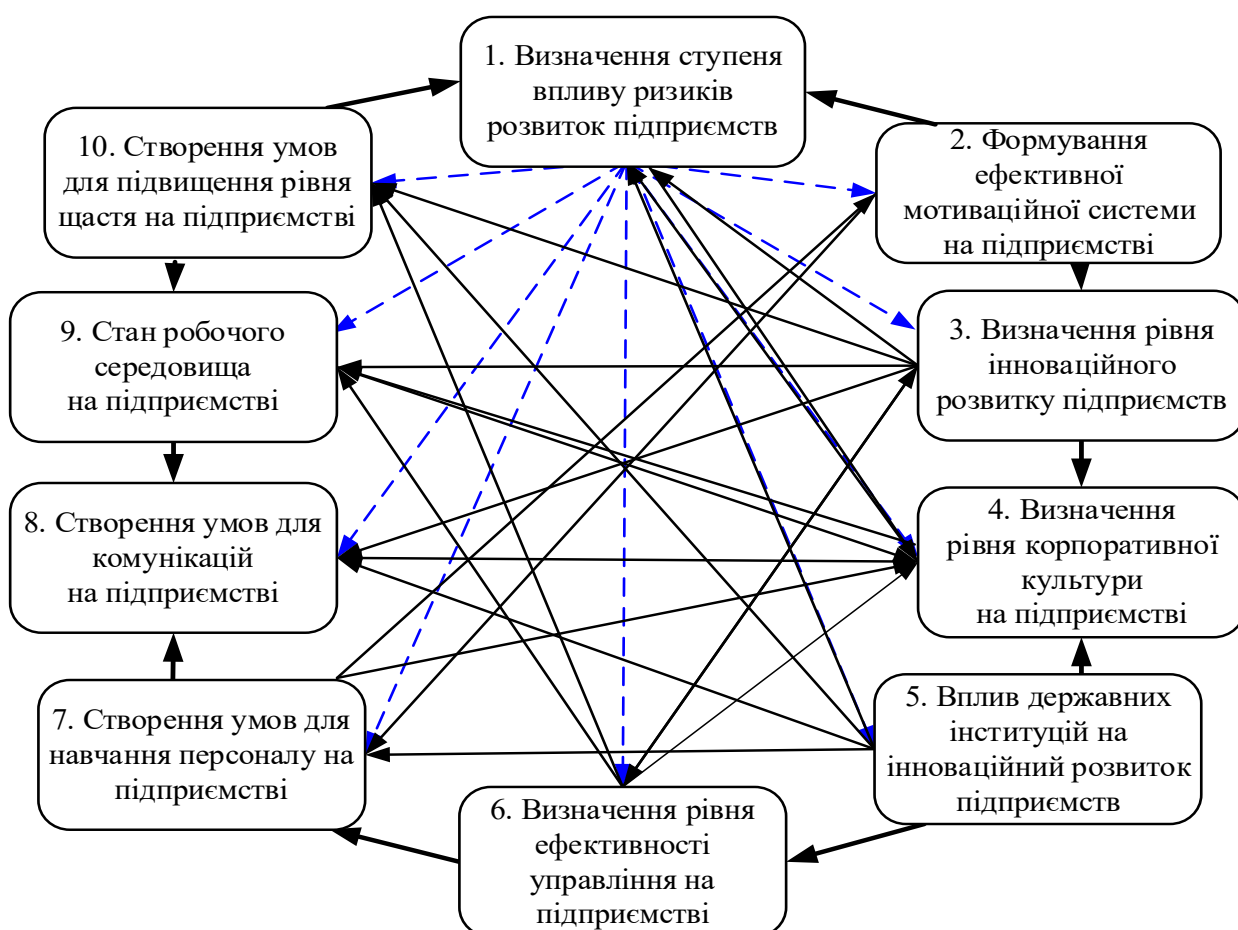


Рис. 5.3. Загальна когнітивна карта управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)

Використання когнітивних карт обґрунтовано під час аналізу та моделювання процесів, пов'язаних з обмеженнями та змінами систем, внаслідок активної взаємодії суб'єктів господарювання із зовнішньою динамікою. Когнітивні карти можуть будуватися з різною спрямованістю, рівнем підготовки, масштабом та характером діяльності.

Чинники взаємодії, що визначають розвиток промислових підприємств, включають такі важливі аспекти: інноваційність (здатність до креативності, формування умов для новаторства, створення умов для підвищення кваліфікації персоналу, формування системи мотивації); інформаційність (доступність до інформаційних ресурсів, інформаційна інфраструктура, впровадження елементів цифровізації, достовірність інформаційних ресурсів); менеджмент (рівень корпоративної культури, рівень ефективності системи управління, створення умов для комунікації, адаптивність адміністративного апарату); макросередовище (лояльність податкової системи, рівень політичної стабільності, соціально-економічний розвиток, стан фінансової системи).

Дані фактори у поєднанні із впровадженням синергетичного підходу до інноваційного управління інтелектуальним потенціалом підприємств, сприяють забезпеченню стійкості та автономності соціально-економічних систем в умовах глобальних перетворень.

У ході дослідження проблематики управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій особлива увага приділяється впливу зовнішнього середовища, основними елементами якого є лояльність податкової системи, рівень політичної стабільності, соціально-економічний розвиток, стан фінансової системи. Ці аспекти значно впливають на рівень розвитку промислових підприємств.

Під час розробки системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств за умов глобалізаційних трансформацій було виділено ключові чинники, що формують структуру кожного із секторів цієї системи (табл. 5.1).

Взаємозв'язок між факторами когнітивної моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій представлено у вигляді матриці суміжності факторів (табл. 5.4), де означенням «+1» позначено позитивний вплив факторів на зв'язок, а означенням «-1» – негативний вплив факторів, знаком «0» – підтверджується відсутність суттєвого зв'язку між факторами.

Матриця суміжності когнітивної моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій має несиметричну форму, оскільки фактори не завжди мають прямо пропорційний зв'язок. Когнітивна модель є орієнтованим знаковим графом, де неперервними лініями позначено позитивний вплив факторів на управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, а пунктирними лініями – негативний вплив факторів на це управління (рис. 5.4).

Таблиця 5.1

**Фактори когнітивної моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)**

Сектор	Назва фактору	Вершина графа, $v_i$
Креативність	здатність до інноваційності	In1
	формування умов для новаторства	In2
	створення умов для підвищення кваліфікації персоналу	In3
	формування системи мотивації	In4
Інформаційність	доступність до інформаційних ресурсів	If1
	інформаційна інфраструктура	If2
	впровадження елементів цифровізації	If3
	достовірність інформаційних ресурсів	If4
Менеджмент	рівень корпоративної культури	Mn1
	рівень ефективності системи управління	Mn2
	створення умов для комунікації	Mn3
	адаптивність адміністративного апарату	Mn4
Макро-середовище	лояльність податкової системи	Mk1
	рівень політичної стабільності	Mk2
	соціально-економічний розвиток	Mk3
	стан фінансової системи	Mk4



Таблиця 5.2

**Матриця суміжності факторів когнітивної моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)**

Ум. позн	In1	In2	In3	In4	If1	If2	If3	If4	Mn1	Mn2	Mn3	Mn4	Mk1	Mk2	Mk3	Mk4
In1	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0
In2	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	+1	0	0	+1	0	0	0	0
In3	+1	+1	0	+1	0	0	0	0	+1	0	0	+1	0	0	0	0
In4	+1	+1	+1	0	0	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0
If1	0	+1	0	0	0	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0
If2	0	+1	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0
If3	0	+1	+1	0	+1	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0
If4	0	+1	+1	0	+1	+1	+1	0	+1	0	0	0	0	0	0	0
Mn1	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	+1	0	0	0	0
Mn2	+1	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mn3	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0
Mn4	+1	0	0	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mk1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0
Mk2	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
Mk3	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0
Mk4	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	0

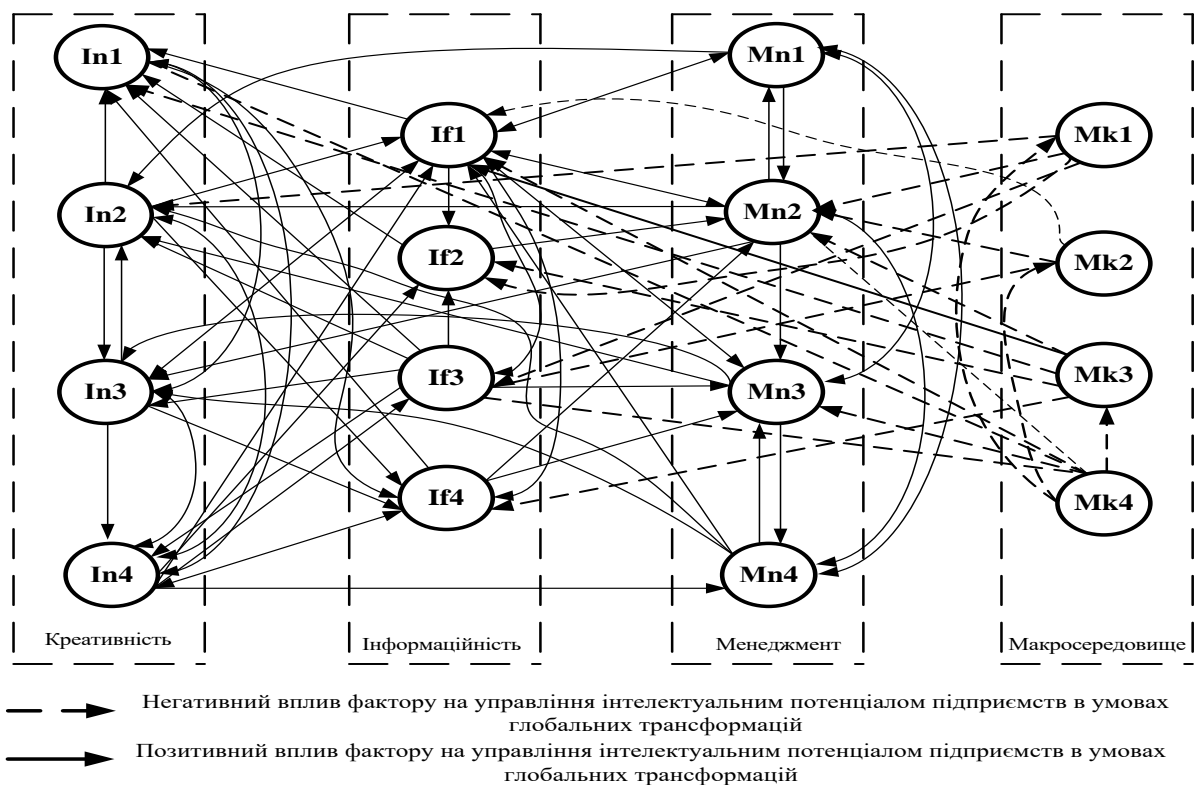


Рис. 5.4. Когнітивна карта моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)

Запропонований підхід дозволяє чітко відображати складну структуру взаємозв'язків між різними факторами, де деякі з них можуть взаємодіяти у позитивному напрямку, а інші — у негативному, що важливо для точного аналізу та прийняття управлінських рішень.

Ефективне впровадження стратегій інноваційного розвитку є підґрунтям до забезпечення конкурентоспроможності та сталого успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі. На рис. 5.5 запропоновано етапи формування інноваційного розвитку підприємства, які впливають на управління інтелектуальним потенціалом.

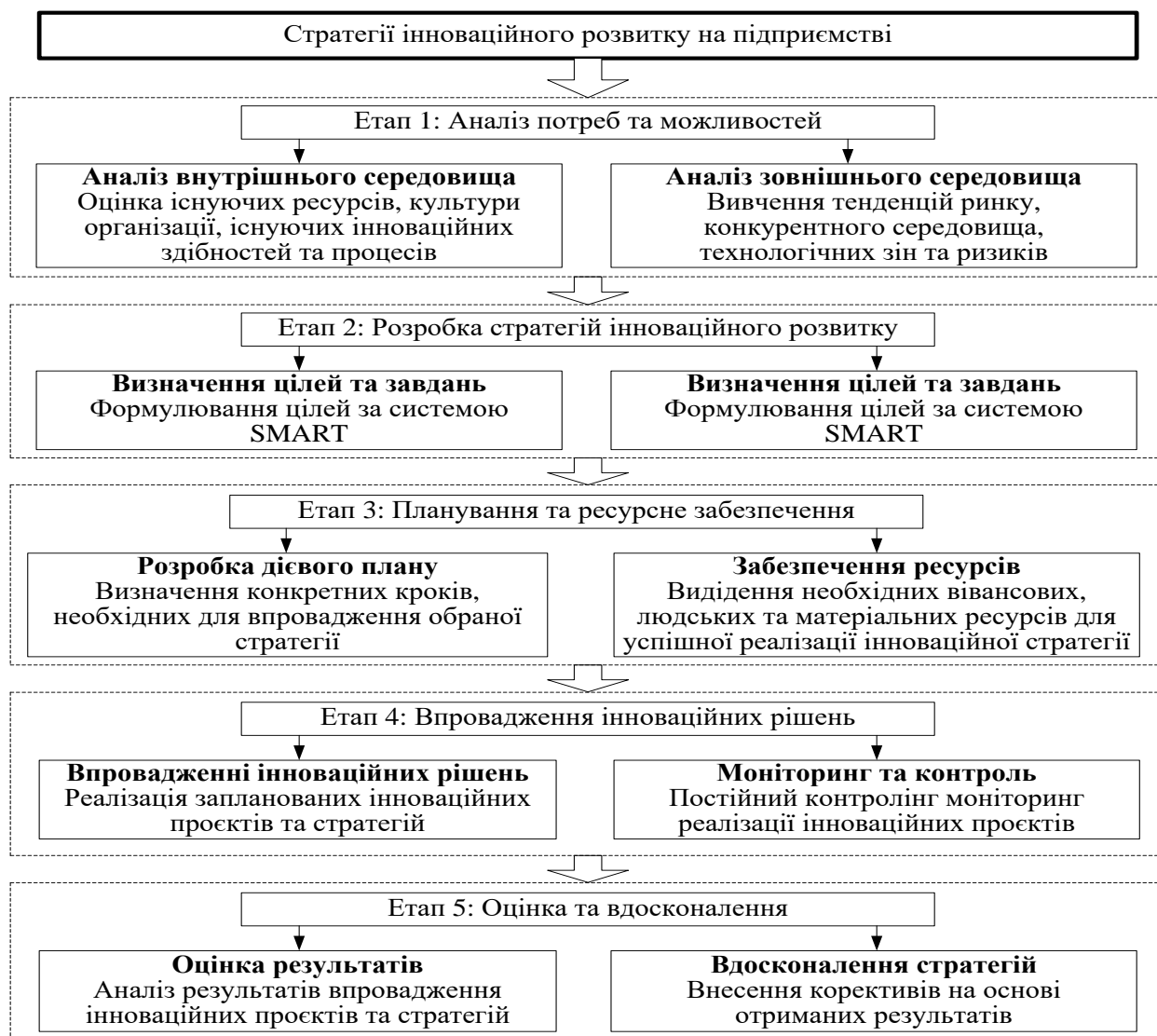


Рис. 5.5. Етапи формування інноваційного розвитку підприємства, які впливають на управління інтелектуальним потенціалом (авторська розробка)

Враховуючи усі розглянуті аспекти, було сформовано стратегію управління інтелектуальним потенціалом підприємств на основі мультифакторного підходу (рис. 5.6).

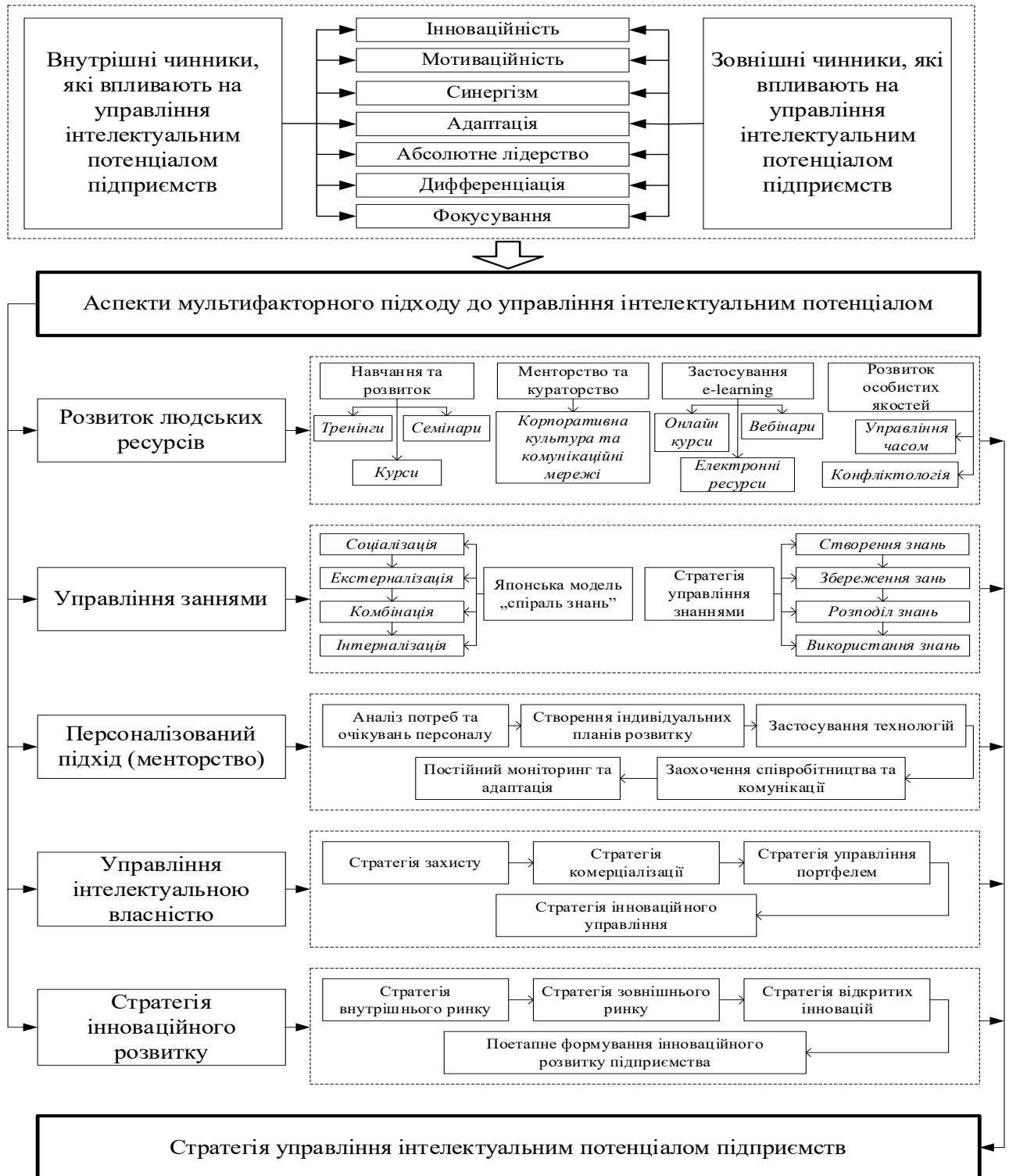


Рис. 5.6. Стратегія управління інтелектуальним потенціалом підприємств на основі мультифакторного підходу (авторська розробка)

Основні стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємств на основі мультифакторного підходу, які підприємства можуть використовувати для розвитку інновацій включають:

стратегія внутрішнього розвитку передбачає внутрішній пошук інноваційних ідей та розвиток нових продуктів, технологій чи процесів в межах самого підприємства. Вона вимагає створення стимулюючого середовища для креативності та інновацій у колективі.

стратегія зовнішнього розвитку працює за допомогою залучення зовнішніх джерел інновацій, таких як співпраця з університетами, дослідницькими центрами, стартапами чи придбання технологій чи компаній. Вона дозволяє підприємству ефективно використовувати зовнішні знання та ресурси для розвитку.

стратегія відкритих інновацій передбачає активну співпрацю з іншими компаніями, урядовими установами, академічними закладами та іншими стейкхолдерами для спільної розробки інновацій. Вона ґрунтується на принципах відкритості, співпраці та обміну знаннями.

Розвиток людських ресурсів, управління знаннями, персоналізований підхід, управління інтелектуальною власністю та стратегія інноваційного розвитку є ключовими складовими процесу мультифакторного підходу до формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємств. Підкреслено необхідність комплексного підходу до управління інтелектуальним потенціалом, який враховує всі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Перспективи наукових досліджень включають подальше дослідження впливу цих аспектів на успішність розвитку промислових підприємств у різних галузях та контекстах.

## **5.2 Кластеризація промислових підприємств в аспекті управління інноваційністю інтелектуального потенціалу**

Забезпечення прискореного економічного розвитку за рахунок підвищення конкурентоспроможності промислового сектора вимагає розвитку інтеграційних структур, які мають єдині стратегічні цілі розвитку. Одним із важливих видів таких структур є промислові кластери, що повинні бути частиною високорозвиненої ринкової економіки країни. Метою створення промислових кластерів є підвищення продуктивності праці, інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Ефективність промислових кластерів зростає в умовах розвитку ринкових механізмів у відповідності до глобальних тенденцій: глобалізації економічних зв'язків, посилення позицій великих глобальних суб'єктів, діджиталізації, створення спільних промислових мереж тощо. У XXI столітті для лідерства в глобальній економічній конкуренції потрібно формувати конкурентоспроможну економіку, що базується на знаннях і високих технологіях, а також створювати інноваційно-креативні територіальні центри розвитку.

В умовах турбулентності важливим стає поглиблення розуміння інноваційних форм ведення бізнесу, здатних вирішувати стратегічні завдання та формувати нові форми організації економічних відносин. Промислові кластери є однією з таких форм розвитку, маючи значні особливості та відіграючи важливу роль у розвитку сучасної економіки.

Об'єднання промислових підприємств у кластери створює систему трансформації галузей промисловості та сприяє їх інноваційно-креативному розвитку, що вимагає розробки єдиної методології організації та управління ними. Проте питання формування промислових кластерів в Україні потребують додаткових досліджень, оскільки теоретичні і практичні підходи до їх організації ще не відповідають вимогам сучасної світової економіки, що

характеризується нівелюванням кордонів між галузями та високим ступенем змін у відтворенні галузевої структури. Це вимагає удосконалення існуючих підходів з метою підвищення рівня інноваційності та модернізації промислового сектора (Дод С, Т).

Проблеми формування вітчизняних промислових кластерів представлені на рис.5.7.

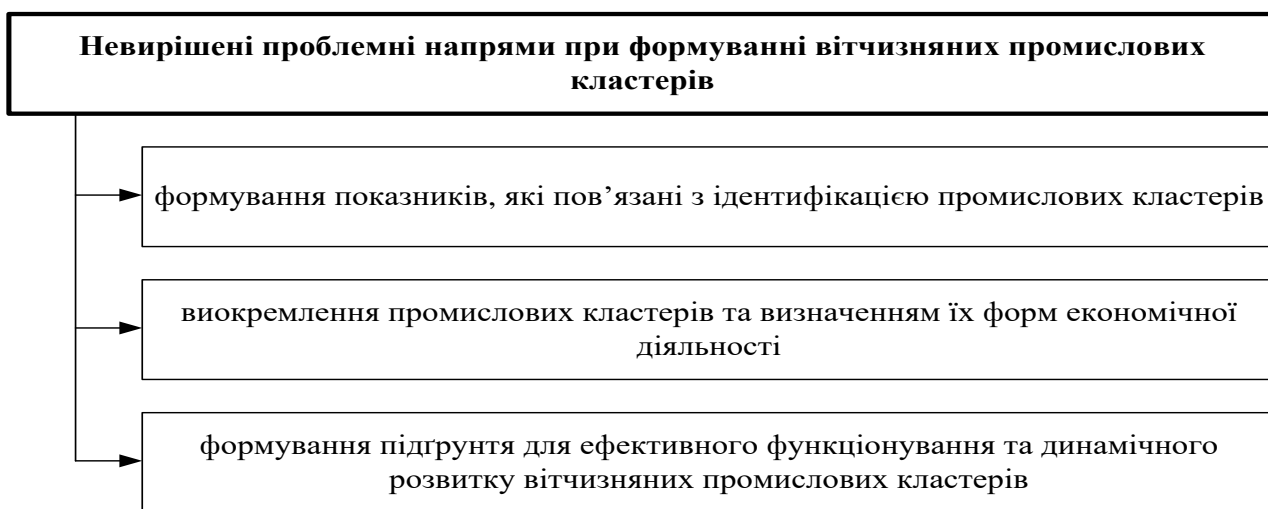


Рис. 5.7. Невирішені проблемні напрями при формуванні вітчизняних промислових кластерів (авторська розробка)

Потреба в розвитку вітчизняних промислових кластерів пов'язана з необхідністю формування більш досконалої парадигми національної економіки, що ґрунтується на наступних напрямках:

результати функціонування промислових кластерів на всіх рівнях національної економіки;

рівень конкурентоспроможності кластерів, як на локальному, так і на інтегральному рівнях, залежить від якості взаємодій між підприємствами;

здатність до саморозвитку і самоврядування суб'єктів господарювання в межах кластерного об'єднання.

Формування промислових кластерів має важливе значення для галузей і видів виробництва кінцевої продукції, що спрямоване на задоволення потреб споживачів і має суттєву соціально-економічну значущість.

На сьогодні вітчизняна промисловість знаходиться у складному становищі, що погіршилося через наслідки епідемії COVID-19 та активні бойові дії в Україні. Це призводить до того, що імпортна продукція займає значну частину внутрішнього споживчого ринку. Однак одним з ефективних шляхів реалізації стратегії імпортозаміщення є формування конкурентного середовища через відновлення і розвиток вітчизняного виробництва. Це можна досягти за допомогою створення та розвитку промислових кластерів, що сприятиме підвищенню соціально-економічної безпеки країни та якості життя населення.

Масштабне створення промислових кластерів може компенсувати негативні наслідки вступу України до Світової організації торгівлі, оскільки кластери володіють підвищеним рівнем інноваційно-креативного потенціалу, що робить їх більш продуктивними, ефективними і конкурентоспроможними на світовому ринку.

Зважаючи на зростаючу складність глобальних і національних економічних систем, важливим є прискорення розвитку кластерних структур у вітчизняних промислових галузях, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Однією з проблем є розбіжність між практикою кластеризації в Україні та зарубіжною практикою, що підкреслює сутність кластерів як феномена в промисловому секторі.

Питання кластеризації промислових підприємств активно обговорюються в контексті їх змісту як форми інтеграції суб'єктів господарювання в новий соціально-економічний простір. Однак важливо враховувати, що кластерні процеси не відбуваються лише в економічному середовищі, а вивчаються й іншими напрямками, що впливають на науково-технічний прогрес.

Поширення процесів кластеризації вказує на наявність загальних властивостей, характерних для кластерних структур. Процес формування промислових кластерів є специфічним випадком кластеризації і являє собою особливий спосіб об'єднання частин у єдине ядро активного розвитку. Для більш глибокого наукового розуміння сутності промислових кластерів варто звернути увагу на універсальні ознаки природних кластерних структур: однорідність елементів; поєднання доцентрових і відцентрових сил; неоднозначність і рухливість меж, складу і структури.

Єдність елементів промислового кластеру визначається подібністю окремих малих частин за певними параметрами, що дозволяє їм взаємно обмінюватися ресурсами та генерувати позитивні ефекти для розвитку соціально-економічної та фінансової діяльності. У кластері існують сили, які привертають елементи до групування (доцентрові сили), та сили, що заважають повному об'єднанню, зберігаючи автономність елементів (відцентрові сили). Рухливість меж, складу та структури кластеру є результатом динамічних процесів в об'єднанні елементів, що дозволяє зберігати автономність кожного елемента.

Загальна база ресурсів кластеру формується шляхом об'єднання окремих ресурсів та створення нових різновидів кластерів, що сприяє їх подальшому розвитку. Специфіка соціально-економічного середовища визначає характер кластерних структур, що виникають у ньому. Однорідними елементами кластерів є суб'єкти господарювання, які мають самостійність у прийнятті управлінських рішень, зокрема щодо вступу або виходу з кластеру. Доцентрові сили в кластері пов'язані з необхідністю кооперації та партнерства, що обумовлено рівнем зовнішньої конкуренції.

Неоднозначність і гнучкість складу та структури кластерів є наслідком відсутності формальних вимог щодо участі в кластері, що дозволяє суб'єктам господарювання зберігати самостійність і свободу в межах кластеру. Ресурси, які соціалізуються в кластері, включають різноманітні складові, такі



як місце розташування, вид діяльності, науково-освітня база, техніко-технологічний потенціал, інформація та інше.

Особливістю промислових кластерів є наявність інфраструктури, якої немає в природних кластерних структурах. Це є результатом багатовимірного обміну ресурсами в кластері, що вимагає створення додаткових елементів для забезпечення зв'язності учасників і підвищення ефективності обміну матеріальними та нематеріальними ресурсами. Специфічними елементами інфраструктури є інституції взаємодії, що сприяють узгодженню інтересів учасників кластеру і реалізації спільних проектів.

Завдяки наявності універсальних ознак кластерів, промислові кластери можуть бути чітко ідентифіковані як сукупність суб'єктів, які спонтанно виникають, самоорганізуються і адаптуються до змінюваного середовища. Проте, не існує єдиної точки зору щодо місця промислових кластерів в системі інтеграційних форм господарювання. Вони класифікуються як бізнес-мережі, вертикально інтегровані структури, квазікорпорації, стратегічні альянси, віртуальні мережі тощо, як показано на рис. 5.8.

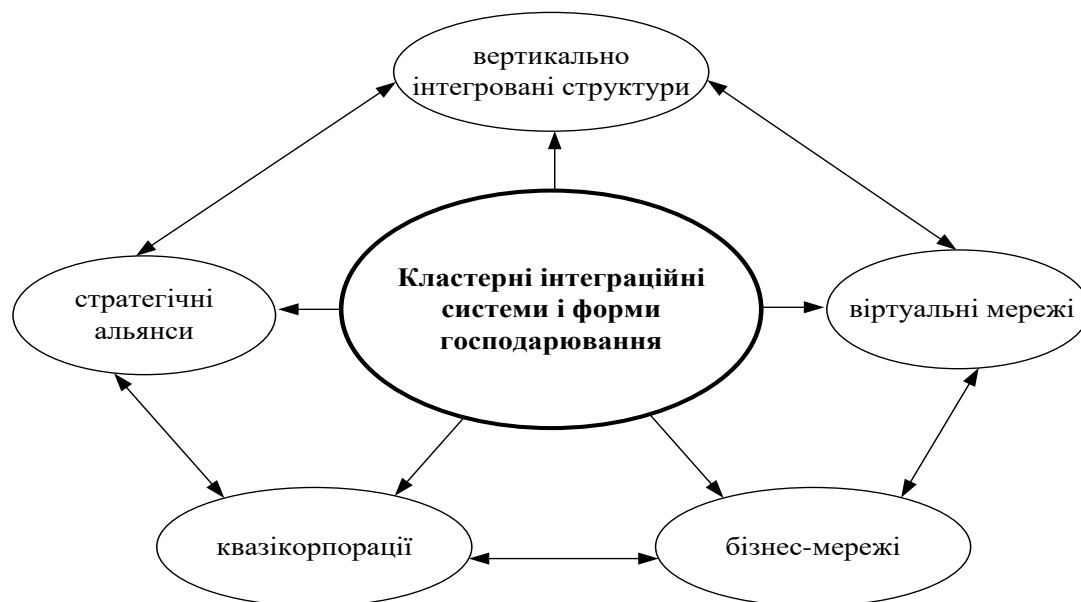


Рис. 5.8. Кластерні інтеграційні системи і форми господарювання  
(авторська розробка)

Промислові кластери, як форма діяльності, не мають юридичної природи, оскільки об'єднання суб'єктів господарювання у кластер не передбачає створення єдиної юридичної структури. Ці кластери є специфічними за своєю природою і відрізняються від інших інтеграційних форм об'єднань господарюючих суб'єктів, зокрема через особливості формування та функціонування.

Кластерні структури підкоряються принципам саморозвитку, що є характерними для складних систем, в тому числі соціально-економічних. Управління процесами формування та розвитку промислових кластерів направлене на лінійне управління, де важливим є контроль і координація розвитку цих структур у межах відносної автономії кожного суб'єкта.

Промислові кластери утворюються у середовищі, яке сприяє тіснішій інтеграції між економічними суб'єктами. Це відбувається через подібність наявних ресурсів, технологічних процесів або виготовленої продукції, що дозволяє досягати спільних результатів. Відсутність формальної основи для об'єднання учасників і наявність координаційного органу сприяють розвитку кластерних процесів, що проявляється в таких рисах як гнучкість, мобільність, структурність, домінування, суб'єктивність та підпорядкованість.

Завдяки цим особливостям промислові кластери відрізняються від інших форм міжфірмової інтеграції. На рис. 5.9 можна побачити основні риси, що характеризують промислові кластери і відокремлюють їх від інших типів об'єднань.

Запропонована сукупність особливостей дозволяє стверджувати, що промислові кластери є адаптивно-гнучкою формою економічної інтеграції, яка ефективно функціонує в умовах високої мінливості ринкового середовища та в ситуаціях, де роль держави мінімальна. Це дає змогу учасникам кластеру швидко адаптуватися до змін, використовуючи синергію та інноваційні підходи.



Рис. 5.9. Особливості, які відрізняють промислові кластери від інших типів міжфірмової інтеграції (авторська розробка)

Одна з найважливіших ознак промислових кластерів — це просторове розміщення, тобто територіальна близькість учасників. Це дозволяє їм досягати ефекту масштабу, сприяючи підвищенню рівня розвитку та впровадження інновацій. Безперервність і взаємодоповнюваність галузей визначають створення комплексів галузевих кластерів, в яких суб'єкти господарювання взаємно доповнюють один одного.

Територіальна близькість необхідна для створення тісних зв'язків між учасниками кластеру, що ґрунтуються на спільних принципах ведення

бізнесу та комунікації. Взаємний зв'язок учасників промислового кластеру можна розглядати в трьох аспектах, що зображені на рис. 5.10.

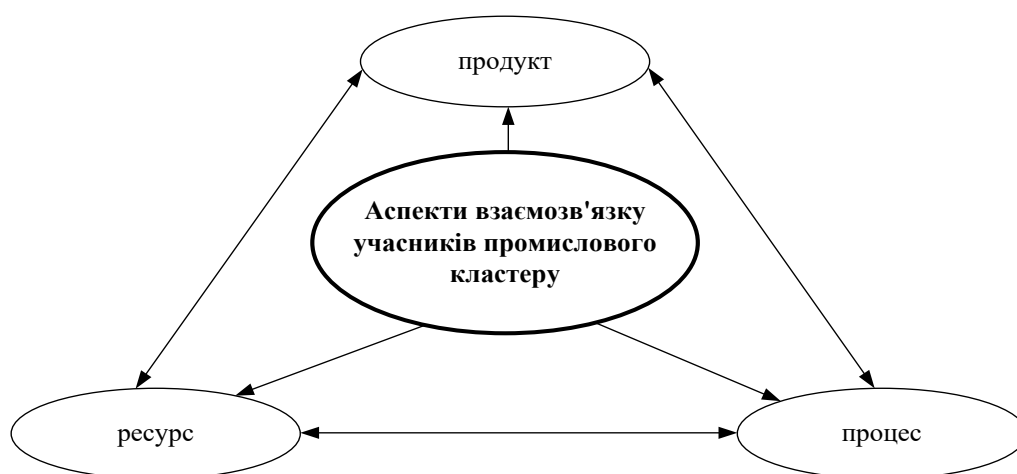


Рис. 5.10. Аспекти взаємозв'язку учасників промислового кластеру  
(авторська розробка)

Кожен із трьох аспектів взаємозв'язку учасників промислового кластеру служить платформою для взаємодії між суб'єктами господарювання, створення корпоративних зв'язків і партнерства, а також реалізації спільних проєктів. Взаємозв'язки між учасниками кластеру включають матеріальні потоки (основні виробничі та обігові активи), нематеріальні потоки (нематеріальні виробничі активи) та інформаційні ресурси.

Механізм функціонування промислових кластерів можна розглядати в кількох аспектах:

зв'язки між елементами, які сприяють реалізації внутрішніх функцій кластера;

роль кластероутворюючого ядра у формуванні засад інтеграції суб'єктів господарювання та їх взаємодії;

протиріччя між компонентами, що визначають характер міжкомпонентних взаємодій;

характер системи цілей, що визначають якість механізму функціонування кластера.

Взаємодії в промислових кластерах характеризуються поєднанням конкуренції та кооперації, які визначаються процесами розподілу та перерозподілу ресурсів усередині кластера. Це проявляється у попиті кожного компонента на продукцію інших учасників і постачанні результатів їх внутрішньо кластерних процесів.

Складність міжкомпонентних зв'язків у кластері проявляється у стимулюванні, яке може бути прямим або зворотним. Прямі мотиваційні зв'язки базуються на попиті попередніх компонентів на продукцію та послуги наступних, що робить попит головним фактором стимулювання. Зворотні відносини стимулюють розвиток попередніх компонентів, пропонуючи їм продукти і послуги наступних елементів кластеру.

Кожен компонент кластеру створює обмеження для інших, утримуючи їх у межах, що забезпечують підтримку попиту на їхні результати та розвиток.

Ще одним важливим аспектом є роль кластероутворюючого ядра, яке складається з обмеженого переліку компонентів. Протиріччя, що виникають між цими компонентами, можуть позитивно впливати на розвиток взаємозв'язків і вдосконалення механізму функціонування кластера. Успішне вирішення протиріч базується на поєднанні конкуренції і корпоративних відносин. У разі гострих конкурентних протиріч, які пригнічують корпоративні зв'язки, може настати деградація механізму кластера і зниження його ефективності.

Промисловість є однією з ключових галузей економіки, яка визначає конкурентоспроможність країни на світовому ринку. У змінному та динамічному світі сьогодення промислові підприємства постійно шукають нові шляхи для збільшення ефективності та зниження витрат виробництва. Одним із стратегічних підходів, який отримав значний розгляд, є кластеризація.

На думку Г. Фрімена, Ф. Фельдмана, Г. Хакена та Д. Мітчелла, об'єднання - це спосіб подолання ефектів «замкненості», які характерні для ринку (дефіцит робочої сили) та держави (дефіцит інформації). За словами Мітчелла, вони розглядають кластеризацію як метод подолання ефектів «циклічності», що характеризують як ринок (нестача трудового капіталу, інформаційна асиметрія, бар'єри для входу тощо), так і державу (відсутність координації, обміну інформацією, поширення державного контролю тощо) [485, 487].

Існує два основні алгоритми кластеризації [343, 344]:

Ієрархічні і неієрархічні (плоскі) - ієрархічні алгоритми будують систему вкладених розбиттів, тобто результатом роботи алгоритму є дерево кластерів, де «корінь» - вся вибірка, а «листя» - найменші кластери;

Чіткі і нечіткі. Чіткі алгоритми присвоюють номер групи всім об'єктам у вибірці, тобто кожен об'єкт має належати лише до однієї групи. Нечіткі алгоритми присвоюють кожному об'єкту набір значень, які вказують на те, яка частка об'єкта належить до певної групи.

Процесний підхід в процесі кластеризації дає можливість планувати, координувати, оптимізувати та підвищувати ефективність інвестиційних процесів. Це також дає можливість одночасно досліджувати вплив зовнішнього середовища на інвестиції, а саме з боку держави у формі регулятивного, охоронного та захисного впливу, макроекономічних факторів розвитку, ринкових економічних законів тощо [343, 344, 485, 487].

У контексті промисловості, як однієї з найважливіших галузей економіки, процес кластеризації виявляється потужним інструментом, який може стимулювати продукування інновацій та забезпечувати стабільний розвиток промислових підприємств. Дослідження світового досвіду процесу кластеризації підприємств свідчать, про те що кластерний підхід активізує темпи управління розвитком підприємництва на національному та регіональному рівнях.

Кластеризація об'єднує промислові підприємства з подібною спрямованістю та індустріальною базою, що сприяє обміну знаннями, ідеями та технологіями. Це стимулює інновації та допомагає промисловим підприємствам швидше впроваджувати нові рішення та технології. Крім того, процес кластеризації дозволяє підприємствам спільно використовувати ресурси, інфраструктуру та послуги, що призводить до зниження витрат на виробництво та оптимізації логістичних процесів.

Процес кластеризації, безумовно, має потенціал стимулювати продукування інновацій, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність, але водночас існують численні виклики, які можуть ускладнити її впровадження та функціонування (рис. 5.11).

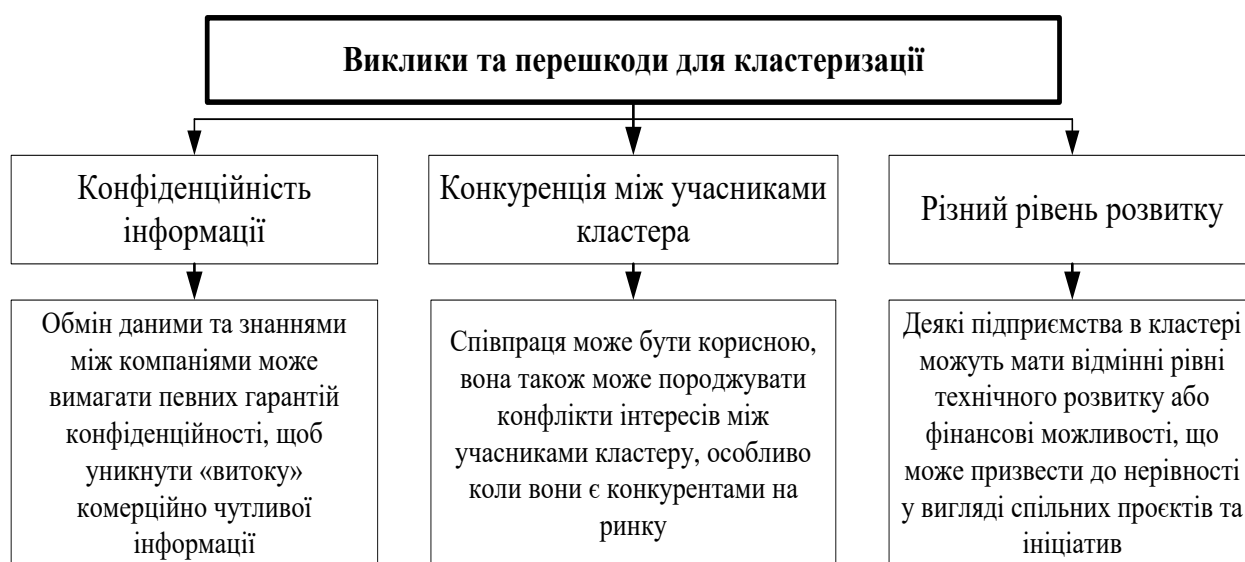


Рис. 5.11. Виклики та перешкоди для кластеризації (авторська розробка)

Отже, у контексті сучасної економіки, де конкуренція зростає, а швидкі зміни в технологіях стають нормою, кластеризація виявляється важливим інструментом для розвитку промислових підприємств. Шляхом створення сприятливого середовища для співпраці та розвитку інновацій, кластери допоможуть підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати та забезпечувати стійкий розвиток промислових секторів. Однак для досягнення

успіху необхідно враховувати різноманітні виклики та приділяти увагу ключовим аспектам управління кластером.

Процес кластеризації промислових підприємств формує векторну можливість підвищення рівня розвитку конкурентоспроможності за рахунок співробітництва і виходу на нові внутрішні та зовнішні ринки.

За результатами розрахунків загального інтегрального показника оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств за 2015–2023 рр. (табл.5.3) та за допомогою програми Statistica версії 13.5 модуль Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання промислових підприємств (рис. 5.12, Дод. У).

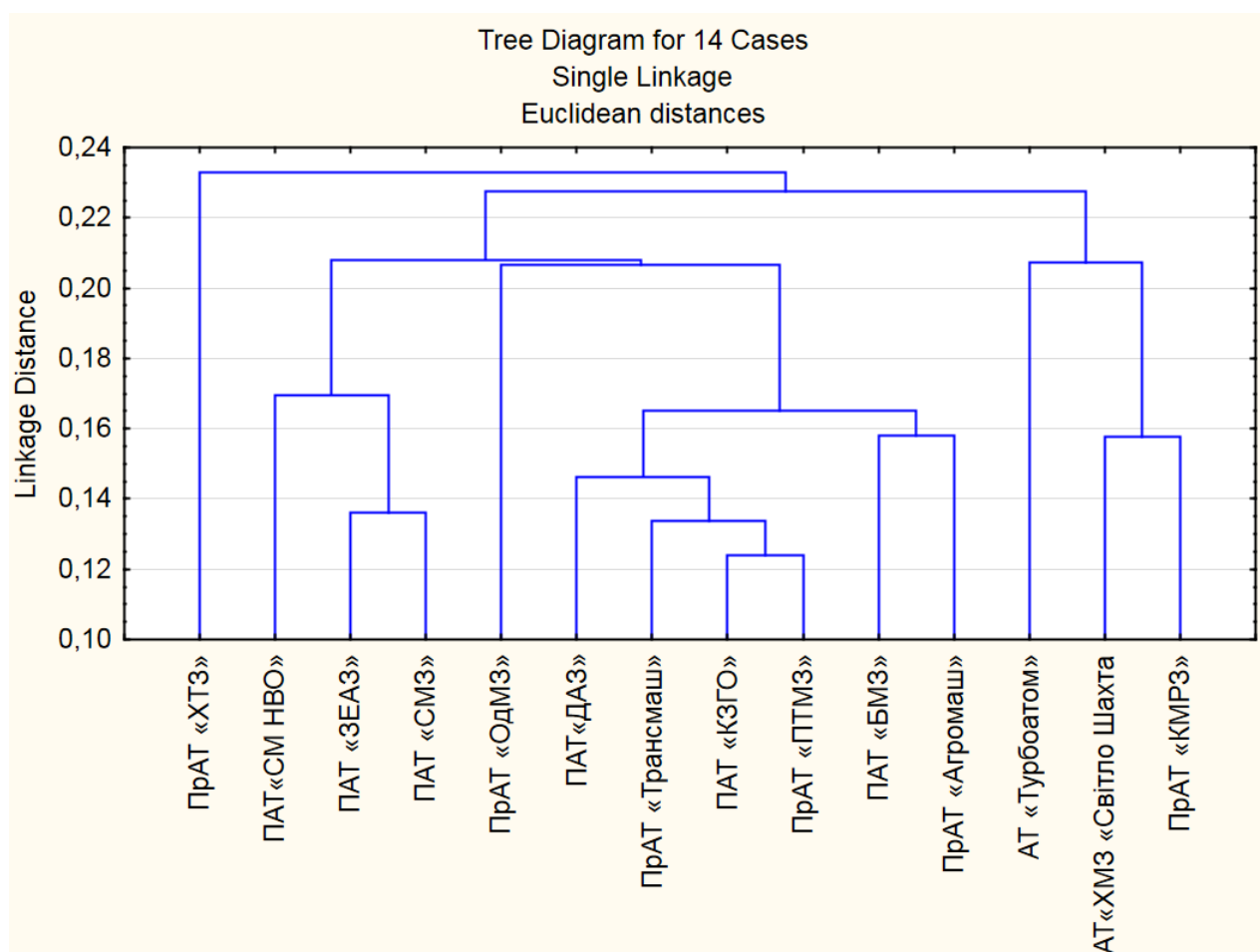


Рис. 5.12 Ієрархічна дендрограма об'єднання за інтегральними показниками оцінки рівня інноваційної рефлексії промислових підприємств (за результатами Statistica версії 13.5) (авторська розробка)



Таблиця 5.3

**Матриця Евклідових відстаней між кластерами промислових підприємств за інтегральними показниками оцінки рівня інноваційної рефлексії (за результатами Statistica версії 13.5) (авторська розробка)**

	ПрАТ «КМРЗ»	ПрАТ «ХТЗ»	«Агромаш»	ПрАТ «ОдМЗ»	ПрАТ «ПТМЗ»	«Світло Шахтаря»	«Турбоатом М»	ПАТ «СМЗ»	ПАТ»ДАЗ»	ПАТ»СМ НВО»	ПАТ «КЗГО»	ПАТ «БМЗ»	ПАТ «ЗЕАЗ»	«Трансмаш»
ПрАТ «КМРЗ»	0	0,83	0,67	0,29	0,55	0,16	0,21	0,93	0,42	0,84	0,64	0,54	0,85	0,58
ПрАТ «ХТЗ»	0,83	0	0,34	0,57	0,33	0,71	0,92	0,23	0,44	0,28	0,3	0,45	0,28	0,34
ПрАТ «Агромаш»	0,67	0,34	0	0,45	0,21	0,56	0,75	0,34	0,3	0,28	0,17	0,16	0,28	0,17
ПрАТ «ОдМЗ»	0,29	0,57	0,45	0	0,33	0,23	0,37	0,69	0,21	0,62	0,44	0,33	0,63	0,35
ПрАТ «ПТМЗ»	0,55	0,33	0,21	0,33	0	0,43	0,65	0,39	0,15	0,31	0,12	0,21	0,34	0,13
ПАТ»ХМЗ «Світло Шахтаря»	0,16	0,71	0,56	0,23	0,43	0	0,31	0,8	0,31	0,72	0,53	0,45	0,72	0,45
ПАТ «Турбоатом»	0,21	0,92	0,75	0,37	0,65	0,31	0	1,03	0,52	0,95	0,75	0,6	0,95	0,67
ПАТ «СМЗ»	0,93	0,23	0,34	0,69	0,39	0,8	1,03	0	0,52	0,17	0,29	0,49	0,14	0,38
ПАТ»ДАЗ»	0,42	0,44	0,3	0,21	0,15	0,31	0,52	0,52	0	0,43	0,24	0,23	0,46	0,2
ПАТ»СМ НВО»	0,84	0,28	0,28	0,62	0,31	0,72	0,95	0,17	0,43	0	0,21	0,41	0,22	0,33
ПАТ «КЗГО»	0,64	0,3	0,17	0,44	0,12	0,53	0,75	0,29	0,24	0,21	0	0,25	0,24	0,16
ПАТ «БМЗ»	0,54	0,45	0,16	0,33	0,21	0,45	0,6	0,49	0,23	0,41	0,25	0	0,42	0,18
ПАТ «ЗЕАЗ»	0,85	0,28	0,28	0,63	0,34	0,72	0,95	0,14	0,46	0,22	0,24	0,42	0	0,31
ПрАТ «Трансмаш»	0,58	0,34	0,17	0,35	0,13	0,45	0,67	0,38	0,2	0,33	0,16	0,18	0,31	0

Просторовий розподіл рівня інтегрального показника оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств у двовимірному просторі представлено на рис. 5.13.

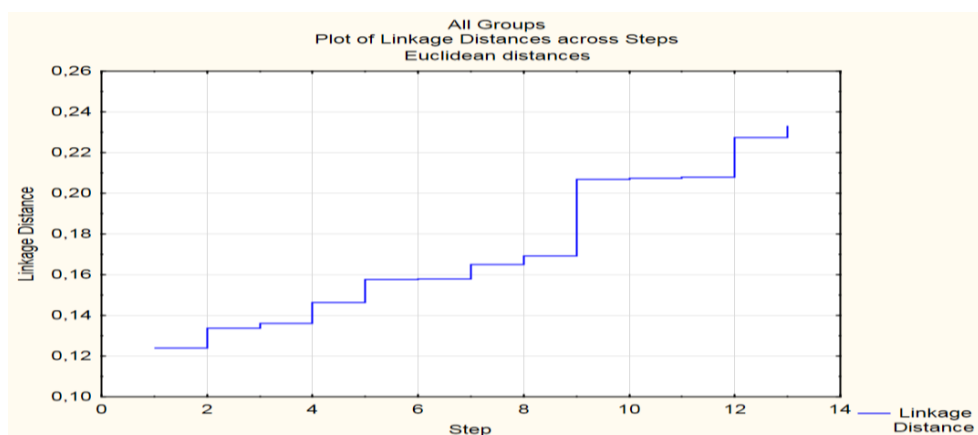


Рис. 5.13. Просторовий розподіл рівня інтегрального показника оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств у двовимірному просторі (авторська розробка)

Статистичний розподіл рівня інтегрального показника оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств Var 1 наведено на рис. 5.14, результати дослідження за іншими показниками наведено у Дод.Ф.

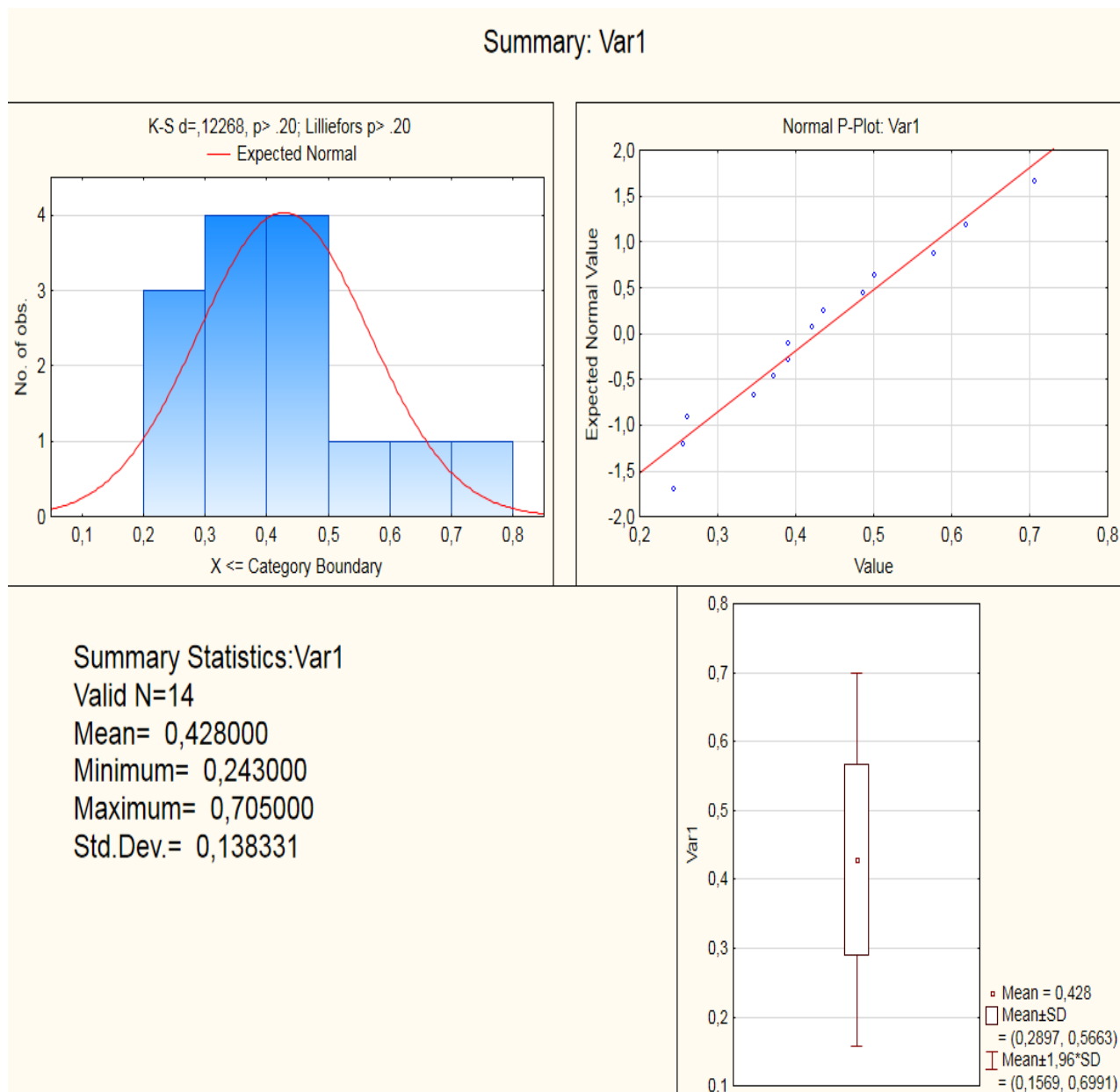


Рис. 5.14. Статистичний розподіл рівня інтегрального показника оцінки інноваційної рефлексії промислового підприємства ПрАТ «КМРЗ» (авторська розробка)

Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

**Результати побудови кореляційно-регресійної моделі  
для промислових підприємств (авторська розробка)**

Показники кореляційно-регресійної моделі	I кластер (промислові підприємства високим інноваційного потенціалу)	II кластер (промислові підприємства середнім інноваційного потенціалу)	III кластер (промислові підприємства низьким інноваційного потенціалу)
Рівняння регресії	$Y = 0,425 + 0,258 \cdot SK3 + 0,124 \cdot PF4 + 0,367 \cdot VP3 + 0,261 \cdot IK2 + 0,289 \cdot OI3$	$Y = 0,341 + 0,215 \cdot SK1 + 0,267 \cdot PF5 + 0,149 \cdot VP1 + 0,325 \cdot IK4 + 0,446 \cdot OI4$	$Y = 0,232 + 0,108 \cdot SK2 + 0,197 \cdot PF2 + 0,184 \cdot VP4 + 0,217 \cdot IK2 + 0,134 \cdot OI5$
Коефіцієнт множинної кореляції R	0,971	0,947	0,933
Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	0,898	0,855	0,830
Нормований R <sup>2</sup>	0,940	0,867	0,875
Критерій Фішера F	11,677	11,723	12,948
Похибка апроксимації	0,015	0,020	0,020

Опис показників кореляційно-регресійної моделі інноваційної рефлексії промислових підприємств наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

**Опис показників кореляційно-регресійної моделі  
для промислових підприємств (авторська розробка)**

Складові інноваційної рефлексії промислових підприємств	Умовне позначення складової	Показники інноваційної рефлексії промислових підприємств	Умовне позначення показників
1	2	3	5
Соціально-кадрова складова	SK	Коефіцієнт чисельності персоналу	SK1
		Коефіцієнт плинності кадрів	SK2
		Коефіцієнт продуктивності праці	SK3
		Коефіцієнт стабільності персоналу	SK4
		Коефіцієнт забезпеченості персоналом	SK5
Перспективно-фінансова складова	PF	Коефіцієнт рентабельності активів	PF1
		Коефіцієнт ліквідності	PF2
		Коефіцієнт рентабельності продажів	PF3
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	PF4
		Коефіцієнт фінансової автономії	PF5

## Продовження табл. 5.5

1	2	3	5
Виробничо-прогресивна складова	VP	Коефіцієнт фондівдачі	VP1
		Коефіцієнт матеріаломісткості	VP2
		Коефіцієнт виробничої потужності	VP3
		Коефіцієнт використання робочого часу	VP4
		Коефіцієнт завантаженості обладнання	VP5
Інноваційно-креативна складова	ІК	Коефіцієнт інноваційної активності	ІК1
		Коефіцієнт впровадження нових технологій	ІК2
		Коефіцієнт витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	ІК3
		Коефіцієнт освоєння нової продукції	ІК4
		Коефіцієнт інноваційної готовності	ІК5
Організаційно-інвестиційна складова	ОІ	Коефіцієнт інвестиційної активності	ОІ1
		Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI)	ОІ2
		Коефіцієнт капіталовкладень у модернізацію	ОІ3
		Коефіцієнт залучених інвестицій	ОІ4
		Коефіцієнт інвестиційної стабільності	ОІ5

Результати кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств є основою для продукування ефективних управлінських рішень щодо підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що однією з важливіших завдань є підвищення рівня управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. Це дозволить збалансувати рівень розвитку промислових підприємств за рахунок ефективного використання людського потенціалу, що є основою для залучення інвестицій та розширення і завоювання нових ринків.

Підтримка інноваційного розвитку промислових підприємств є ключовою складовою підвищення рівня конкурентоспроможності, що потребує проведення наступних заходів.

Фінансова підтримка промислових підприємств шляхом кредитування, а саме за рахунок забезпечення доступу до фінансових ресурсів під сприятливі умови, а також гарантії та кредитні лінії для зменшення ризиків для банків, фінансові пільги та дотації за рахунок надання фінансових пільг, знижок, дотацій та грантів для підтримки розвитку та інвестицій.

Активне проведення бізнес-консалтингу, тренінгів та навчання персоналу за рахунок надання безкоштовних або доступних консультацій щодо управління бізнесом, стратегічного планування та фінансів; організація тренінгів, семінарів та курсів для підвищення навичок управління та підвищення конкурентоспроможності.

Підтримка інновацій надання фінансової підтримки для досліджень та впровадження шляхом продукування нових технологій та інновацій, а також забезпечення фінансових та податкових стимулів для підтримки інновацій та розвитку нових продуктів.

Доступ до ринків забезпечує допомогу в експортній діяльності через надання консультацій, підтримки логістики та участі в міжнародних виставках, а також сприяє взаємодії з великими підприємствами – створює механізми для співпраці та партнерства МСБ з великими корпораціями.

Отже, підтримка розвитку промислових підприємств включає комплекс заходів для забезпечення їх стабільного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності. Це сприяє створенню сприятливого середовища для росту нового бізнесу та розвитку економіки в цілому.

Сучасний світ перебуває в постійно змінюваному кризовому стані, що породжує нові ризики та виклики. Як зазначав Дж. Окамото, ризики стають все більш невизначеними, а ситуації — важко оцінюваними через брак достатньої кількості інформації про майбутнє [485, 487]. Це призводить до соціально-економічного занепаду на глобальному рівні. Зниження

ефективності спостерігається на макро- і мікрорівнях. Глобалізаційні трансформації лише посилюють цю ситуацію, що робить особливо актуальним питання стійкості економічних систем до соціально-економічних потрясінь. Одна з важливих тем, що постає в цих умовах, — чому одні економічні системи здатні успішно долати кризи з меншими втратами, ніж інші, і які фактори визначають їхню кризостійкість [495].

Д-р Юбершер Е. вказувала на те, що кризи — це не тільки час для рішучих дій влади, а й момент, коли проявляється відсутність підготовки [495]. Це підкреслює важливість дослідження не лише причин і наслідків криз, а й здатності економічних систем протистояти кризовим ситуаціям.

Сучасні кризи, такі як фінансова криза 2008-2009 років, пандемія COVID-19, політичні потрясіння та військові конфлікти, призводять до нових ситуацій нестабільності. Це, в свою чергу, спричинило появу численних публікацій, які досліджують стійкість економічних систем у глобалізаційному контексті. Дослідження Бракмана, Гарретсена і Віттелостейна показують, як глобалізаційні зміни призвели до переоцінки ризиків та переходу від моделі “точно вчасно” до “про всяк випадок” у відповідь на кризу COVID-19 [485, 487]. Інші дослідження, такі як робота Далеса та Сусіловаті, наголошують на важливості ресурсів для підвищення стійкості в непередбачуваному середовищі [495]. Однак важливішим є не тільки обсяг ресурсів, а й ефективність їх використання.

В умовах сучасних трансформацій, як зазначав Хідайат, однією з ефективних стратегій для подолання криз є впровадження «нового нормального порядку», що передбачає адаптацію до змінених умов [495]. Маковоз і Жарко наголошують на необхідності визначати загальний стан економічної системи для макроекономічного прогнозування та успішного виходу з кризових ситуацій через готовність суспільства до перебудови та адекватну регуляторну політику урядів [495].

Таким чином, необхідність оцінки стійкості економічних систем до криз та можливості забезпечення їх сталого розвитку в умовах постійних трансформацій стає ще більш актуальною

Ключовий архітектор польських економічних реформ, професор Г.В. Колодко, зазначає, що світ за короткий період змінився до невпізнання, а найважливішими процесами цього періоду є глобалізація та системна трансформація [485, 487]. У таких умовах виникає необхідність забезпечення сталого розвитку економічної системи, оскільки глобалізаційні трансформації часто стають чинниками, що провокують кризи.

Одним із важливих аспектів є визначення та оцінка кризостійкості. Це не лише здатність відновити стан після кризи, а й можливість адаптуватися до її проявів і забезпечити сталий розвиток у нових умовах. Поняття кризостійкості (резильєнтності) початково використовувалося в психології і означає здатність об'єкта змінювати свою форму під впливом зовнішніх факторів, зберігаючи при цьому свою цілісність. Концепції кризостійкості допомагають зрозуміти, які ресурси потрібні для «абсорбування шоку» та подолання кризових ситуацій [485, 487].

Сьогодні глобалізація є одним з основних чинників, що призводять до криз. Вона означає новий етап розвитку економіки та суспільства, який супроводжується специфічними видами ризиків та невизначеності, притаманними сучасному розвитку науки і техніки. Водночас, глобалізація також дозволяє вирішувати глобальні проблеми лише через спільні зусилля міжнародної спільноти. Експерти зазначають, що глобалізація має абсолютні економічні вигоди [485, 487].

Глобальні інституції, зокрема ООН, визначають низку глобальних проблем, таких як сталий розвиток, демократія, мир і безпека, бідність, екологічні катастрофи, організована злочинність, тероризм, регулювання міжнародних фінансових потоків, які потребують негайного вирішення. Глобалізація тепер є теоретичним виразом еволюції фінансових ринків та

інституцій, що призвели до створення нової світової економічної системи, де територіальні кордони держав більше не обмежують угоди та інші дії.

Процеси, що відбуваються в одній сфері, під впливом глобалізації стають загальними, зачіпаючи інші сфери. Це зумовлює значний тиск на економіку, політику, соціальні, правові та культурні процеси. Наприклад, повномасштабна агресія Росії проти України вже спричинила зростання ймовірності залишкових ризиків (tail risks), що може мати довгострокові наслідки для світової економіки. Поглиблення геополітичних потрясінь може призвести до фрагментації глобальної торгівлі, інвестицій і фінансових потоків, що спричинить стагфляцію з низьким зростанням і високою інфляцією [97]. Зростання цін може вимагати жорсткішої монетарної політики, а дефіцит продовольства може спричинити соціальні заворушення. Якщо кілька з цих ризиків здійсняться одночасно, то, за прогнозами, глобальне зростання в 2023 році може знизитися до 1,5% [97].

Посилення геополітичної напруженості, зокрема через вторгнення Росії в Україну, спричинило глобальне послаблення довіри та зростання невизначеності політичних процесів, що відображено на рис. 5.15.

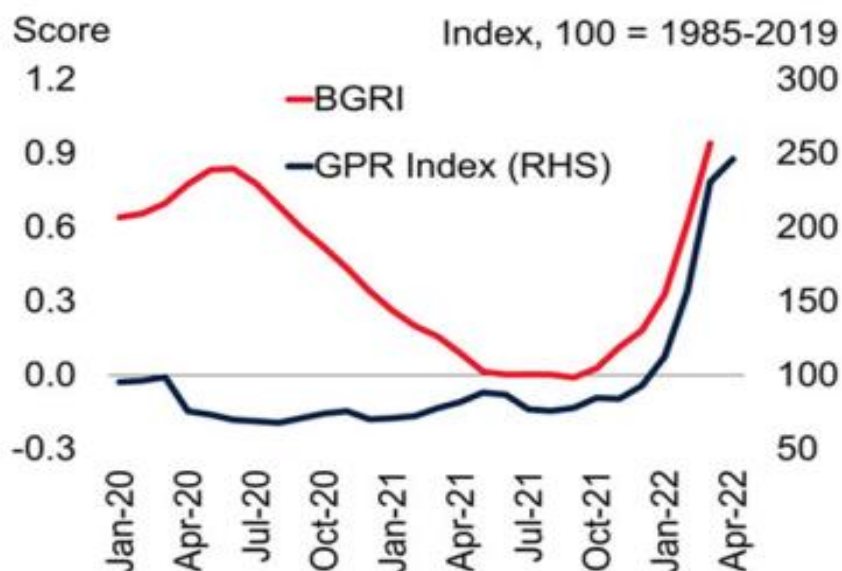


Рис. 5.15. Динаміка геополітичних ризиків (авторська розробка)



На рис. 5.15 представлена динаміка індексу геополітичного ризику (GPR) та глобального індикатора геополітичного ризику (BGRI), обчислених на основі тримісячних ковзних середніх. Індекс геополітичного ризику визначався через аналіз газетних публікацій, що стосуються теми геополітичної напруженості, а глобальний індикатор геополітичного ризику відображає частоту брокерських звітів і фінансових новин, пов'язаних з конкретними геополітичними ризиками [485, 487].

Ситуація може погіршитися різними шляхами, включаючи розширення військових дій на більшу територію. Це може також включати широкомасштабні кібератаки на громадську інфраструктуру або фінансові системи, телекомунікації, енергетичні мережі, водопостачання, нафто- та газопроводи, транспортні системи і критичні виробничі об'єкти. Такі події можуть мати значний дестабілізуючий вплив на світову економіку та значно посилити невизначеність.

Глобальні торгові та фінансові потоки можуть також розпадатися, якщо війна та її наслідки триватимуть, особливо якщо продовження бойових дій спричинить нові торгові ембарго. Вплив санкцій на російську економіку може підштовхнути інші країни до самоізоляції та створення механізмів захисту від подібних заходів у майбутньому, таких як підвищення торгових бар'єрів та розвиток альтернативних платіжних систем, не прив'язаних до долара США.

Криза біженців загострюється в останні роки. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 28 березня 2023 року кількість біженців з України, зареєстрованих для тимчасового захисту, досягла 5 млн 828 тис. осіб в Європі та 392 тис. осіб за її межами [97]. Велика кількість біженців створює додатковий тиск на державні фінанси і систему надання базових послуг в країнах, що їх приймають. Проблема біженців має серйозні наслідки для України, де депопуляція є неминучим процесом, що призведе до дефіциту робочої сили та потреби в імміграції до 300 тис. осіб щорічно, як зазначає Лібанова Е. [203].

Ці фактори в сукупності призвели до значного уповільнення глобальної економічної інтеграції (стагнації глобалізації), зворотного руху до меншої спеціалізації, зниження економії на масштабах, зменшення конкуренції, уповільнення поширення інновацій і, як наслідок, сповільнення зростання виробництва та доходів, а також посилення інфляційного тиску, що видно на рис. 5.16.

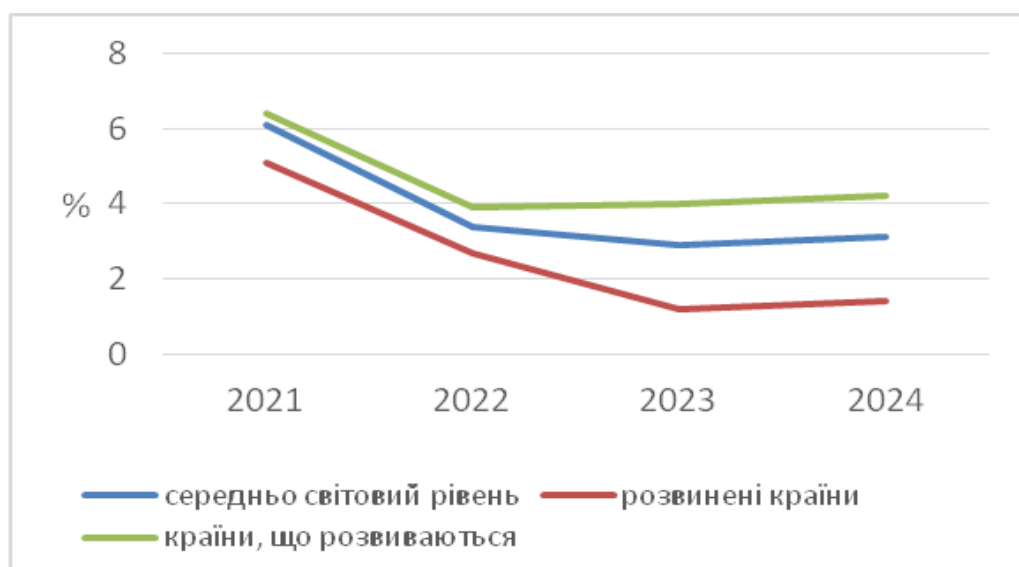


Рис. 5.16 Уповільнення зростання після світової рецесії (авторська розробка)

Наразі спостерігається фактичне припинення процесів глобалізації, що поступово перетворюється на процеси деглобалізації, а також на «зруйнування європеїзації» всередині Європейського Союзу [485, 487]. Це спричинило спроби урядів стимулювати переміщення виробничих ланцюгів до своїх країн або, принаймні, до дружніх країн, що називається френдшорингом. Наслідком цього може стати поділ світової економіки на блоки, причому цей поділ, ймовірно, не буде жорстким. Скоріше за все, існуватимуть два основних ядра — західне та східне, а також ряд країн, які намагаються підтримувати співпрацю з обома блоками.

У таких умовах кризостійкість будь-якої економічної системи (світової чи національних економік) залежатиме від того, чи визнає керівництво

окремих країн чи співдружностей країн свою вразливість до цих трансформацій або заперечує її. Юбершер Е. вказує, що це може стати ключовим у подоланні майбутніх криз, оскільки визнання власної вразливості є важливою передумовою для забезпечення кризостійкості [495]. Кризостійкість економічної системи базуватиметься на трьох основних складових — потужностях подолання, адаптації та трансформації, що видно на рис. 5.17.

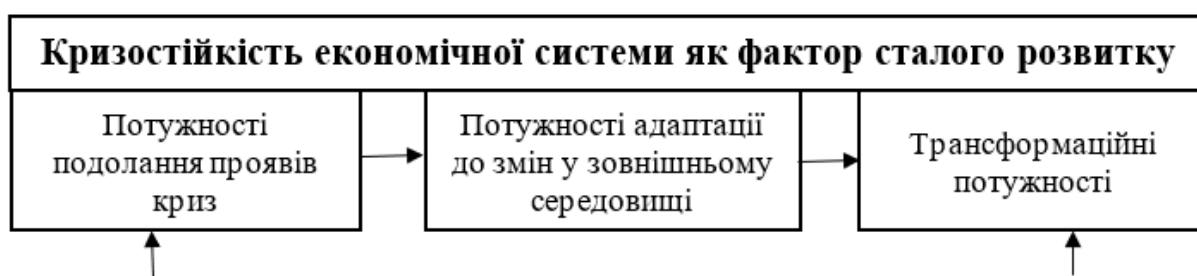


Рис. 5.17 Складові кризостійкості економічних систем в умовах глобалізаційних трансформацій (*авторська розробка*)

Потужність подолання охоплює комплекс заходів, спрямованих на короткострокові дії, що допомагають зменшити негативні наслідки кризи, яка розвивається. Вона безпосередньо залежить від того, наскільки точно були проаналізовані та оцінені ризики, пов'язані з поточними та потенційними кризами. Для прогнозування їхнього впливу на сталий розвиток економічної системи необхідно розробляти сценарії, що дозволяють визначити адекватні заходи для оперативного купірування проявів криз. Це також передбачає створення відповідних ресурсів для реалізації таких заходів.

Потужність адаптації передбачає формування заходів, орієнтованих на середньострокову перспективу, які мають бути спрямовані на державні інститути та процеси, найбільш уразливі до проявів криз у майбутньому. Адаптаційні заходи можуть бути як проактивними (вплив економічної системи на зовнішнє середовище), так і пасивними, коли зміни орієнтовані на

реформування внутрішнього інституційного середовища відповідно до вимог глобалізаційних трансформацій.

Потужність трансформації визначається як здатність економічної системи змінюватися відповідно до трансформацій у зовнішньому (глобальному) середовищі і сприймати непередбачувані обставини як можливість для сталого розвитку.

Економічна система буде достатньо кризостійкою, якщо вона буде мати потужності подолання, адаптації та трансформації одночасно. Це дозволить створити замкнений контур управління сталим розвитком в умовах глобалізаційних трансформацій. Потужності подолання, адаптації та трансформації є взаємозалежними та взаємно обумовлюють одна одну.

Отже, глобалізаційні трансформації ведуть до геополітичної, економічної та соціальної нестабільності, що вимагає моніторингу глобального середовища для своєчасного виявлення перших ознак кризових явищ і розробки відповідних заходів для їх нейтралізації, стимулюючи сталий розвиток. Сталий розвиток в умовах глобалізаційних трансформацій можливий лише за умови наявності потужностей подолання, адаптації та трансформації в економічній системі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення ключових детермінант, які можуть виступати «слабкими сигналами» для виявлення кризових явищ та своєчасної розробки заходів для зменшення їхнього негативного впливу на сталий розвиток.

Сучасні умови господарювання ставлять перед менеджментом підприємств нові завдання, які вимагають постійної гнучкості та адаптивності в стратегічному плануванні. Інвестиції в розвиток персоналу слід розглядати як інвестиції в майбутнє та стабільне зростання бізнесу. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємств є ключовим напрямом забезпечення стабільності трансформаційних процесів. Висококваліфіковані та мотивовані працівники здатні ефективно виконувати свої обов'язки, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність підприємств, знижує кількість помилок та підвищує якість продукції та послуг. Працівники з

високим рівнем знань і навичок можуть генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та ефективніше використання ресурсів, знижуючи витрати на виробництво та підвищуючи прибутковість.

У сучасних умовах турбулентності розвиток інтелектуального потенціалу дозволяє працівникам швидко адаптуватися до змін у технологіях, ринкових умовах і регуляторних вимогах. Це забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства, підвищуючи його стійкість у мінливому середовищі. Менеджмент підприємств, який інвестує у розвиток своїх працівників, створює позитивний імідж на ринку праці, що допомагає зменшити плинність кадрів, залучити креативних фахівців та підвищити цінність вакансій.

Розвиток інтелектуального потенціалу, що відповідає потребам та масштабам змін на підприємствах, є ключовим елементом механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країни. Кадровий потенціал підприємств є стратегічним фактором, що визначає успішність соціально-економічних реформ. Якісні та кількісні характеристики робочої сили визначають можливості для здійснення структурних змін, диверсифікації та розширення виробництва, підвищення якості продукції та зростання продуктивності праці.

Інтелектуальний потенціал підприємства можна визначити як сукупність умінь та навичок працівників, які використовуються для досягнення стратегічних цілей підприємства. Високий рівень навичок і знань персоналу є основою для активного розвитку та ефективного досягнення цілей підприємства. Кадровий потенціал також відображає якісну та кількісну характеристику людського капіталу як одного з активних ресурсів підприємства. Цю категорію можна розглядати як наявні та потенційні можливості персоналу, які можуть бути використані або набути за необхідності. Унікальність інтелектуального потенціалу полягає в тому, що він постійно розвивається та вдосконалюється, причому окремі

характеристики (знання, навички) можуть бути належними як одній особі, так і групі осіб.

Інтелектуальний потенціал сучасних підприємств формує конкретну структурну архітектуру, що відображає взаємозв'язки та властивості груп працівників. Основними елементами структури інтелектуального потенціалу є фізіологічні, соціальні, інтелектуальні та технологічні складові. До них також можуть додаватися соціально-демографічні характеристики, кадрові елементи, а також фактори, залежно від рівня управління в організації. Структура інтелектуального потенціалу підприємства дозволяє зрозуміти, як різні групи працівників взаємодіють між собою для досягнення цілей організації. Елементи структури інтелектуального потенціалу наведено на рис. 5.18.

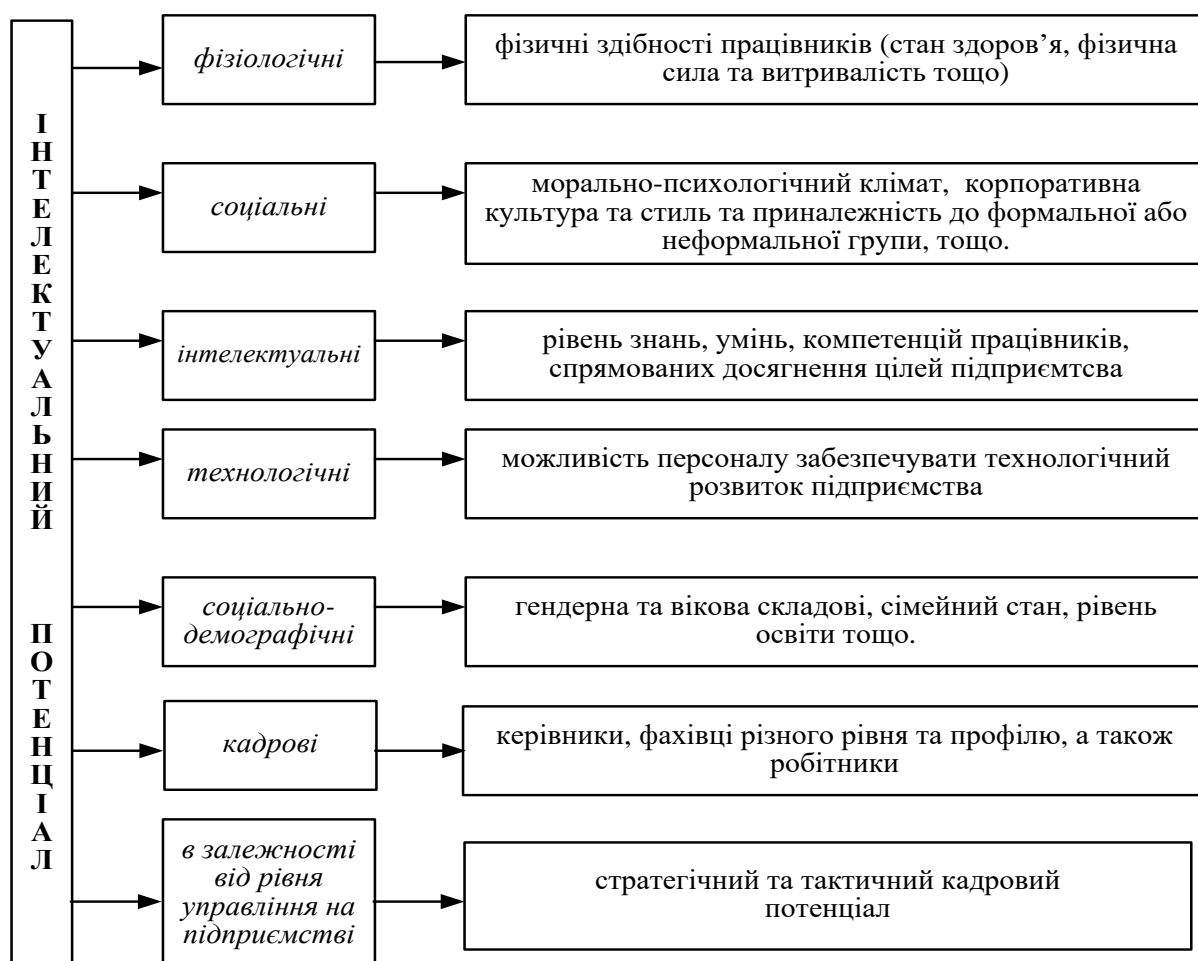


Рис. 5.18 Елементи структури інтелектуального потенціалу підприємства (авторська розробка)

Необхідність розвитку інтелектуального потенціалу в умовах сучасного господарювання є важливим фактором сталого розвитку підприємства. Ефективне функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств безпосередньо залежать від розвитку їх інтелектуального потенціалу. Нестабільні умови господарювання, конкурентний тиск, інтенсивність економічної діяльності, зростання значення управлінських проблем, потреба у сучасних знаннях у сферах менеджменту та маркетингу, збільшення цінності персоналу та необхідність забезпечення адекватних витрат на розвиток, а також підвищення соціальної відповідальності підприємств — усі ці фактори визначають принципи формування траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу підприємств і впливають на трансформацію бізнесу.

Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства залежить від різних чинників, серед яких можна виокремити внутрішні, зовнішні та індивідуальні. Внутрішні чинники включають характеристики організаційної культури, структури підприємства та наявність ресурсів для розвитку персоналу. Зовнішні чинники пов'язані з економічними умовами, конкурентним середовищем, державною політикою у сфері праці. Індивідуальні чинники стосуються мотивації, професійних навичок та особистих якостей працівників. Разом ці чинники формують умови для ефективного розвитку інтелектуального потенціалу, що є ключовим фактором для успішної трансформації та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

До індивідуальних факторів розвитку інтелектуального потенціалу слід віднести характеристики кожного працівника, зокрема освіту, навички, особисті якості та ціннісні орієнтири. Саме ці індивідуальні фактори є основою для формування внутрішніх напрямів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. До таких напрямів можна віднести: кадрову політику підприємства, моральну та матеріальну задоволеність працівників, високий рівень корпоративної культури, організацію роботи з персоналом,

професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, стиль керівництва, організаційну структуру, форму власності, фінансово-господарську діяльність, прогресивність інноваційно-технологічних процесів.

Зовнішні фактори розвитку інтелектуального потенціалу включають стан розвитку економіки країни, ефективність трудового законодавства, демографічну ситуацію, розвиток соціально-економічної сфери, рівень конкуренції, ефективну систему освіти, вподобання споживачів та вимоги постачальників, політичну ситуацію, структуру ринку праці тощо.

Зазвичай рівень розвитку інтелектуального потенціалу підприємства формується під впливом саме внутрішніх та індивідуальних факторів. Однак, важливим аспектом є здатність менеджменту підприємства здійснювати ефективне управління персоналом. Це проявляється не лише в наборі, відборі та розміщенні персоналу, але й у вмінні правильно оцінювати кадри для визначення необхідного фінансування програм навчання та розвитку персоналу. Це дозволяє досягти рівня кваліфікації, який забезпечить підприємству необхідну конкурентоспроможність.

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційні процеси висувають нові вимоги до характеристик персоналу: сприйнятливість до нових ідей, гнучкість, полівалентність, творчий підхід та ініціативність. Принципи побудови траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу підприємств є фундаментальними положеннями, які визначають напрямок і характер розвитку персоналу на підприємстві. Ці принципи базуються на стратегічних цілях підприємства та спрямовані на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. (рис. 5.19).

Забезпечення постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників відповідно до змін у технологіях, ринкових умовах та вимогах бізнесу є необхідною умовою для створення безперервного навчання та розвитку персоналу. Окремо слід виділити важливість створення культури навчання – впровадження культури, в якій навчання сприймається як невід’ємна частина робочого процесу. Працівники повинні розуміти, що



постійне підвищення кваліфікації є основою для їхнього індивідуального розвитку та успіху підприємства. Це можна досягти шляхом надання доступу до онлайн курсів, вебінарів та електронних бібліотек, що дозволяє навчатися у зручний час.



Рис. 5.19 Фактори впливу на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства (авторська розробка)

Іншим засобом забезпечення принципу безперервного навчання є можливість для працівників змінювати ролі або брати участь у різних проєктах на підприємстві з метою розширення компетенцій та досвіду. Це можна реалізувати через впровадження внутрішніх програм ротації, де персонал тимчасово працює у різних підрозділах, щоб отримати нові навички та розуміння бізнес-процесів, а також уникнути професійного вигорання.

Індивідуалізація навчальних траєкторій передбачає створення індивідуальних планів і програм навчання для кожного працівника з урахуванням його особистих потреб, інтересів, кар'єрних цілей та рівня компетенцій. Такий підхід дозволяє враховувати унікальні особливості кожного співробітника, що забезпечує найбільш ефективний шлях для досягнення професійного та особистісного зростання.

Розвиток інтелектуального потенціалу має бути тісно пов'язаний з бізнес-стратегією підприємства. Програми навчання та розвитку повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Стратегія підприємства передбачає вихід на нові ринки, навчальні програми повинні включати розвиток навичок міжкультурної комунікації та вивчення іноземних мов.

Важливим є також розробка стандартизованих процедур та програм для навчання та розвитку, оскільки такий підхід забезпечує узгодженість і ефективність. Проте кожен окремий працівник потребує індивідуалізованого підходу. Введення єдиної методології для оцінки потреб у навчанні та розробка індивідуальних чи групових навчальних планів на основі цієї методології дозволить максимально використовувати потенціал кожного працівника у потрібний момент і обсязі.

В умовах турбулентного зовнішнього середовища важливим є впровадження крос-функціональної співпраці. Це передбачає залучення експертів з різних відділів підприємства до навчальних програм для створення багатопрофільних команд та обміну знаннями. Організація круглих столів, семінарів та воркшопів, де співробітники з різних підрозділів спільно працюють над вирішенням бізнес-завдань, дозволяє поєднати знання з різних функціональних областей і дає можливість швидше досягти бажаних результатів, уникнути помилок через відсутність знань та сформувати ефективну методологію вирішення завдань.

Гнучкість і адаптивність як основні принципи формування траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу сприяють здатності управлінської системи персоналом швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і

зовнішнього середовища. Вони допомагають підприємствам зберігати конкурентоспроможність у світі, що постійно змінюється. Гнучкість дозволяє швидко адаптувати навчальні програми та процеси розвитку до актуальних потреб, нових технологій та тенденцій. Адаптивність дає змогу враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника, створюючи персоналізовані плани навчання для досягнення їхніх професійних і особистих цілей. Гнучкість і адаптивність у системах управління персоналом забезпечують ефективне використання ресурсів, спрямованих на пріоритетні напрямки розвитку.

Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємств здатності оперативно впроваджувати нові технології і навчати працівників для роботи з ними. Ринок праці також постійно змінюється, виникають нові професії та спеціальності, що робить необхідним гнучкий підхід до навчальних програм, які дозволяють швидко перенавчити співробітників.

В умовах високої конкуренції промислові підприємства повинні мати можливість швидко коригувати свої стратегії, впроваджувати інноваційні процеси в управлінські практики та швидко адаптуватися до змін. Гнучкість в управлінні персоналом дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, а зміни в регулюванні вимагають адаптації бізнес-процесів. Гнучка система управління персоналом дозволяє оперативно внести необхідні зміни для забезпечення відповідності новим вимогам.

Інноваційність є основним фактором успіху в різних сферах діяльності підприємства. Вона полягає у застосуванні нових методів, технологій і підходів у процесі управління персоналом, а також у стимулюванні творчості та інновацій серед працівників. Це допомагає створити корпоративну культуру, в якій інновації є важливою частиною.

Інноваційність як основа розвитку кадрового потенціалу дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін на ринку, одночасно створюючи умови для творчого зростання співробітників. Це сприяє підвищенню залученості та мотивації працівників,

а також підтримує гнучкість і стійкість підприємства в умовах непередбачуваних змін.

Принципи ефективності та результативності розвитку кадрового потенціалу зосереджені на досягненні вимірюваних і конкретних результатів, а також на оптимальному використанні ресурсів для їх досягнення. Вони забезпечують максимальну віддачу від інвестицій в розвиток кадрів та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, зокрема розширенню ринку, інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Формування інтелектуального потенціалу сучасного підприємства залежить від комбінації внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають розвиток, управління та ефективне використання людських ресурсів, а також елементів структури кадрового потенціалу та принципів побудови траєкторій його розвитку на підприємстві. Ці фактори мають значний вплив на трансформацію бізнесу (рис. 5.20).

Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу дозволяє досягати високих результатів навіть за умов обмежених ресурсів. У сучасному конкурентному середовищі підприємства повинні максимально ефективно використовувати свої ресурси та трансформувати бізнес. Ефективність і результативність у розвитку кадрів допомагають зберігати конкурентні переваги та швидко адаптуватися до змін на ринку.

Постійні зміни в технологіях та методах роботи вимагають оперативного та результативного навчання персоналу. В цьому контексті ефективність полягає в здатності підприємства швидко освоювати нові знання та технології, що забезпечує високу продуктивність. Ефективні програми розвитку персоналу сприяють зростанню продуктивності праці, що є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Результативність таких програм також підвищує задоволеність працівників своєю роботою та кар'єрним розвитком.

Принцип результативності передбачає встановлення конкретних, вимірюваних цілей та показників, що дозволяє підприємству постійно

контролювати досягнення результатів і своєчасно коригувати стратегії розвитку персоналу.

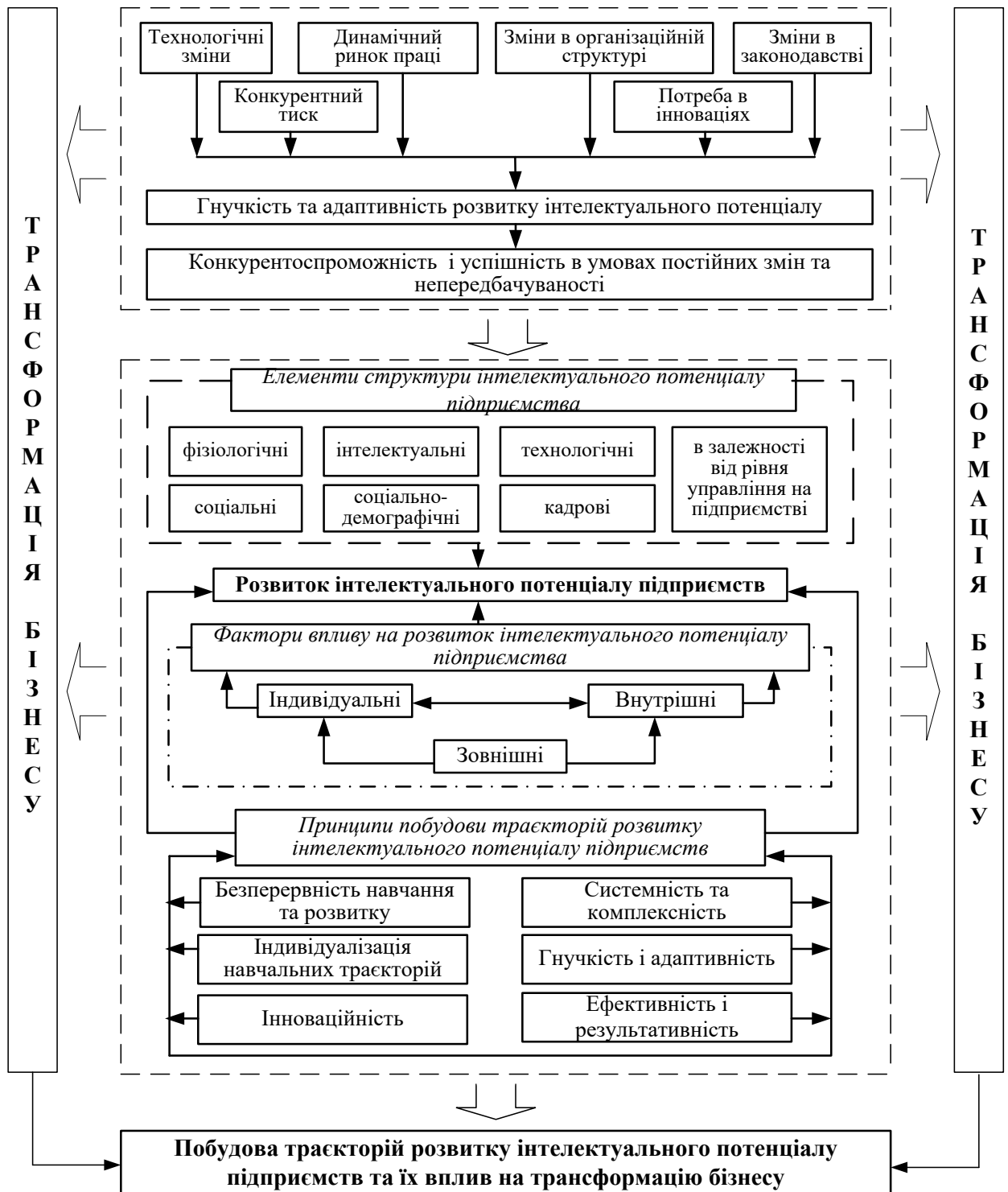


Рис. 5.20. Науково-практичний підхід до побудови траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу (авторська розробка)

Отже, принципи побудови траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу є основоположними напрямками і правилами, які визначають методи та підходи до навчання і розвитку персоналу. Ці принципи є необхідними та актуальними інструментами для сучасних підприємств. Вони забезпечують системний і стратегічний підхід до розвитку персоналу, підвищують конкурентоспроможність і ефективність бізнесу, сприяють інноваційному розвитку і адаптації до змін, а також позитивно впливають на корпоративну культуру і задоволеність працівників. Таким чином, ці принципи мають важливе значення для трансформації бізнесу, забезпечуючи його успішний розвиток і стійкість в умовах динамічного ринку.

### **5.3 Концепція управління інтелектуалізацією розвитку підприємств на основі активізації інтроспекції людського потенціалу**

Ринкові перетворення, які відбуваються за останні роки, пов'язані з розвитком структур ринків праці і капіталу, становленням цифрової економіки і зміною галузевої структури виробництва. Їх закономірним наслідком є виникнення безробіття і трансформація трудових відносин. Формування та функціонування ринку праці та досягнення оптимальної зайнятості населення стали не лише соціально-економічним завданням держави, а й всіх суб'єктів господарювання. Зайнятість населення відіграє роль макро- та мікроекономічного показника, який є індикатором для формування механізмів розвитку суспільства з використанням ефективних інструментів для досягнення оптимального рівня зайнятості на національному, регіональному та внутрішньофірмовому рівнях.

Значно розширилися горизонти формування трудових відносин в нових умовах господарювання, зараз не тільки вирішує цю проблематику держава,

а і приватні підприємства, фізичні особи-підприємці, рекрутингові компанії, потенційні працівники та інші.

Рівень зайнятості є індикатором суспільного рівня розвитку регіонів та країни в цілому, під яким розуміється як спільна дія працівників з певним набором ознак з метою перетворення предметів праці. Відповідно, зайнятість є механізмом реалізації відносин працівників у процесі виробництва, тобто виконує роль соціально-економічної категорії і може бути визначена як соціально-економічні відносини – поєднання трудових ресурсів із засобами виробництва. Існує багато форм зайнятості залежно від якісних і кількісних характеристик.

Розрізняють зайнятість: продуктивну або ефективну, повну, за вільним вибором, неповний робочий день, приховану, сезонну, періодичну та інші.

Розглянемо докладніше ці форми зайнятості.

Продуктивна (ефективна) зайнятість - це діяльність, яка не є характеристикою будь-якої професії. Така робота повинна відповідати важливим критеріям:

діяльність має приносити прибуток, який забезпечує гідні умови життя (можна помітити зв'язок між політикою зайнятості та заходами щодо доходів та антиінфляційними заходами);

необхідно протиставити продуктивну зайнятість офіційній зайнятості (можна виділити окремий випадок офіційної зайнятості - наявність надлишку працівників або створення офіційних робочих місць для зниження безробіття).

Державна політика має сприяти тому, щоб інтелектуальний людський потенціал був економічно доцільним та максимально продуктивним. Продуктивна зайнятість визначається як відношення чисельності зайнятих професійною працею в матеріальному виробництві до загальної кількості трудових ресурсів, виражене у відсотках.

Повна зайнятість – коли кожен, хто хоче оплачувану роботу, має її, при цьому природний рівень безробіття залишається. До повної зайнятості

відноситься також ситуація, коли частина населення працездатного віку не зайнята, але в той же час існує відповідна кількість вакансій. Іншими словами, повна зайнятість — це такий рівень зайнятості, при якому кількість вакансій дорівнює кількості тих, хто шукає роботу, тобто попит на робочу силу дорівнює пропозиції робочої сили, навіть якщо якась частина населення є безробітною. Необхідно розрізняти повну зайнятість на рівні національної економіки та повну зайнятість на рівні індивіда, яка передбачає, що індивід зайнятий повний робочий день, щотижня, щомісяця тощо. Крім того, неповна зайнятість на рівні національної економіки передбачає перевищення рівня пропозиції праці в порівнянні з попитом на неї, а на індивідуальному рівні - неповний робочий день, щотижня, щомісяця тощо.

Вільно обрана зайнятість передбачає право контролю за власною працездатністю, належить лише власнику робочої сили - самому працівникові. Вільно обрана професія відкриває все більше можливостей для придбання та використання вільного часу. Водночас вільний час виступає стимулятором ефективної праці.

Неповна зайнятість – це стан, за якого лише певна частина економічно активного населення виконує суспільно корисну працю.

Прихована зайнятість населення характеризується тим, що частина осіб з числа тих, хто перебуває у тривалих відпустках без збереження заробітної плати, безробітних і пенсіонерів займається торгівлею або надає різноманітні послуги населенню поза межами офіційної реєстрації як зайнятих.

Сезонна зайнятість – це періодичне залучення професійно активних людей до суспільно корисної діяльності з урахуванням природно-кліматичних умов.

Періодична зайнятість – вид зайнятості, що складається з чергування періодів роботи з однаковими періодами відпочинку (робота ротації). До таких видів зайнятості відносяться: неповний робочий день, тимчасова робота, постійна робота, гнучка робота та інші.



Часткова зайнятість – це форма зайнятості, що характеризується скороченим обсягом тижневого трудового навантаження. Переваги такої роботи полягають у:

появі більшої кількості вільного часу;

можливості працівника спробувати свої сили у новій галузі, не звільняючись із колишнього місця роботи;

можливість поєднання кількох видів діяльності (сумісництво);

можливість отримувати освіту та працювати одночасно (такий формат діяльності більше підходить здобувачам освіти та охочим підвищити кваліфікацію на відповідних курсах).

У часткової зайнятості також є і ряд мінусів, таких як невисока заробітна плата; вузьке коло обов'язків. Також відзначимо, що часткова зайнятість – це один із оптимальних способів «закріпитися» на будь-якому підприємстві за відсутності вакансій на повний робочий день.

Другий варіант зайнятості – постійне працевлаштування. Характеристики такої форми зайнятості: повний робочий день, трудовий договір, офіційне оформлення, офіційна заробітна плата, посада за штатним розкладом суб'єкта господарювання. Постійне працевлаштування один із найкращих варіантів працевлаштування, оскільки залишаються захищені інтереси як співробітника, так роботодавця. Переваги та недоліки постійної зайнятості персоналу наведено на рис. 5.21.

Третім видом зайнятості є тимчасова робота, яку ще називають «контрактною роботою». Це форма зайнятості, при якій працівники зайняті у сфері виробництва чи послуг на термін, строго визначений трудовим договором, який може становити від одного дня до кількох років. Тимчасові працівники залучаються для заміни постійних працівників на визначений термін (під час хвороби, у відпустці по вагітності та пологах, професійного навчання тощо), для виконання разових, випадкових і неprestижних робіт, для роботи з усунення виробничих недоліків, для ліквідації нещасних випадків, сезонних робіт тощо.



Рис. 5.21. Переваги та недоліки постійної зайнятості персоналу  
(авторська розробка)

Тимчасова зайнятість може використовуватися також для виконання робіт, що потребують висококваліфікованих кадрів. Полегшує ситуацію з безробіттям широке використання тимчасової праці. Тимчасова робота відрізняється від неповного робочого часу тим, що в останньому випадку працівник знає точну дату припинення трудових відносин. До переваг тимчасової роботи відносяться: захист від офісної політики та командних конфліктів; додатковий дохід; можливість заробляти більше, ніж на постійній роботі.

Є й мінуси: тимчасова робота не є постійною; обмеженість прав тимчасових працівників; без соціального пакету. Підприємства, які використовують тимчасову роботу, мають можливість підвищити свою ефективність завдяки таким факторам: може найняти кількість працівників, необхідну на даному етапі виробництва через економічні умови, і підприємство не зв'язане гарантією зайнятості; залучаючи тимчасових

працівників, підприємці знижують витрати на оплату праці за рахунок підвищення заробітної плати та обмеження обсягу соціальних виплат цієї категорії працівників; тимчасові працівники переважно зайняті на непрестижних посадах; за рахунок тимчасових працівників підприємство замінює постійних працівників; тимчасова зайнятість використовується для відбору постійної робочої сили за критеріями ставлення до праці.

Гнучка зайнятість – форма зайнятості з нестандартними умовами зайнятості та праці. До таких умов належать:

ненормований робочий день, при якому тривалість робочого часу коротша, ніж встановлено державними нормативними актами (неповний робочий день, скорочений робочий тиждень, сезонні роботи тощо);

нестандартні організаційні форми найму працівників у вигляді короткострокових, тимчасових трудових договорів, тристоронніх угод між службами зайнятості, підприємцем і тимчасовим працівником;

нестандартні способи роботи та зайнятості (виконання виробничого завдання вдома дистанційно), робота з домашнього телефону, робота на власному транспорті тощо;

самозайнятість громадян, яка відбувається без оформлення трудових відносин, за рахунок власних коштів, через самостійних працівників або за допомогою членів родини, які виконують роботу, продають продукти тощо.

Інноваційною формою зайнятості стала само зайнятість, яка передбачає самостійний пошук роботи та створення робочих місць окремими громадянами за рахунок власних коштів у разі отримання стабільного доходу та задоволення особистих потреб і самореалізації. У цьому випадку перехід із становища безробітного до працевлаштування відбувається без безпосередньої участі державних і громадських організацій, але не виключає підтримки з боку держави, якщо обрана сфера діяльності не завдає шкоди інтересам суспільства, як матеріальним, так і моральним.

Самозайнятість є одним із найважливіших напрямків запобігання та подолання безробіття. Самозайнятість може перетворитися на приховану

зайнятість, якщо професійна діяльність та доходи, отримані від неї, не декларуються. Отже, праця - це суспільно корисна діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб і, як правило, отриманням заробітку або доходу від праці.

З метою розвитку ринку праці в напрямі інтенсивного економічного зростання на основі поглядів економістів на зайнятість визначено такі характеристики ефективної зайнятості працівників, які наведено на рис.5.22.



Рис. 5.22. Характеристики ефективної зайнятості працівників  
(авторська розробка)

На цій основі сутність ефективної зайнятості виявляється в об'єктах, принципах і факторах формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання при найбільш раціональному використанні трудового потенціалу. Характеризується підвищенням продуктивності праці, суспільно корисної праці працівників, їх високою матеріальною та морально-психологічною мотивацією до продуктивної праці; розвиток людського капіталу; інституалізація трудових відносин; зменшення галузевих та регіональних відмінностей у рівні життя населення в умовах відродження та розвитку виробничо-інноваційного сектору економіки з метою забезпечення гідного рівня життя, відтворення та творчої самореалізації найманих працівників, рентабельність і якість продукції на рівні роботодавця (виробника), підвищення на рівні національного доходу та економічної безпеки країни.

За даними Державної служби статистики [97] зайняте населення за професійними групами у 2010-2021 р представлено в табл. 5.6., рис. 5.23.

Таблиця 5.6

**Зайняте населення за професійними групами  
у 2012-2021 рр., тис. осіб\***

Показники	Роки									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років, усього</b>	<b>19261,4</b>	<b>19314,2</b>	<b>18073,3</b>	<b>16443,2</b>	<b>16276,9</b>	<b>16156,4</b>	<b>16360,9</b>	<b>16578,3</b>	<b>15915,3</b>	<b>15610,0</b>
<i>у тому числі за професійними групами</i>										
законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	1549,8	1495,0	1442,5	1299,0	1259,7	1234,9	1320,4	1330,3	1269,3	1261,0
професіонали	2862,6	2866,7	3097,7	2903,7	2906,0	2890,2	3012,3	2976,9	2854,2	2813,2
фахівці	2132,6	2157,2	2213,8	1978,3	1909,3	1831,1	1832,8	1918,8	1871,3	1846,0
технічні службовці	595,4	616,4	586,8	521,2	485,4	477,1	474,8	531,2	510,5	490,9
працівники сфери торгівлі та послуг	2891,3	2949,4	2874,5	2691,2	2734,7	2726,8	2739,8	2757,8	2633,6	2569,3
кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств тощо	175,3	165,2	173,7	155,8	138,7	135,8	120,9	160,7	192,7	220,1

Продовження табл. 5.6

1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
кваліфіковані робітники з інструментом	2303,7	2306,4	2320,3	2017,0	1946,5	1934,1	1902,0	2065,8	1959,9	1913,5
робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування тощо	2236,1	2180,8	2062,9	1849,2	1821,2	1785,0	1826,9	1847,3	1775,1	1766,3
найпростіші професії	4514,6	4577,1	3301,1	3027,8	3075,4	3141,4	3131,0	2989,5	2848,7	2729,7

\* Сформовано на основі джерела: [97]

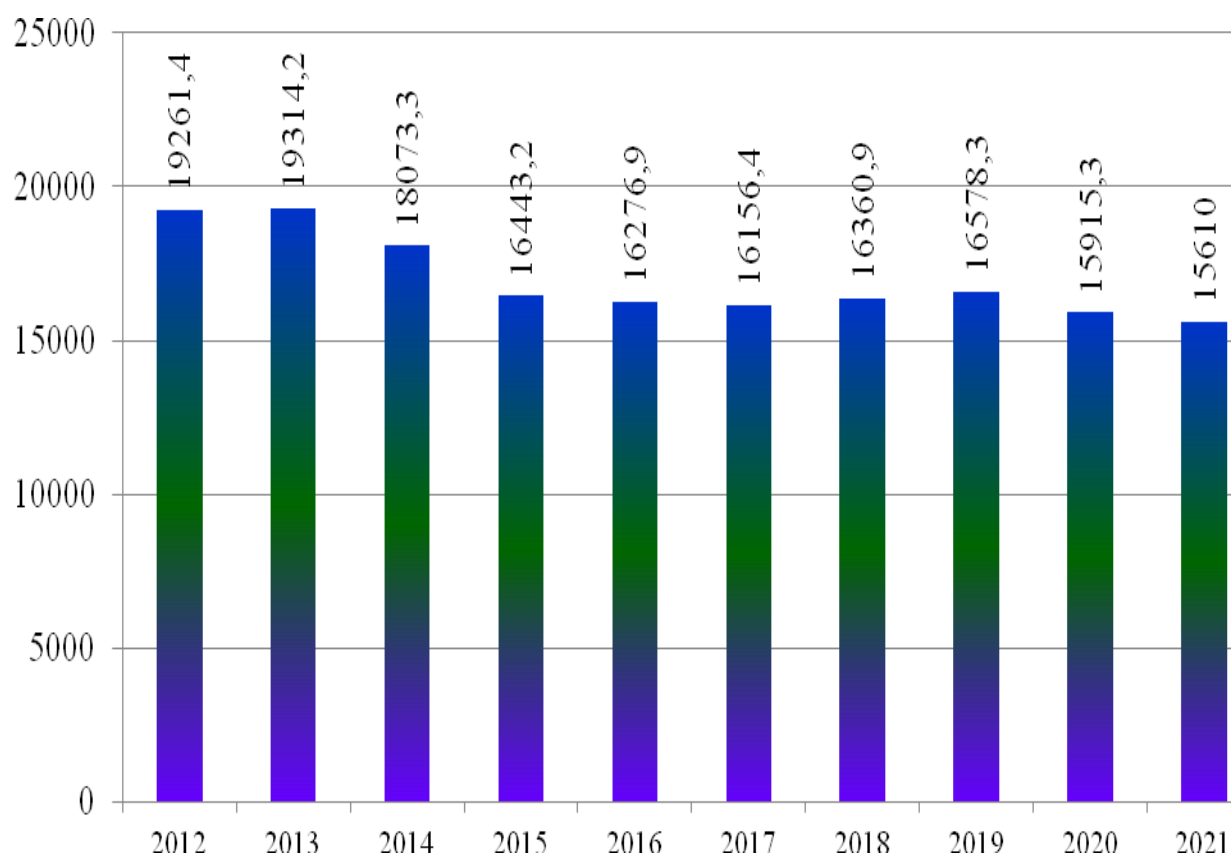


Рис. 5.23. Динаміка кількості зайнятого населення у віці 15-70 років за 2012-2021 рр. (авторська розробка)

В табл. 5.7 наведено структуру кількості зайнятого населення у віці 15-70 років за 2021 р.

Таблиця 5.7

## Структура кількості зайнятого населення у віці 15-70 років за 2021 р.\*

Показники	Абсолютна величина, тис. осіб	Відносна величина, %
1	2	3
Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років, усього	15610	100
<i>у тому числі за професійними групами</i>		
законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	1261	8,08
професіонали	2813,2	18,02
фахівці	1846	11,83
технічні службовці	490,9	3,14
працівники сфери торгівлі та послуг	2569,3	16,46
кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств тощо	220,1	1,41
кваліфіковані робітники з інструментом	1913,5	12,26
робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування тощо	1766,3	11,32
найпростіші професії	2729,7	17,49

\* Сформовано на основі джерела: [97]

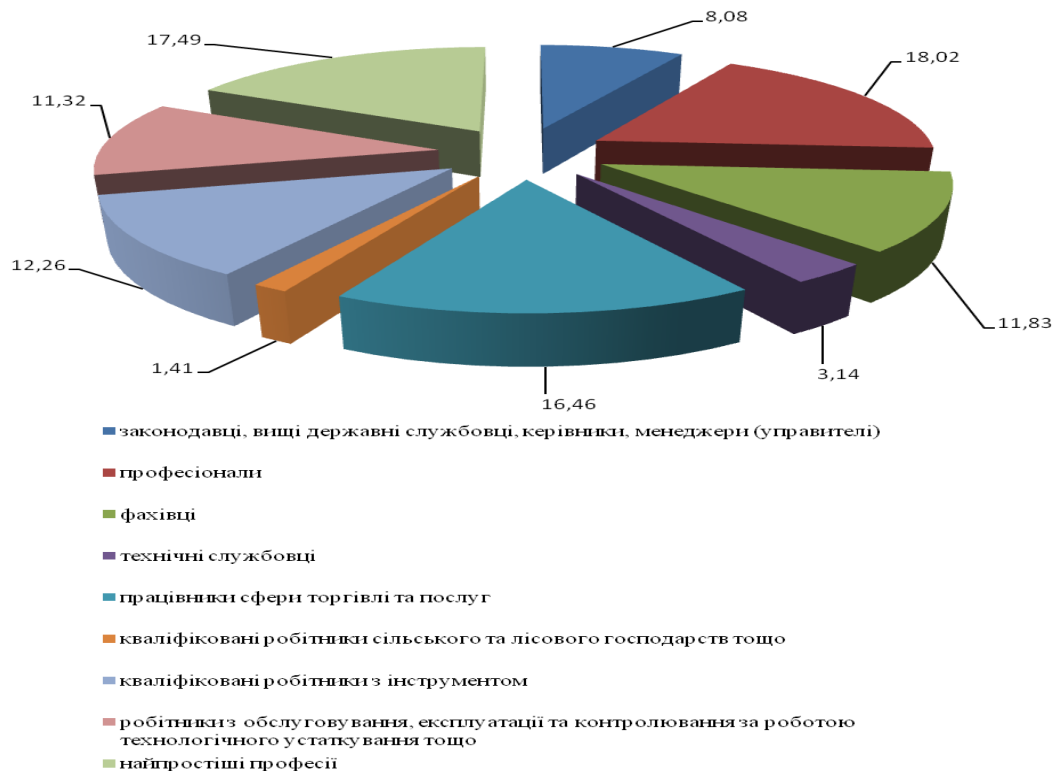


Рис. 5.24. Структура кількості зайнятого населення у віці 15-70 років за 2021 р. ((авторська розробка)

Аналіз показників свідчить про те, що динаміка кількості зайнятого населення у віці 15-70 років за 2012-2021 рр. мала тенденцію до зниження, що негативно впливає на рівень ВВП країни та на соціально-економічний розвиток. Зміни пов'язані з демографічними, політичними, економічними та іншими факторами. Також активний розвиток процесу цифровізації вносить свої корективи у структуру інтелектуального потенціалу.

Цифрова економіка характеризується активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій для реалізації різних видів взаємодії між усіма учасниками соціально-економічних процесів. Саме ці технології зробили «великий крок» вперед за останні двадцять років, допомагаючи суспільству, бізнесу, галузям, регіонам та країнам постійно вдосконалюватись:

оптимізувати витрати;

створювати інноваційні продукти та послуги;

покращувати якість життя тощо.

Розвиток цифрової економіки — це розвиток Інтернету та електронної комерції, що відкрило нові шляхи обміну інформацією, продажу товарів і надання послуг. Розвиток цифрових технологій спричиняє глобальні зміни в економіці та суспільстві. Зараз у найрозвиненіших країнах світу відбувається процес нової промислової революції, в результаті якої розвивається інноваційний тип економіки, який отримав назву «Індустрія 4.0». Цей популярний напрям формує етапи попереднього промислового процесу, з моменту переходу від машинної роботи до сучасних інноваційних технологій, коли кіберфізичні системи масово впроваджуються у виробництво та позначають межі між фізичною, цифровою, соціальною та біологічною сферами життя. Технологічні зрушення змінюють попит і пропозицію на ринку праці, а також формують організаційну та змістовну основу праці.

В результаті стає популярною нова модель праці та працевлаштування під назвою «Робота 4.0». Вона реалізується в цифровому просторі, несе нові



можливості, але водночас створює загрози як для економіки, так і для самих працівників. Багато об'єктів та інструментів оцифровуються, що призводить до нових форм співпраці та обміну. Інтернет об'єднує не тільки людей, які спілкуються, а також передбачає «спілкування» з речами. Люди, товари та машини стають все більш взаємопов'язаними. Професійна діяльність виявляється несподівано більш прозорою, межі використання інновацій та освітнього простору розширюються, і як наслідок, покращується якість трудових ресурсів, але водночас робота стає більш складною, прозорою. і більш контрольованою ззовні.

Профіль працівника та вимоги до нього радикально змінюються, хоча й досі залишаються невизначеними. У цифровому середовищі потрібні нові компетенції та кваліфікації, створюються робочі місця, які не прив'язані до одного робочого місця та часового простору. Існує занепокоєння щодо скорочення обсягів трудового потенціалу та зникнення деяких видів професій. В новій економіці багато професій будуть зайвими, а значення інженерних та ІТ-спеціальностей значно буде зростати. Також зростатиме попит на професії, пов'язані з особистим розвитком.

З іншого боку, спостерігається, що мова йде не про втрату професій і роботи, а про втрату певних видів діяльності, або про зниження попиту на недорогу і мало затребувану робочу силу в очікуваному сучасному світі. Значні зміни частіше відбуваються на великих підприємствах. Ці тенденції особливо сильні в секторах інформації та комунікацій, фінансів і страхування, автомобільної промисловості та електротехніки тощо.

Цифрове середовище стає елементом розвитку охорони здоров'я та соціальної допомоги. Лише в сферах освіти, житла та гостинності зміни відбуваються повільніше, оскільки персоналізовані стосунки та послуги цінуються більше. Останні дослідження показують, що зайнятість характеризується наступними ефектами, які наведені на рис. 5.25.

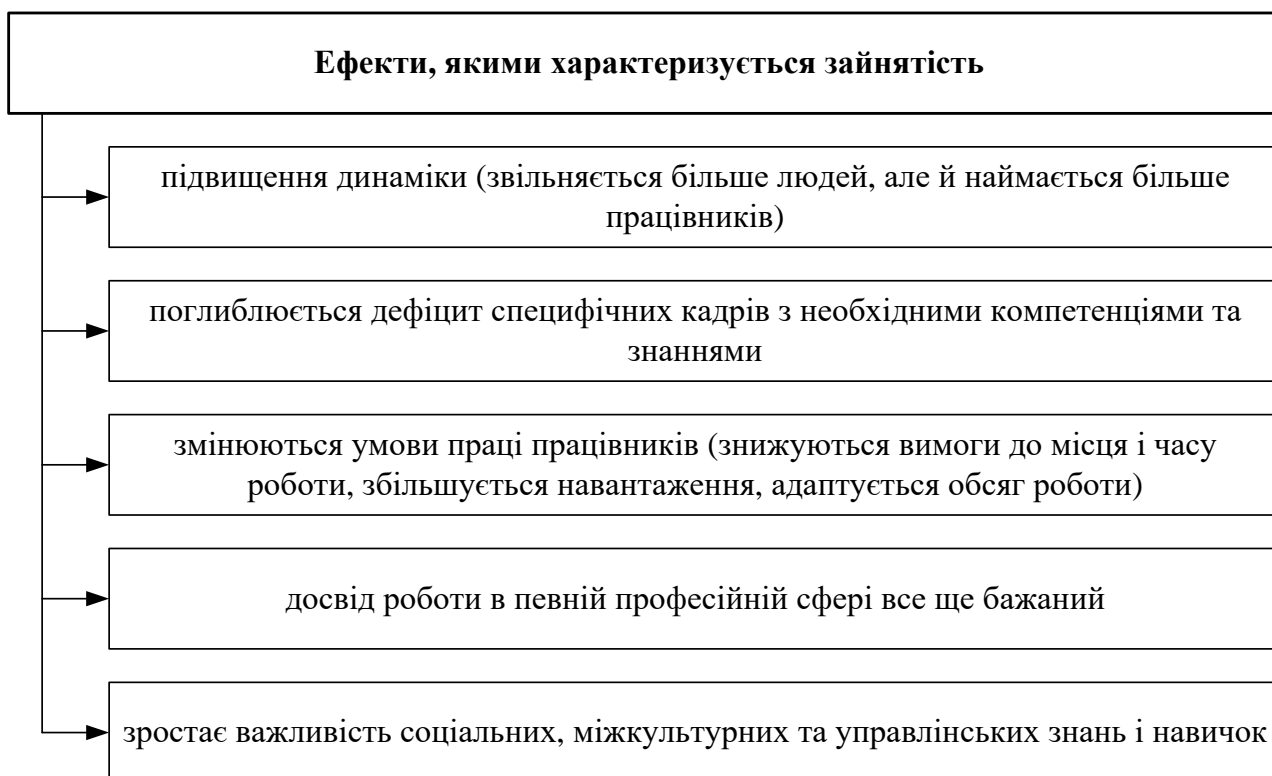


Рис. 5.25 Ефекти, якими характеризується зайнятість (авторська розробка)

Умови праці, що швидко змінюються, вимагають від співробітників адаптації до технологічних змін або, в радикальних випадках відбудеться заміна людини робототехнікою.

Робототехніка, мережа, контекстний обмін інформацією, мобільні додатки та програми використовуються для ефективної реалізації робочих функцій та підвищення продуктивності праці. Деякі завдання співробітників передаються на аутсорсинг, особливо в сфері надання послуг, що призводить до розвитку нового виду професійної діяльності під назвою «економіка на вимогу».

Крім того, прикметник «мобільний» все частіше використовується для позначення роботи; її порівнюють із діяльністю, яка описується як «нетипова». Процес стирання меж між типовою та нетиповою роботою наразі виглядає наступним чином:

з одного боку, працевлаштування в Інтернеті стає все більш популярним. Цифрові ринки праці стрімко розвиваються, така зайнятість стає

масовою (краудворкінг), існує велика конкуренція та розподіл праці між працівниками. Краудворкінг — це розміщення робочих замовлень на спеціалізованих цифрових платформах, зазвичай розділених на невеликі завдання; На роль виконавця замовлення можуть претендувати як співробітники компанії, що розмістила замовлення, так і треті особи, які шукають роботу. Подібні бізнес-моделі зайнятості вже застосовуються окремими підприємствами, створюючи подібне внутрішньоорганізаційне середовище;

з іншого боку, автоматизація та комп'ютеризація змінюють суть, сенс і цінності праці на підприємстві чи в організації в одному напрямку. При стабільності професійного життя важливими (особливо для молодшого покоління співробітників) стають такі риси, як незалежність, адаптивність і гнучкість. Зростаюча мобільність роботи означає, що її можна виконувати й поза офісом. Це може бути робота вдома, робота у клієнта (обслуговування), робота в дорозі, в рамках бізнес-завдань (виставки, конференції).

«Робота 4.0» передбачає виконання професійних обов'язків із використанням специфічних компетенцій у сучасному (інформаційному та мережевому) середовищі. Інформаційний простір представляє собою рівень суспільних відносин нової якості: мова йде не тільки про зберігання, обробку та обмін інформацією, а й про інноваційні методи та типи взаємодій. Характерними рисами цього простору є відкритість і доступність, а також динамічна структура, що є результатом діяльності трудового потенціалу.

В сучасних умовах багато видів діяльності вже здійснюються в інформаційному просторі за допомогою пристроїв і додатків, які самі стають об'єктом або засобом праці. Таким чином, розширюється виробничий простір, у якому виникають нові кооперації та обміни, що дуже відрізняються від існуючих підприємств та їх організаційних принципів. У такій системі зайнятості вихідною одиницею є не робоче місце, а наявність професійної діяльності, ранжованої за винагородою в конкретному секторі економіки.

Для ринку праці безробіття більше не є ефективним показником, оскільки цифрові платформи використовуються для розподілу не робочих місць, а пов'язаних із роботою завдань. Важливо, щоб співробітники постійно оновлювали свою кваліфікацію, підвищували кваліфікацію і були готові виконувати свої обов'язки в будь-який час і в будь-якому місці. Завдяки цьому працівник стає відповідальним і самостійним, регулює власну діяльність, контролює її результати та розмір винагороди шляхом вибору пропозицій, що надходять. Зовнішній контроль здійснюється на основі введених даних, відомостей, звітів та іншого, часто без участі самого працівника. Знання та компетенції, накопичений професійний досвід, мотивація та прозорість оцінки заслуг працівника відіграють вирішальну роль у його професійній кар'єрі в умовах високої конкуренції за роботу.

Для кожного з нових типів зайнятості існує сукупність причин і передумов, часом дуже різноманітних. Неофіційні трудові відносини часто пояснюють прагнення ухилитися від податків; інформаційні технології необхідні для появи дистанційних форм зайнятості, а вторинна зайнятість вимагає, щоб працівник на своїй основній роботі мав час і енергію для додаткової зайнятості тощо.

Основне теоретичне пояснення - гнучкість режимів праці, форми залучення до трудових відносин, нестандартність праці, спочатку виступають як економічно вигідні як для працівника, так і для роботодавця. Працівник має можливість більш раціонально поєднувати оплачувану роботу з іншими видами діяльності - навчанням, роботою дома та відпочинком. За нових умов роботодавець може гнучко регулювати чисельність працівників, інтенсивність навантаження та вартість робочої сили. У цьому сенсі можна припустити, що можливості розвитку людини за допомогою нових форм зайнятості отримують новий імпульс для їх реалізації. Водночас практика показує, що гнучкі форми зайнятості та трудових відносин об'єктивно створюють передумови для обмеження соціального захисту працівників та зниження соціальної ефективності. Особливо гостро ця проблема постає в

умовах відставання інституційної інфраструктури ринку праці (законів і норм) від реального стану і руху соціально-трудоких відносин, а також нерозвиненості соціальної відповідальності бізнесу як характерної риси зрілого соціального суспільства. Таким чином, перспективи розвитку трудового потенціалу можуть бути обмеженими.

Дослідження нових, нестандартних типів зайнятості ускладнюється відсутністю або неповнотою офіційної статистики щодо інтелектуального потенціалу, а саме:

- зайнятих на тимчасовій основі;
- працівників, які працюють неповний робочий день;
- працівників, які працюють на дистанційній роботі;
- тимчасових працівників, які працюють на неповний робочий день;
- повторно працевлаштованих працівників;
- неоплачуваних працівників сімейних підприємств;
- зайняті в індивідуальних підсобних господарствах;
- тимчасові працівники, службовці у вимушених відпустках з ініціативи роботодавців;
- знеохочені працівники та інші групи, які «слабко пов'язані з ринком праці».

Проблеми, пов'язані з класифікацією всіх форм і проявів зайнятості, а також труднощі зі статистичним визнанням нестандартних видів зайнятості призвели до появи багатьох альтернативних оцінок рівня зайнятості, які розширюють і збагачують сучасні уявлення про трудовий потенціал та стан вітчизняного ринку праці.

Дослідження трансформації праці та зайнятості в основному включають аналіз та оцінку їх незвичайних форм і видів, зокрема тих, що стосуються віддаленої роботи, аутсорсингу та самозайнятості в Інтернеті. Розглядаючи види зайнятості, які вважаються рідкісними і унікальними, дослідники виділяють проблеми, зіставні з тенденціями переходу до нової

моделі. Така робота характеризується нестабільністю, короткочасністю та нерегулярністю.

Люди, які беруться за таку роботу, порушують традиційні уявлення про цінність праці, оскільки професійна діяльність розглядається як другорядна або еквівалентна діяльність порівняно з іншими видами діяльності. Крім того, це залучає все більше освічених працівників у сфері програмування, дизайну, реклами, маркетингових послуг тощо. Їхні функції можуть варіюватися від виконавчих до підприємницьких, адміністративних та управлінських. Заробіток дуже різниться, хоча можливості заробітку через Інтернет в цілому оцінюють неоднозначно. Це означає, що звичайні характеристики (стать, вік, дохід та освіта) на даний момент можуть мати лише обмежений вплив на вибір і реалізацію видів роботи.

Отже, виділяють чотири основні групи нестандартних форм зайнятості: тимчасова зайнятість, неповна зайнятість, тимчасова робота та багатозадачні трудові відносини, приховані трудові відносини та залежна самостійна зайнятість. У межах цих чотирьох груп виділяють різні підгрупи форм зайнятості, специфіка яких залежить від конкретної країни.

Проведемо оцінювання інноваційних видів працевлаштування. До першої групи належать зайнятість зі змінними факторами (такими як обсяг роботи, трудовий договір):

- тимчасова група роботи;
- неповний робочий день та робота за викликом;
- багатосторонні трудові відносини;
- приховані трудові відносини.

Від багатосторонніх трудових відносин будемо відрізнити лізинг працівника і відносити його до другої групи. Отже, до тимчасової роботи, при якій працівники залучаються на певний строк, відноситься робота за строковим трудовим договором, договором про виконання робіт або за договором про конкретне завдання, а також сезонні роботи та нерегулярні роботи.

У більшості країн робота за строковим трудовим договором регулюється спеціальними правилами щодо максимальної тривалості такого договору, можливості продовження контракту та критеріїв подання заявки. Випадкова робота є типовою для найманої праці в неформальній економіці країн, що розвиваються, але нещодавно почала з'являтися в промислово розвинутих країнах, особливо в професіях, пов'язаних із «роботою на замовлення».

Онлайн-платформи використовуються при неповній зайнятості, робочий час коротший, ніж при стандартній повній зайнятості. Для цілей порівняльного статистичного аналізу неповний робочий день часто визначається як робота не більше 30-35 годин на тиждень. Багато форм зайнятості передбачають дуже короткий робочий день або відсутність фіксованого робочого графіка, і роботодавець не зобов'язаний гарантувати певну кількість робочих годин.

Такі форми зайнятості включають чергування або інші контрактні домовленості та в деяких країнах називаються «контрактами без робочих годин». Приховані трудові відносини створюють вигляд того, чого насправді не існує, і зводять нанівець або мінімізують захист прав як працівника, так і роботодавця, який передбачений законом. Ці трудові відносини вводять в оману справжнього роботодавця, приймаючи на роботу працівників через третю особу або укладаючи з працівником замість трудового договору цивільно-правовий чи договір про співпрацю, керуючи його діями та віддаючи прямі розпорядження щодо порядку роботи.

Іншою сферою, де бракує правової ясності, є залежна самозайнятість, коли працівники надають послуги компанії за цивільно-правовим договором, але залежать за доходом від одного чи кількох клієнтів або отримують прямі інструкції щодо того, як працювати. На цих працівників, як правило, не поширюється законодавство про працю чи системи соціально-економічного забезпечення, хоча деякі країни ввели спеціальні положення, що поширюють захист на залежних самозайнятих працівників.

Механізм агентської роботи передбачає співпрацю трьох сторін: агентства з працевлаштування, компанії-клієнта (яка звертається до агентства з працевлаштування для пошуку та підбору необхідного персоналу на визначений період часу) і працівник. (рис. 5.26)

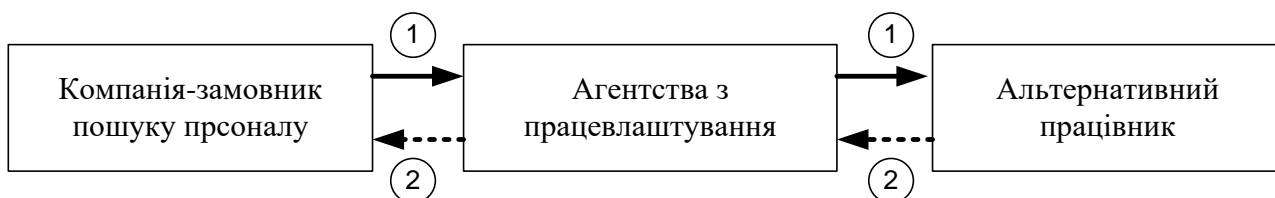


Рис.5.26 Механізм організації пошуку персоналу (авторська розробка)

До другої групи увійшли такі види зайнятості: аутсорсинг;  
лізинг персоналу;  
аутстафінг.

У вітчизняній практиці відбулися деякі зміни в поняттях аутсорсинг, аутстафінг і лізинг персоналу. Хоча семантичні межі між ними можуть бути не зовсім чіткими, це різні форми тимчасової роботи. Щоб їх розрізнити, необхідно провести детальний аналіз цих понять.

В даний час на вітчизняному ринку праці досить поширеним є залучення сторонніх організацій для виконання таких функцій, як реклама, юридичні послуги, маркетингові та соціологічні дослідження. Це приклади аутсорсингу (аутсорсинг - використання зовнішніх послуг). Використовуючи інструменти аутсорсингу, суб'єкт господарювання делегує частину своїх функцій зовнішній організації. Клієнт купує послугу організації (підрядника), а не роботу конкретних співробітників. Крім того, функція повністю делегована організації-підряднику, а організація-клієнт не має персоналу, призначеного для виконання цієї функції. Вартість послуги визначається угодою між замовником та виконавцем. Виконавець визначає кількість персоналу, який буде виконувати передане замовлення.



Клієнт не перебуває в трудових відносинах з персоналом підрядника і не може чинити на них мотиваційний вплив. Як правило, аутсорсинг здійснюється для роботи, яка необхідна для підтримки функціонування організації, але не є її основою:

- обслуговування комп'ютерних мереж;
- логістика;
- маркетингові дослідження;
- прибирання тощо.

Розглянемо надання персоналу, інакше оренда персонала. Лізинг - це правовідносини, які виникають, коли кадрове агентство від свого імені укладає трудовий договір з працівником і направляє його на роботу в організацію на відносно тривалий термін. В основному це практикується в тих випадках, коли від послуг кваліфікованого фахівця потрібна певна регулярність.

Третій вид кадрового забезпечення - це технологія, що дозволяє знизити адміністративні витрати та ризики, пов'язані з персоналом суб'єкту господарювання - аутстафінг. Застосовується в тих випадках, коли кадрове агентство (підрядник) не проводить підбір співробітників, а набирає в свій штат наявний персонал організації-клієнта (клієнта). При цьому працівники продовжують працювати на тому ж місці та виконувати свої функції. Кількість і кваліфікацію необхідного персоналу визначає замовник, який не перебуває в трудових відносинах з наданим персоналом, але може мотивувати кожного залученого працівника. Отже, підрядник є роботодавцем персоналу, а клієнт може найняти персонал для виконання різних функцій. На час виконання робіт переданий персонал стає частиною команди замовника, а весь обіг кадрової документації для наданого персоналу відбувається на стороні підрядника.

Багато підприємств використовують аутстафінг для вирішення проблем, пов'язаних, з кадровими та бюджетними обмеженнями, а також для зниження ризиків, пов'язаних з вирішенням трудових конфліктів. Вони

бачать головну вигоду для себе в тому, щоб зосередитися на своїй основній діяльності, не відволікаючись на інші завдання.

На багатьох підприємствах використання нестандартних форм зайнятості пояснюється тим, що вони дозволяють скоротити витрати на виплату заробітної плати та інші витрати, не пов'язані з оплатою праці. У деяких випадках правила можуть заохочувати використання альтернативних форм зайнятості, таких як працівники неповний робочий день, які дозволяють суб'єктам господарювання залишатися нижче порогових значень, необхідних для сплати внесків на соціальне страхування, або які дозволяють укладати контракти на визначений термін у разі постійні завдання.

Ще одна зміна, яка часто залишається непоміченою – це зниження профспілкової активності. Це сталося в деяких країнах за останні кілька десятиліть і призвело до зменшення кількості колективних трудових договорів, особливо в країнах, де колективні переговори відбуваються переважно на рівні підприємств. Крім того, за відсутності профспілок фірми мали змогу використовувати альтернативні форми зайнятості, які не суперечили чинному законодавству, але сприяли принциповій зміні ситуації на практиці.

Розглянемо третю групу зайнятості - фріланс, краудворкінг, віддалена робота. Динамічність, гнучкість і невизначеність сучасної економіки часто призводять до того, що працівники стають самозайнятими, позбавленими соціальних гарантій. У свою чергу, кардинальна зміна способу життя (COVID – 19, військові дії тощо) та системи цінностей призводить до збільшення кількості фрілансерів, які хочуть працювати самостійно, поза будь-якими ієрархіями. Цей процес охоплює інформаційний простір та кілька інших секторів, що швидко розвиваються.

Фріланс - це вид людської діяльності, представлений у формі самозайнятості, що виражається в наданні послуг переважно дистанційно на основі короткострокового договору на певний обсяг робіт між замовником і виконавцем поза межами організації. Отже, фрілансери – це люди, які

надають послуги. Фріланс характерний насамперед для третього сектору економіки, а також для постіндустріальної фази економічного розвитку, де основним ресурсом є інформація, а знання – фактор виробництва. Фріланс особливо поширений у таких сферах, як журналістика, копірайтинг, комп'ютерне програмування, дизайн (веб-дизайн, реклама, дизайн інтер'єру тощо), переклад, консалтинг (менеджмент, маркетинг, логістика тощо), приватна фото- та відеозйомка.

Розглядаючи інститут фрілансу в сучасних реаліях, його поява визначається тенденцією процесу дееволюції малих підприємств, де фріланс виступає як останній етап. З цього можна зробити висновок, що фріланс відповідає інституційним інтересам малих підприємств і відповідає їх інституційним та економічним потребам. Під інституційним інтересом слід розуміти спосіб, форму або засіб задоволення інституційних потреб. Зараз у більшості випадків сучасні фрілансери працюють на основі усних або разових договорів без будь-яких соціальних гарантій. Позаштатний працівник — особа, яка виконує роботу без укладення довгострокового договору з роботодавцем, залучена виключно для виконання певного обсягу робіт (фріланс). Має досить високу кваліфікацію в професії, яка рідко користується попитом на ринку праці. Не реєструючи трудові відносини, фрілансери уникають сплати податків і таким чином зменшують податкове навантаження на своїх роботодавців. Вони підпадають під поняття «тіньова робота».

Незважаючи на тривалу історію дослідження цієї проблеми з теоретичної точки зору все ще залишаються певні труднощі в трактуванні поняття «відбір персоналу», у встановленні принципів, критеріїв і методів відбору, в розумінні специфіки відбору в умовах невирішеними залишаються інноваційна економіка, механізми зв'язку відбору з іншими функціями управління персоналом, проблеми технологізації та стандартизації відбору тощо.

Відбір персоналу слід вважати ключовою функцією управління персоналом сучасного підприємства, суть якої полягає у відборі найкращих кандидатів на вакантні посади та спрямована на формування такого складу персоналу, який забезпечить найбільшу конкурентоспроможність підприємства, збалансовуючи при цьому інтереси підприємства та персоналу. Це двосторонній процес, в результаті якого підприємство відбирає кандидатів, які найкраще відповідають вимогам на вакантні посади, але також кандидати віддають перевагу підприємству, де будуть повністю враховані їхні професійні та особисті якості та зрозумілі їхні цілі.

Система відбору повинна бути побудована таким чином, щоб, з одного боку, вона з високою ймовірністю передбачала професійну та особистісну придатність кандидатів на конкретну посаду; з іншого боку, кандидати повинні бути впевнені, що суб'єкт господарювання має умови для реалізації їх знань і навичок, а також можливості для професійного розвитку.

Отже, правильний відбір дозволяє суб'єкту господарювання уникнути найму людей, чиї інтереси та очікування відрізняються від можливостей. Неefективно організований відбір персоналу призводить до небажаних наслідків для суб'єкту господарювання, таких як висока плинність кадрів, прийом невідповідного кандидата, відмова прийняти на роботу потрібного кандидата, незадовільний морально-психологічний клімат та низька дисципліна. До негативних наслідків для кандидатів відносяться: низька самооцінка, психічний та соціальний дискомфорт, незадоволеність поточною роботою, конфліктні ситуації тощо.

У сучасному світі, що швидко змінюється під впливом цифрових технологій, здатність адаптуватися та впроваджувати інновації стає вирішальною для успішного розвитку підприємств. Одним із основних підходів, що сприяє розвитку інноваційного потенціалу, є актуалізація інтроспекції серед працівників. Методологія інтроспекції повинна включати етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування, щоб ефективно вирішувати актуальні проблеми.

Трансформація людських поглядів, яка включає перехід від низького рівня освіченості до ери цифровізації, стала основою для формування нового типу мислення. Доступ до знань і навчальних ресурсів значно зріс завдяки Інтернету та цифровим платформам, що створює умови для розвитку творчого і критичного мислення працівників. Це, в свою чергу, є необхідною частиною розвитку інтроспекції в організаціях.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) також суттєво впливає на формування інтроспекції. ШІ не лише автоматизує рутинні процеси, але й надає нові інструменти для аналізу великих даних, генерації інноваційних ідей і моделювання рішень, що підвищує ефективність та інноваційність бізнес-процесів, сприяючи активному розвитку підприємств.

Водночас інтенсивна цифровізація підвищує ризик професійного вигорання працівників та зниження їх значення. Тому важливо не лише впроваджувати нові технології, а й створювати умови для підтримки емоційного та психологічного здоров'я співробітників, зберігаючи баланс між роботою та особистим життям.

Автори в роботі [422] аналізують соціально-економічний розвиток персоналу через розробку процедури впровадження інформаційно-консультаційного веб-сервісу для управління персоналом з використанням сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє розширювати інформаційні можливості персоналу, але виникає проблема забезпечення безпеки інформаційної бази. Для її вирішення необхідно створити безпечне середовище для розвитку дизайн-мислення у працівників та захисту їх інтересів.

У науковій публікації [423] наголошується, що експерт у галузі дизайн-мислення Г. Саймон визначав цей процес як орієнтований на створення кращого майбутнього та пошук нових рішень для складних проблем у різних сферах. Т. Браун трактує дизайн-мислення як «орієнтований на людину підхід до інновацій, що поєднує потреби людей, технології та бізнес-вимоги» [424].

В науковій праці [425] автор розглядає систематизацію знань для ефективного розвитку державного сектору, зосереджуючи увагу на різних напрямках досліджень (право, економіка, політологія, психологія). Автору було б корисно проаналізувати, який з цих напрямків найбільше впливає на розвиток соціально-економічного середовища в умовах сучасних економічних турбулентностей.

Автор у науковій праці [453] аналізує транснаціональне управління в глобальному бізнес-контексті, визначаючи роль наднаціональних агентств та їх вплив на співпрацю з транснаціональними адміністративними мережами. Водночас залишається питання про розкриття інтелектуально-креативних можливостей працівників з урахуванням впливу швидко змінюваних інформаційних технологій.

Науковий доробок авторів [466] полягає в пропозиції застосувати інструменти для моніторингу на рівні державного управління з метою постійного аналізу витрат. Виявлення резервів витрат може бути направлено на розвиток креативного потенціалу персоналу. При формуванні умов для розвитку дизайн-мислення у працівників доцільно враховувати соціально-економічні показники, які суттєво впливають на їх розвиток.

У науковій праці [470] автори визначають ключові стратегічні орієнтири для розвитку суб'єктів господарювання та підкреслюють значний вплив процесів цифровізації. Зазначено, що на сьогоднішній день основою для побудови ефективних економічних систем відкритого типу є постіндустріальна парадигма, ядром якої є знання, інновації, інтелектуальний потенціал і інформація. Проаналізувавши це дослідження, доцільно акцентувати увагу на реалізації ефективних заходів для залучення працівників у розвиток інтелектуально-креативного потенціалу та створення відповідних умов. Також варто розглянути вплив цифровізації на створення ефективно-креативних ідей.

У 1990 році автор у своїй роботі [465] стверджував, що розвиток інформації створює підґрунтя для нових знань та розвитку суспільства, що

підвищує рівень життя. Варто розглянути, як доступність інформації впливає на свідомість людей при формуванні дизайн-мислення та розкритті інноваційних талантів.

У роботі [288] автори стверджують, що для побудови ефективної проактивної політики зниження соціальної вразливості населення необхідно сформувати інформаційно-аналітичну базу, що ґрунтується на системному моніторингу територій і відстеженні змін соціальної вразливості. Доцільно запропонувати методіку визначення рівня розвитку працівників у відповідному соціально-економічному середовищі та окреслити вектори інтеграції їх інтелектуальної складової.

Н. Удріс вважає, що «дизайн-мислення — це комплекс світоглядних і методологічних установок, які виникли на межі тисячоліть як реакція на новий економічний устрій і переоцінку цінностей старої економіки» [313].

Аналіз наукових джерел підтверджує актуальність проблеми впливу дизайн-мислення працівників на розвиток підприємств в умовах цифровізації. Перманентні зміни ендогенного та екзогенного середовища вимагають постійної генерації інноваційних розробок і актуалізації творчого потенціалу працівників, що потребує регулярних досліджень.

Дослідження проблематики формування дизайн-мислення у працівників підприємств в епоху цифровізації потребує інноваційного підходу, заснованого на людському центризмі та креативних підходах. Варто аналізувати фактори, які впливають на розвиток дизайн-мислення, зокрема соціально-економічні та інноваційно-технологічні зміни.

Еволюція людських поглядів від низького рівня освіченості до активізації ери цифровізації відкрила нові можливості для навчання і розвитку. Окрема увага повинна бути приділена ролі штучного інтелекту в формуванні дизайн-мислення, підкреслюючи, як його інтеграція може сприяти підвищенню ефективності процесів і стимулювати розвиток креативності працівників.

Також важливо враховувати проблему професійного вигорання, особливо як інтенсивна цифровізація та впровадження нових технологій можуть впливати на емоційно-психологічний стан працівників. Необхідно формувати механізми запобігання вигоранню, підтримуючи баланс між роботою та особистим життям і створюючи сприятливе робоче середовище.

У процесі цифровізації підприємств важливу роль у розвитку інноваційного підходу до вирішення проблем і створення нових продуктів та послуг відіграє інтроспекція працівників. Вона базується на глибокому розумінні потреб клієнтів та орієнтована на креативність, що включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування. Ця методологія дозволяє працівникам генерувати більш релевантні і інноваційні рішення, що відповідають вимогам сучасності.

Одним із важливих факторів розвитку інтроспекції є трансформація людських поглядів і підходів до навчання. Перехід від низького рівня освіченості до ери цифровізації значно змінив способи доступу до знань та інформації (табл. 5.8). Завдяки розвитку Інтернету та цифрових платформ суспільство отримало можливість безперервного навчання, що є важливим чинником розвитку творчого та критичного мислення. Це, в свою чергу, є основою для формування дизайн-мислення працівників на підприємствах, яке сприяє впровадженню інновацій у бізнес-процеси.

Таблиця 5.8

**Еволюція розвитку людського інтелектуального потенціалу**  
(авторська розробка)

Період	Характеристика освітнього рівня	Основні зміни та досягнення
1	2	3
Давні часи (до V століття до н.е.)	Низький рівень освіченості, освіта доступна лише еліті	Усна передача знань, відсутність структурованих навчальних закладів
Античність (V століття до н.е. - V століття н.е.)	Початковий розвиток освіти та науки	Поява перших шкіл та бібліотек у Давній Греції та Римі



1	2	3
Середньовіччя (V - XV століття н.е.)	Розвиток університетів	Університети як центри навчання та досліджень, освіта все ще недоступна для широких мас
Ренесанс та Просвітництво (XV - XVIII століття н.е.)	Зростання цінності наукових знань та індивідуального розвитку	Винахід друкарства Йоганном Гутенбергом, масове поширення книг, підвищення рівня грамотності
Промислова революція (XIX століття н.е.)	Потреба в кваліфікованих працівниках для нових виробництв	Поява загальноосвітніх шкіл, масова освіта стає основою для промислового розвитку
Цифровізація (кінець XX століття – по теперішній час)	Широкий доступ до знань та навчальних ресурсів завдяки активному використанню Інтернету	Онлайн-курси, відео-лекції, електронні книги, дистанційне навчання, інтерактивні та адаптивні навчальні матеріали

Еволюція розвитку людського інтелектуального потенціалу є складним процесом, що охоплює значні зміни в соціальних, економічних та технологічних аспектах життя суспільства. Спочатку доступ до знань був обмежений, і лише вузьке коло еліти мало можливість отримувати освіту. Більшість населення здебільшого займалася фізичною працею і не мала можливості здобути систематичну освіту. Цей період характеризувався усною передачею знань та відсутністю структурованих навчальних установ.

З розвитком писемності та створенням перших освітніх закладів почала формуватися нова система передачі знань. Античні цивілізації, такі як Давня Греція і Рим, зробили значний вклад у розвиток освіти і науки. З'явилися перші школи та бібліотеки, що сприяли поширенню знань серед обмеженого кола людей. Середньовіччя стало періодом розвитку університетів, які стали центрами навчання і досліджень, хоча освіта все ще залишалася недоступною для широких мас.

Важливі зміни сталися під час Ренесансу та Просвітництва, коли наукові знання та індивідуальний розвиток набули більшої цінності. Винахід друкарства Йоганном Гутенбергом у XV столітті став важливим етапом, що сприяв масовому поширенню книг і знань. Це призвело до поширення грамотності та розвитку освіти серед більшої кількості людей. Промислова революція XIX століття також позначилася на освіті, оскільки для нових виробництв були потрібні кваліфіковані працівники, що призвело до виникнення загальноосвітніх шкіл.

Революційні зміни в доступі до знань принесла цифровізація. З появою Інтернету та цифрових технологій з'явилися нові можливості для навчання та розвитку. Інтернет став глобальною інформаційною мережею, що забезпечила миттєвий доступ до великих обсягів інформації та навчальних матеріалів. Онлайн-курси, відео-лекції, електронні книги та інші цифрові ресурси стали доступними для будь-кого, хто має доступ до Інтернету, що значно розширило освітні можливості.

Цифровізація також сприяла розвитку нових форм навчання, таких як дистанційне навчання та самостійне навчання через цифрові платформи. З'явилися освітні ініціативи, які пропонують безкоштовний доступ до курсів від провідних університетів світу, що дозволило людям отримувати якісну освіту незалежно від їхнього місця проживання або фінансових можливостей. Крім того, цифрові технології дозволили створювати інтерактивні та адаптивні навчальні матеріали, що підвищують ефективність навчання і відповідають індивідуальним потребам працівників, сприяючи розвитку інноваційно-креативних ідей на підприємствах.

Одним із основних напрямків інтроспекції працівників на підприємстві є дизайн мислення, що фокусується на глибокому розумінні потреб та бажань споживачів, дозволяючи створювати продукти та послуги, які дійсно відповідають попиту. Цей підхід включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування, що створюють систематичний підхід до інноваційного вирішення проблем.

Емпатія, як перший етап дизайну мислення, передбачає проведення досліджень, інтерв'ю та спостережень для збору інформації про користувачів. Це дозволяє працівникам підприємств краще зрозуміти контекст і специфіку проблем, з якими стикаються їх клієнти. Визначення проблеми на основі зібраної інформації є критичним етапом, оскільки правильне формулювання проблеми визначає напрямок подальших дій.

Генерація ідей передбачає творчий процес пошуку можливих рішень. Важливо створити умови для відкритої комунікації та обміну думками серед учасників команди, оскільки це стимулює виникнення інноваційно-креативних ідей. Прототипування включає створення недорогих моделей або макетів, які дозволяють візуалізувати і тестувати ідеї на ранніх етапах розробки. Це дає змогу швидко отримати зворотний зв'язок і внести необхідні корективи.

Тестування є завершальним етапом, що передбачає перевірку прототипів у реальних умовах. Це дозволяє виявити недоліки і забезпечити їх усунення до впровадження кінцевого продукту або послуги. Цей ітеративний процес забезпечує високу якість кінцевого результату та підвищує його відповідність потребам користувачів.

Інтеграція дизайну мислення на підприємствах в епоху цифрових технологій також вимагає врахування технологічних аспектів. Використання цифрових інструментів значно спрощує процес збору даних, аналізу та комунікації в команді. Програмне забезпечення для управління проектами, інструменти для візуалізації даних та прототипування допомагають організувати роботу та забезпечити прозорість процесів.

Важливим аспектом є культурні зміни всередині підприємства. Впровадження дизайну мислення вимагає створення сприятливого середовища для інновацій, яке включає підтримку творчості, відкритість до експериментів та готовність до ризику. Лідери підприємства повинні активно сприяти розвитку інтроспекції у працівників, забезпечуючи необхідні ресурси та підтримку для команд, а також впроваджуючи навчальні програми для розвитку відповідних навичок у працівників (рис. 5.27).

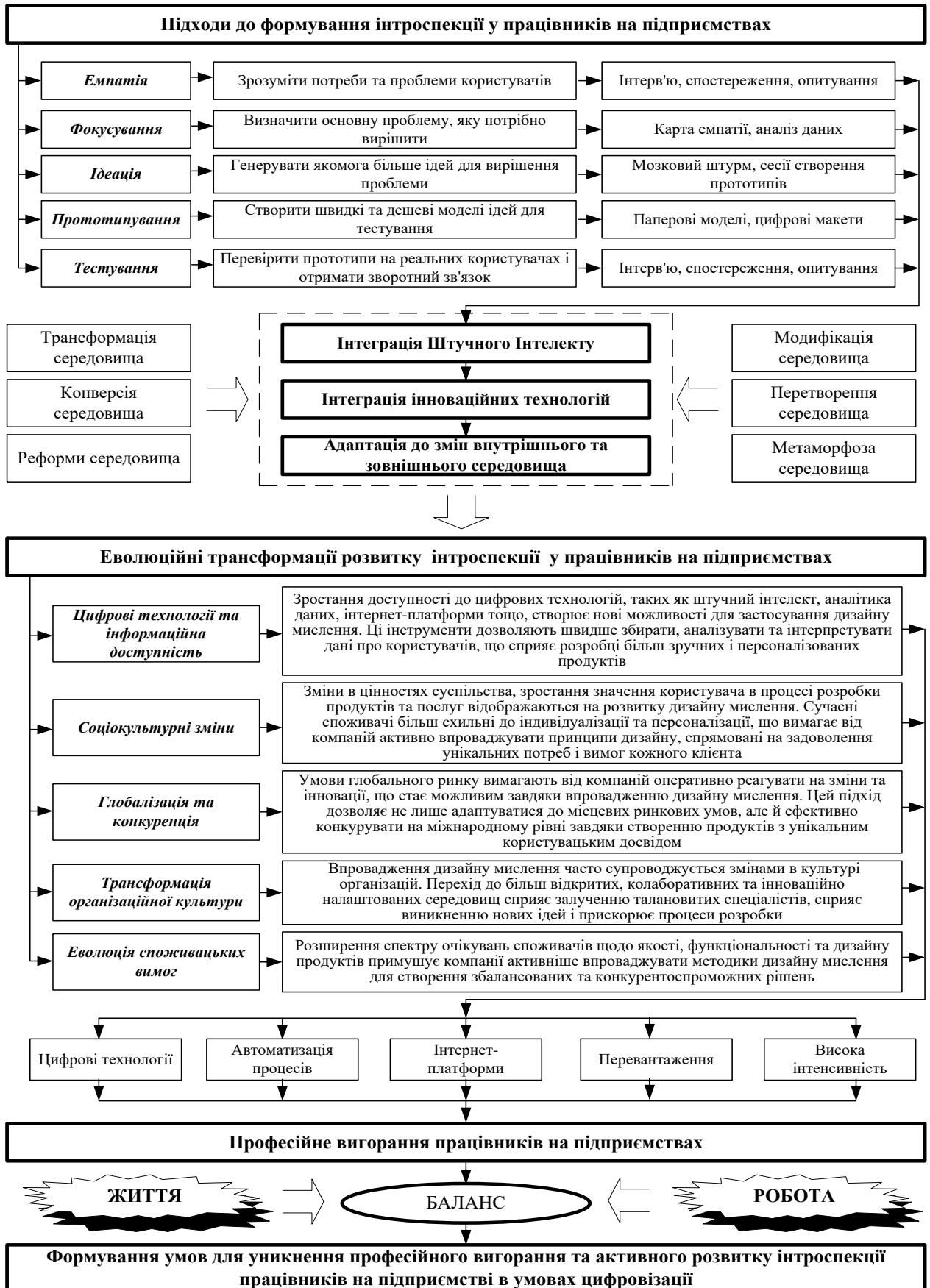


Рис. 5.27 Концепція формування інтроспекції працівників на підприємстві в умовах глобалізаційних трансформацій (авторська розробка)

Математична модель формування заробітної плати з урахуванням інтроспекції працівників на підприємстві в умовах цифровізації має наступний вигляд (5.1):

$$\sum Y_t = \alpha + \beta_1 \cdot D_t + \beta_2 \cdot O_t + \beta_3 \cdot K_t + \beta_4 \cdot I_t + \dots + \beta_n \cdot N_t \quad (5.1)$$

де: D - кількість років досвіду;

O - рівень освіти (може бути як числовий показник, так і індексний);

K - рівень креативності (активність у новаторській діяльності);

I – рівень інноваційності (активність у генеруванні інноваційних ідей);

U – рівень підвищення кваліфікації (активність у заходах з підвищення кваліфікації);

N – інші фактори, які можуть впливати на формування рівня заробітної плати працівників та розвитку їх інтроспекції.

Дизайн-мислення є потужною методологією, що дозволяє підприємствам ефективно вирішувати проблеми, орієнтуючись на потреби користувачів та використовуючи креативний підхід. Застосування цього підходу сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг, що відповідають реальним вимогам і очікуванням споживачів.

Отже, на основі проведеного дослідження визначено, що одним із основних напрямів інтроспекції працівників на підприємстві є дизайн мислення, що фокусується на глибокому розумінні потреб і бажань, що дозволяє створювати продукти та послуги, які задовольняють реальний попит споживачів. Цей підхід включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування, що забезпечують систематичний підхід до інноваційного вирішення проблем. Запропоновано концепцію формування інтроспекції працівників на підприємстві в умовах цифровізації.

Також запропоновано математичну модель формування заробітної плати з урахуванням інтроспекції працівників на підприємстві в умовах цифровізації, яка враховує основні критерії, що впливають на формування рівня заробітної плати.

#### **5.4 Технологія ендogenous зростання як основа детермінантного розвитку інтелектуально потенціалу підприємств в умовах цифровізації**

Прояв цифрових технологій останнім часом спостерігається в усіх сферах життя. Сучасні реалії підтверджують доцільність прискорення процесів цифровізації та цифрової трансформації економіки для досягнення підвищення рівня конкурентоспроможності, це вимагає продукування аналітичних та наукових досліджень щодо впровадження таких прогресивних змін.

Цифрова економіка формує стратегічні вектори розвитку соціально-економічних систем на усіх рівнях розвитку суспільства. В умовах сьогодення цифрова трансформація стала активним процесом, і розробка відповідних проектів є важливими для досягнення успіху підприємств. Процес трансформації у цифрове середовище тісно пов'язаний з тенденцією розвитку соціально-економічних систем і значною мірою здійснюється на їх основі. Цей зв'язок та його механізм залишаються недостатньо дослідженими, що потребує розробки інструментів для їх ідентифікації, оцінки та управління.

Аналіз літератури свідчить про те, що науковці розглядають в основі процесу цифрової трансформації соціально-економічних саме цифрові платформи, що інтегрують економічні, соціальні та технологічні процеси, створюють екосистеми цифрових послуг [302, 310, 320, 345].

Напрями «цифрова економіка», «економіка, заснована на знаннях», «інформаційне суспільство» створюють інноваційно-цифрової соціально-економічну систему, замінюючи індустріальну парадигму (рис. 5.28).

У нових економічних умовах усі підприємства, які прагнуть до сталого функціонування, активно впроваджують процес цифровізації, який полягає у впровадженні інноваційних технологій у бізнес-процеси соціально-економічних систем. Процес цифровізації полягає у встановленні сучасного

обладнання та програмного забезпечення, а також внесення кардинальних змін до системи управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій, що є основою прогресивного та сучасного підприємства.

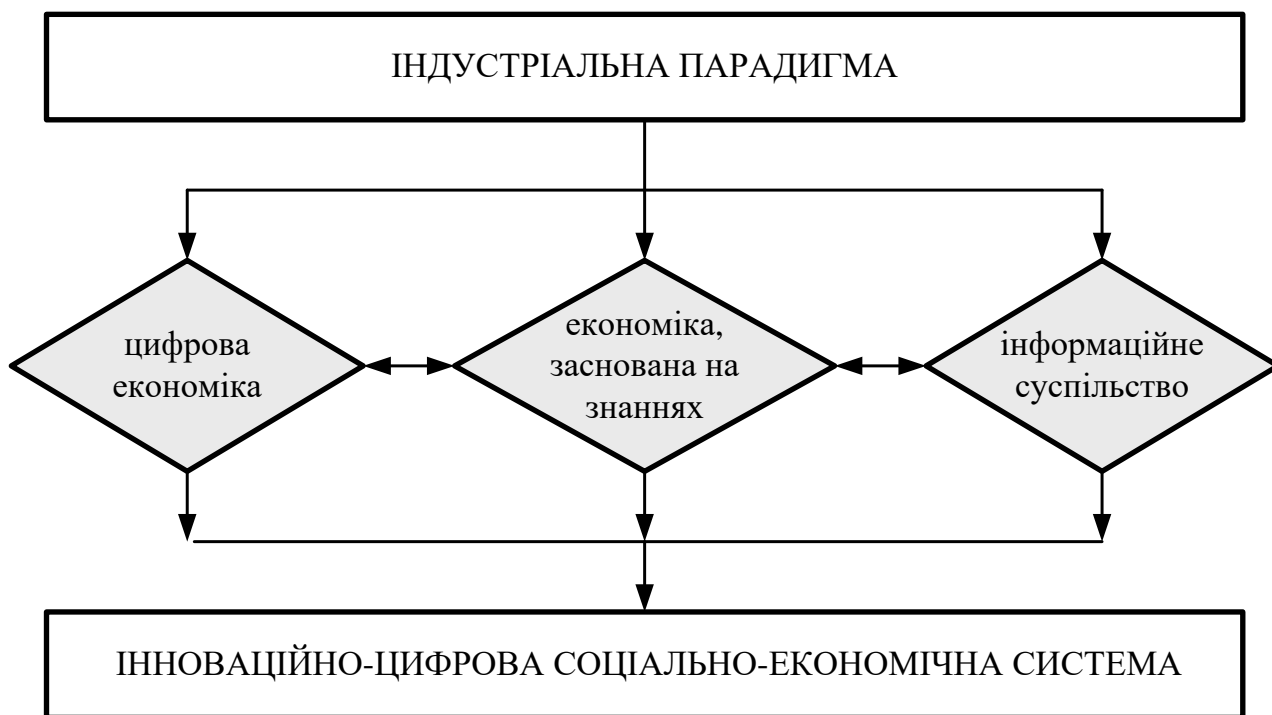


Рис. 5.28. Формування інноваційно-цифрової соціально-економічної системи (авторська розробка)

Важливість процесу цифровізації визначається такими позитивними ефектами:

- зниження витрат на розробку інформаційних технологій;
- підвищений рівень кібербезпеки;
- оперативний та безпечний процес створення інноваційних програм;
- формування відкритих екосистем;
- можливість розширеної аналітики на основі «Big Data»;
- оптимізоване використання даних тощо.

Процес цифровізації формує нові стандарти в управлінні підприємствами та підвищують рівень конкуренції. Структурування великих потоків даних і процесів дозволяє використовувати алгоритмічне

регулювання та спрощує завдання аналізу і синтезу розвитку соціально-економічної системи. Найближчим часом більшість підприємств зазнають значних трансформацій під впливом процесу цифровізації. Як і попередні промислові революції, соціальні, економічні та геополітичні наслідки будуть значними та підвищать рівень ефективності розвитку підприємств.

Сучасний етап розвитку характеризується одночасним співіснуванням двох промислових концепцій: Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0. Метою Індустрії 4.0 є підвищення конкурентоспроможності кіберфізичних систем, використовуючи Інтернет речей і цифрові технології. Індустрія 5.0, у свою чергу, зосереджена на економічному зростанні та соціальному добробуті, акцентуючи увагу на створенні стійких, орієнтованих на людину промислових систем із підвищеним інтелектом.

За прогнозами McKinsey, вартість інтелектуальної промислової системи Індустрія 5.0 до 2030 року досягне 13 трильйонів доларів США, що призведе до додаткового зростання ВВП на 1,2% на рік. Технології Індустрії 5.0 надають конкурентні переваги країнам і компаніям, які першими їх запровадять у промисловість.

Дуалізм співіснування Індустрії 4.0 і 5.0 робить науково-технічний розвиток глобальним процесом. З одного боку, цифрова трансформація промислових систем удосконалює економічні, екологічні та соціальні аспекти, а з іншого — створює нові загрози та ризики. Для вирішення цих проблем потрібна ефективна система управління, яка базується на науково обґрунтованих принципах, технологіях та моделях.

Сучасний етап розвитку промислових систем позначається такими поняттями, як “цифрова економіка”, “Індустрія 4.0” та “Індустрія 5.0”, кожне з яких є результатом активного розвитку та трансформації технологічних структур. Розглядаючи розвиток як економічну категорію, можна виділити його еволюційні ознаки, зокрема циклічність і хвилі. Трансформація суспільства до цифрової економіки поступово веде до креативної економіки, де інтелектуалізація потенціалу відіграє ключову роль.



Еволюція промисловості проходила через три основні етапи: індустріалізацію, нову індустріалізацію та реіндустріалізацію. Концепція реіндустріалізації стала основою для формування прототипу Індустрії 5.0, що передбачає необхідність забезпечення ефективного розвитку через траєкторії науково-технічного прогресу.

Співіснування різноспрямованих трендів Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 веде до глобалізації науково-технічного розвитку, що відбувається на новому етапі. Процеси нової індустріалізації та цифрової трансформації створюють комбіновані переваги економічного, екологічного, соціального та корпоративного характеру, що відповідають парадигмі досягнення цілей сталого розвитку. Проте ці зміни водночас несуть збільшену кількість загроз і ризиків порівняно з попереднім етапом.

В умовах сучасної глобальної економіки, яка переживає значні трансформації через цифровізацію, технологічний прогрес та потребу адаптації до нових реалій, тема ендогенного зростання стає все більш актуальною. Швидкі зміни в технологіях та поява нових цифрових платформ змінюють економічну структуру, вимагаючи від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на виклики. У таких умовах моделі ендогенного зростання, що орієнтовані на використання внутрішніх ресурсів — людського капіталу, інновацій та технологічного прогресу — набувають особливої важливості для стратегії довгострокового розвитку. Вони дозволяють ефективно використовувати можливості цифровізації для забезпечення стійкого економічного зростання навіть в умовах глобальної невизначеності.

Ефективність ендогенного зростання як основи детермінантного розвитку значно трансформувалася в умовах сучасних викликів. Подальший розвиток вітчизняних промислових підприємств та успіх проведення реформ залежать від активного впровадження інноваційних технологій у всі сфери економіки. Останнє десятиліття характеризується активним запровадженням сучасних цифрових технологій, які дозволяють підприємствам досягати

нового рівня якості послуг та знижувати собівартість, що, в свою чергу, позитивно впливає на зниження вартості продукції або послуг. Ці технології допомагають промисловим підприємствам адаптуватися до жорсткого конкурентного середовища.

Однак, подальшого вивчення потребують актуальні питання формування технології ендogenous зростання як основи детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах цифровізації.

Сучасні умови розвитку промислових підприємств в Україні характеризуються динамічними змінами, що викликані швидким впровадженням цифрових технологій. В умовах глобальної цифровізації зростає важливість інновацій, які стають основою для ендogenous зростання підприємств. Ця концепція передбачає розвиток через внутрішні ресурси та можливості, що дозволяє підприємствам досягати детермінантного розвитку та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Основні моделі ендogenous зростання розвивають ідеї про те, що економічний розвиток може бути забезпечений за рахунок внутрішніх факторів, таких як інвестиції в людський капітал, інновації та технологічний прогрес. Основні моделі ендogenous зростання наведені у табл.5 9.

Таблиця 5.9

**Основні моделі ендogenous зростання (авторська розробка)**

Модель	Основні ідеї	Ключові особливості
1	2	3
Модель Ромера (1986)	Зростання через інновації та технологічний прогрес, що виникають з ринку знань. Вважає, що знання є нематеріальним благом з постійними поверненнями	Технологічний прогрес є результатом приватних інвестицій у дослідження та розробки

1	2	3
<p>Модель Лукас (1988)</p>	<p>Людський капітал як джерело економічного зростання. Вважає, що накопичення знань і навичок підвищує продуктивність праці</p>	<p>Вплив освіти та навчання на економічне зростання. Роль людського капіталу у підвищенні ефективності виробництва</p>
<p>Модель Аксіоса (1990)</p>	<p>Економічне зростання виникає завдяки інвестиціям у фізичний капітал і знання. Стійке зростання забезпечується через постійний технічний прогрес</p>	<p>Роль фізичних і людських капіталовкладень у стимулюванні зростання</p>
<p>Модель Модільяні- Ромера (1991)</p>	<p>Включає концепцію спеціалізації та ефектів масштабу, що виникають через інновації. Сприятливе середовище для інвестицій у НДДКР веде до зростання</p>	<p>Зростання забезпечується через інвестиції в інновації та технології, що веде до спеціалізації та збільшення ефектів масштабу</p>
<p>Модель Норта (1994)</p>	<p>Вплив інституцій на економічне зростання. Інституційні зміни та якість інститутів впливають на економічний розвиток</p>	<p>Важливість ефективних інститутів та політичних структур для стимулювання економічного зростання</p>

Ці моделі ендогенного зростання відображають різноманітність підходів до розуміння факторів, які можуть забезпечити довгострокове економічне зростання, акцентуючи увагу на інвестиціях у людський капітал, інновації та розвиток інфраструктури.

Основні моделі ендогенного зростання підтверджують, що внутрішні фактори, такі як інвестиції в людський капітал, інновації, інфраструктура і

якість інститутів, є критичними для забезпечення стійкого економічного зростання. Ці моделі демонструють, що зростання не є просто результатом зовнішніх факторів, але також є наслідком активних внутрішніх зусиль, інвестицій і політичних рішень. Інтеграція цих факторів в стратегії економічного розвитку може забезпечити довгостроковий і стійкий економічний прогрес.

Технологія ендogenous зростання базується на внутрішніх факторах, таких як інновації, знання та людський капітал, які сприяють стабільному та стійкому розвитку підприємств. В умовах цифровізації ця технологія набуває особливого значення для вітчизняних промислових підприємств. Впровадження нових цифрових технологій, таких як автоматизація і аналітика даних, є критичним для підвищення ефективності і конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Це забезпечує можливість зниження витрат, оптимізації процесів і впровадження інновацій. Цифровізація є важливим елементом, який підсилює вплив ендogenous факторів. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також збільшувати гнучкість системи управління промисловими підприємствами.

Технологія ендogenous зростання є основою детермінантного розвитку, оскільки вона формує внутрішні механізми функціонування підприємства, які дозволяють досягати ознак детермінантного розвитку в умовах постійних змін. Реалізація цих технологій надає підприємствам можливість бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними.

Технологія ендogenous зростання - це концептуальний підхід до розвитку підприємств, який акцентує увагу на внутрішніх факторах та механізмах, що стимулюють стале економічне зростання. Відмінність від екзогенного зростання полягає в тому, що ендogenous зростання ґрунтується

на внутрішніх ресурсах, інноваціях та процесах, тоді як екзогенне — на зовнішніх факторах, таких як інвестиції чи технологічний імпорт.

Основні векторні аспекти технології ендogenous зростання в умовах цифровізації наведені на рис.5.28.



Рис. 5.28 Основні векторні аспекти технології ендogenous зростання в умовах цифровізації (авторська розробка)

Вітчизняні промислові підприємства стикаються з низкою викликів, таких як застарілі виробничі потужності, недостатній рівень інвестицій у наукові дослідження та розробки, а також брак кваліфікованих кадрів. Крім того, процес цифровізації на багатьох підприємствах знаходиться на

початковій стадії, що обмежує їхню здатність швидко адаптуватися до нових умов. Вітчизняні промислові підприємства вже розпочали процес модернізації та впровадження цифрових технологій, що створює підґрунтя для подальшого їх розвитку. Важливо зазначити, що успішна реалізація стратегії ендogenous зростання потребує системного підходу, який включає не лише технічні, але й організаційні зміни.

Цифрові технології, такі як великі дані, автоматизація виробничих процесів та Інтернет речей, мають потенціал значно підвищити продуктивність підприємств та сприяти їхньому ендogenous зростанню. Вони дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та скорочувати час на впровадження нових продуктів на ринок.

Цифровізація відкриває нові можливості для ендogenous зростання, особливо для вітчизняних промислових підприємств, адже інтеграція цифрових технологій здатна суттєво підвищити продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність. Використання таких технологій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін і вдосконалювати свої бізнес-процеси, що є важливим у конкурентному середовищі.

Проте ризики, що виникають у зв'язку з цифровізацією, мають об'єктивну природу через невизначеність сучасного мінливого середовища, яке включає економічні, соціальні, політичні та інші фактори. В умовах таких змін промислові підприємства повинні бути готовими до адаптації і гнучкості, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки та використовувати потенціал для зростання.

За результатами розрахунку загального інтегрального показника оцінки інноваційної рефлексії промислових підприємств та на основі проведеного кластерного аналізу, було визначено промислові підприємства-репрезентанти. Проведено розрахунок для підприємства конкретного кластеру з використанням сукупності методик розрахунку критеріїв з метою розробки

заходів щодо локалізації та нейтралізації ризиків, аналізуючи періоди 2021-2023 рр. (табл. 5.10-табл. 5.12).

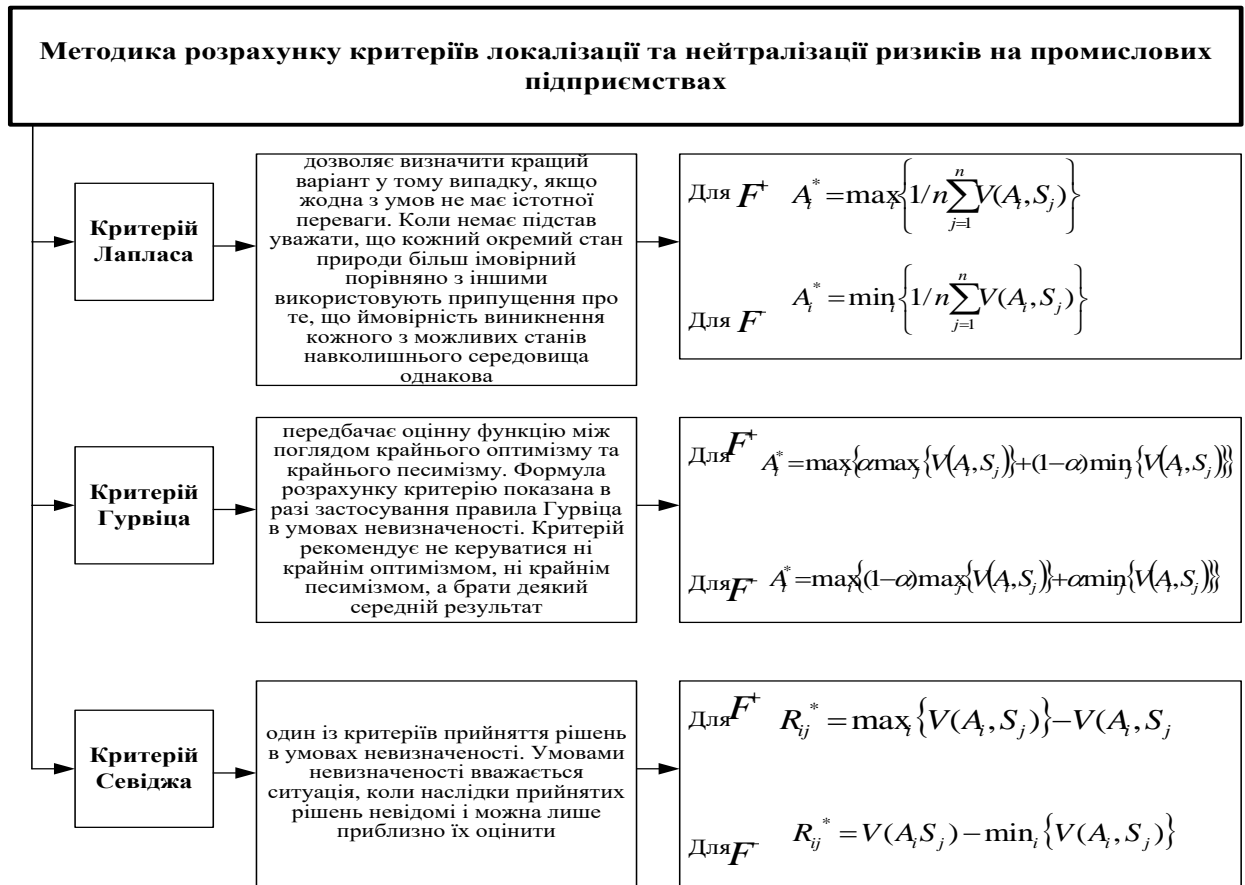


Рис. 5.29. Методика розрахунку критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків на промислових підприємствах на основі розрахунку загального інтегрального показника оцінки інноваційної рефлексії (авторська розробка)

Таблиця 5.10

**Розрахунок найменш ризикового промислового підприємства за критерієм Лапласа (авторська розробка)**

Підприємства за кластерами	Роки			$1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j)$	$\max_i \{ 1/n V(A_i, S_j) \}$
	2021	2022	2023		
АТ «Турбоатом»	0,593	0,687	0,539	$1/3(0,593+0,324+0,348)=0,606$	+
ПрАТ «ОдМЗ»	0,552	0,569	0,531	$1/3(0,552+0,569+0,531)=0,550$	
ПрАТ «ХТЗ»	0,374	0,425	0,393	$1/3(0,374+0,425+0,393)=0,397$	

За критерієм Гурвіца:

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \left\{ \alpha \max_j \{V(A_i, S_j)\} + (1 - \alpha) \min_j \{V(A_i, S_j)\} \right\};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \max_i \left\{ (1 - \alpha) \max_j \{V(A_i, S_j)\} + \alpha \min_j \{V(A_i, S_j)\} \right\}$$

Таблиця 5.11

**Розрахунок найменш ризикового промислового підприємства за критерієм Гурвіца (авторська розробка)**

Підприємства за кластерами	Роки			$1/\sum_{j=1}^n V(A_i, S_j)$	$\max_i \{1/n V(A_i, S_j)\}$
	2021	2022	2023		
АТ «Турбоатом»	0,593	0,687	0,539	$0,6 \cdot 0,687 + 0,4 \cdot 0,539 = 0,6278$	+
ПрАТ «ОдМЗ»	0,552	0,569	0,531	$0,6 \cdot 0,569 + 0,4 \cdot 0,531 = 0,5538$	
ПрАТ «ХТЗ»	0,374	0,425	0,393	$0,6 \cdot 0,425 + 0,4 \cdot 0,374 = 0,4046$	+

За критерієм Севіджа:

$$\text{для } F^+ \quad R_{ij}^* = \max_i \{V(A_i, S_j)\} - V(A_i, S_j);$$

$$\text{для } F^- \quad R_{ij}^* = V(A_i, S_j) - \min_i \{V(A_i, S_j)\}.$$

Таблиця 5.12

**Розрахунок найменш ризикового промислового підприємства за критерієм Севіджа (авторська розробка)**

Підприємства за кластерами	Роки			Матриця ризику		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
АТ «Турбоатом»	0,59 3	0,68 7	0,53 9	$0,593 - 0,593 = 0$	$0,687 - 0,687 = 0$	$0,539 - 0,539 = 0,004$
ПрАТ «ОдМЗ»	0,55 2	0,56 9	0,53 1	$0,593 - 0,552 = 0,041$	$0,687 - 0,569 = 0,118$	$0,539 - 0,531 = 0,008$
ПрАТ «ХТЗ»	0,37 4	0,42 5	0,39 3	$0,593 - 0,374 = 0,219$	$0,687 - 0,425 = 0,262$	$0,539 - 0,393 = 0,146$
Підприємства за кластерами	Роки			$\max_j \{R_{ij}\}$		$\min_i \max_j \{R_{ij}\}$
	2021	2022	2023			
АТ «Турбоатом»	0	0	0	0		+
ПрАТ «ОдМЗ»	0,41	0,118	0,008	0,41		
ПрАТ «ХТЗ»	0,219	0,262	0,146	0,262		+



Результати розрахунків за розглянутими критеріями показали, що найменш ризикованими є підприємства третього кластеру, що підтверджує доцільність кластерного аналізу.

Цифровізація підприємства — це складний і багатоетапний процес, який вимагає ретельного планування та скоординованих зусиль. Виконання зазначених дій допоможе забезпечити успішну цифрову трансформацію, підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства в сучасному цифровому середовищі. Для успішної цифровізації вітчизняного промислового підприємства необхідно виконати ряд стратегічних і тактичних кроків. Перелік основних дій, які допоможуть забезпечити ефективну цифрову трансформацію, наведено на рис. 5.30.

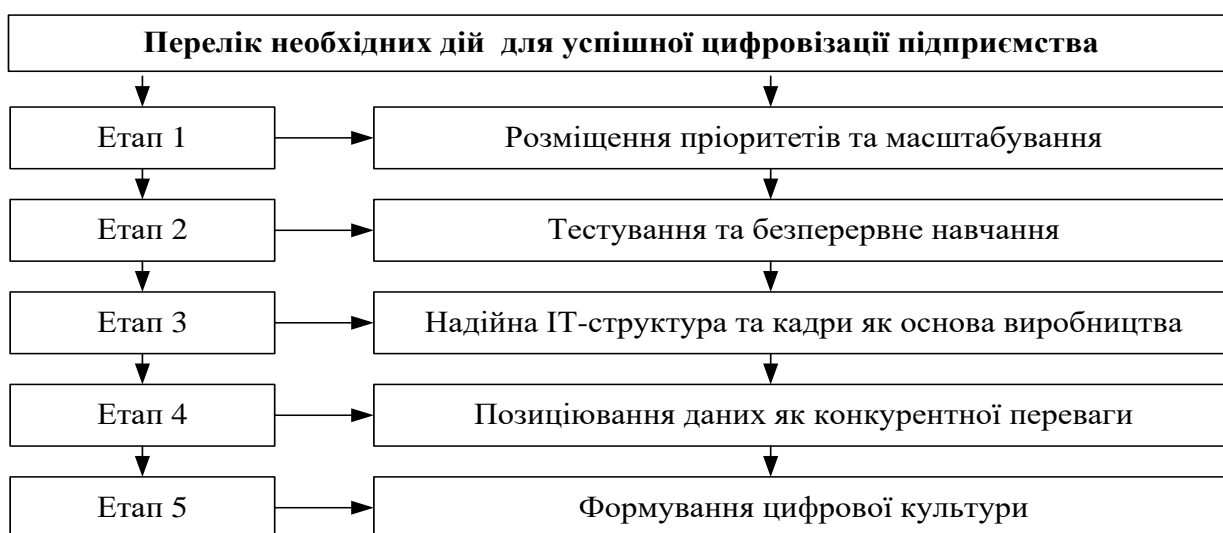


Рис. 5.30 Перелік необхідних дій для успішної реалізації процесу цифровізації на підприємствах (авторська розробка)

Цифровізація відкриває нові можливості для розвитку вітчизняних промислових підприємств, дозволяючи їм підвищувати ефективність, конкурентоспроможність та адаптивність до ринкових змін. Детермінантний розвиток, що базується на внутрішніх чинниках, таких як інновації, людський капітал, управління знаннями та інституційна підтримка, є ключовим підходом для досягнення детермінантного розвитку.

Розвиток інформаційних технологій (ІТ) є ключовим фактором для модернізації та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Основні напрями реалізації інформаційних технологій на промислових підприємствах наведені на рис. 5.31.

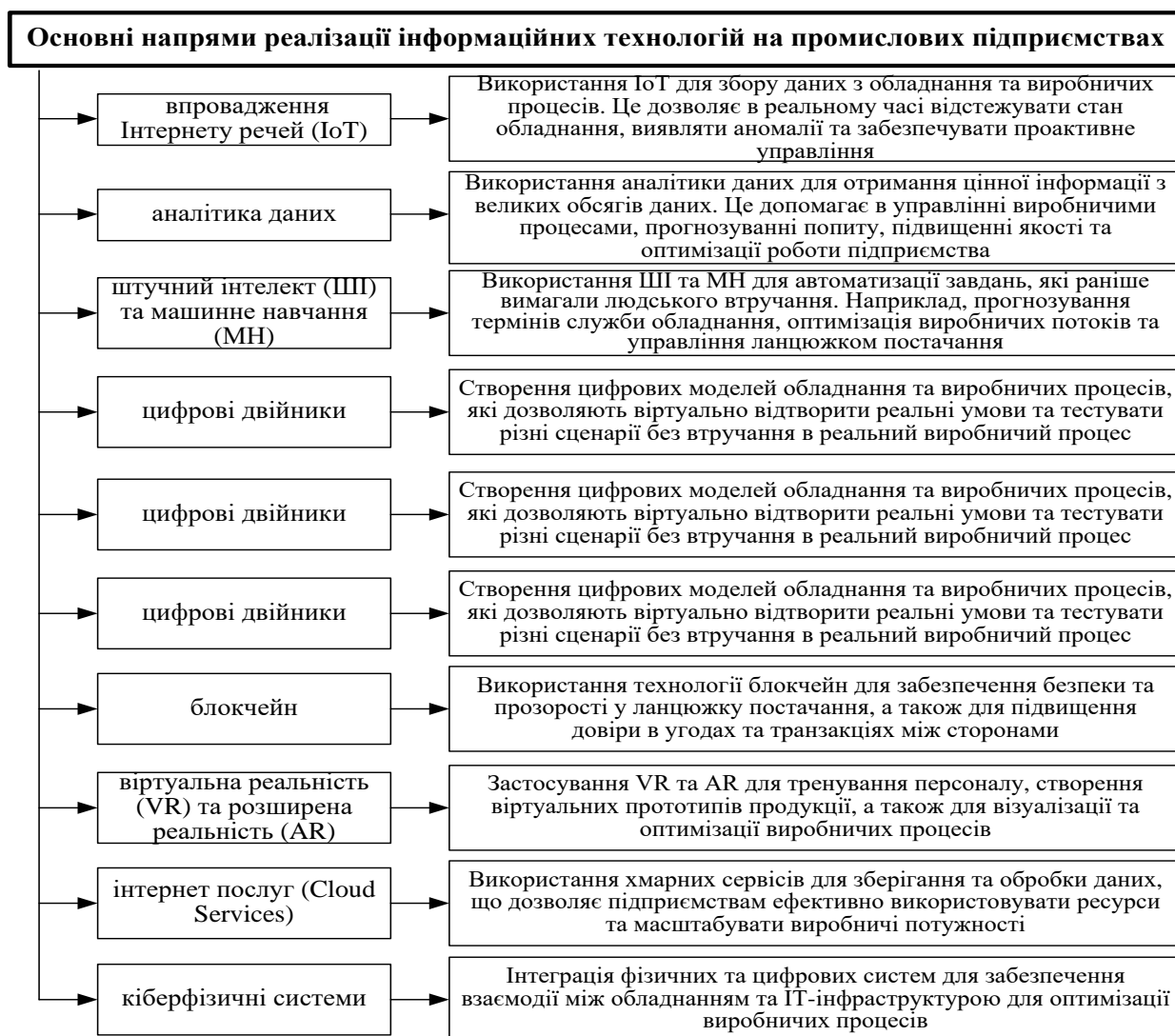


Рис. 5. 31. Основні напрями реалізації інформаційних технологій на промислових підприємствах (авторська розробка)

Розвиток ІТ-технологій у промисловості спрямований на підвищення ефективності, зменшення витрат та підвищення гнучкості виробничих систем. Це також сприяє впровадженню концепцій промислової революції (Industry 4.0) та створенню сучасних інтелектуальних виробничих середовищ.

Одним з ефективних напрямів використання інформаційних технологій в умовах глобальної трансформації є блокчейн-технологія, яка є перспективним інструментом підвищення рівня інтелектуалізації промислових підприємств. Її використання сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню прозорості операцій, захисту даних та стимулюванню інноваційного розвитку (рис. 5.32).



Рис. 5.32 Основні аспекти застосування блокчейну на промислових підприємствах (авторська розробка)

Сутність основних аспектів застосування блокчейну на промислових підприємствах полягають у створенні умов щодо безпеки даних, тобто забезпечує надійне зберігання та захист інтелектуальних активів промислового підприємства, включаючи патенти, ліцензії та результати наукових досліджень. За рахунок процесу децентралізації структура мінімізує ризики злону та втрати унікальних даних.

Наступним напрямом застосування блокчейн-технологій на промислових підприємствах є управління інтелектуальними ресурсами, що

дозволяє ефективно відстежувати використання інтелектуальної власності, запобігати її неправомірному використанню та спрощувати процеси ліцензування.

Автоматизація процесів на промисловому підприємстві призведе до інтеграції смарт-контрактів, це забезпечить автоматичне виконання умов договорів, скорочуючи витрати часу та знижуючи ймовірність помилок у керуванні бізнес-процесами.

Прискорення інноваційного обміну при використанні блокчейн-технологій на промислових підприємствах сприятиме створенню відкритих платформ для обміну знаннями та проведення спільних досліджень, що стимулює інноваційний розвиток та інтелектуальну кооперацію між підприємствами.

Завдяки незмінності записів у блокчейні, формується прозорість та довіра промислового підприємства, що може підвищити рівень лояльності серед партнерів, інвесторів та клієнтів.

Блокчейн-технології стають важливим елементом інтелектуалізації промислових підприємств, забезпечуючи підвищення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки та глобалізації, новий рівень автоматизації, захисту даних та підтримки інновацій. Основні аспекти взаємозв'язку блокчейн-технологій з інтелектуальним потенціалом промислових підприємств наведено на рис. 5.33.

Блокчейн-технології стають все більш затребуваними в промисловості, де їхнє застосування сприяє оптимізації процесів, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Індустрія 4.0 та 5.0 вимагає впровадження інноваційно-креативних технологій для автоматизації, аналізу даних та управління процесами, що забезпечує основу безпечної цифрової інфраструктури.

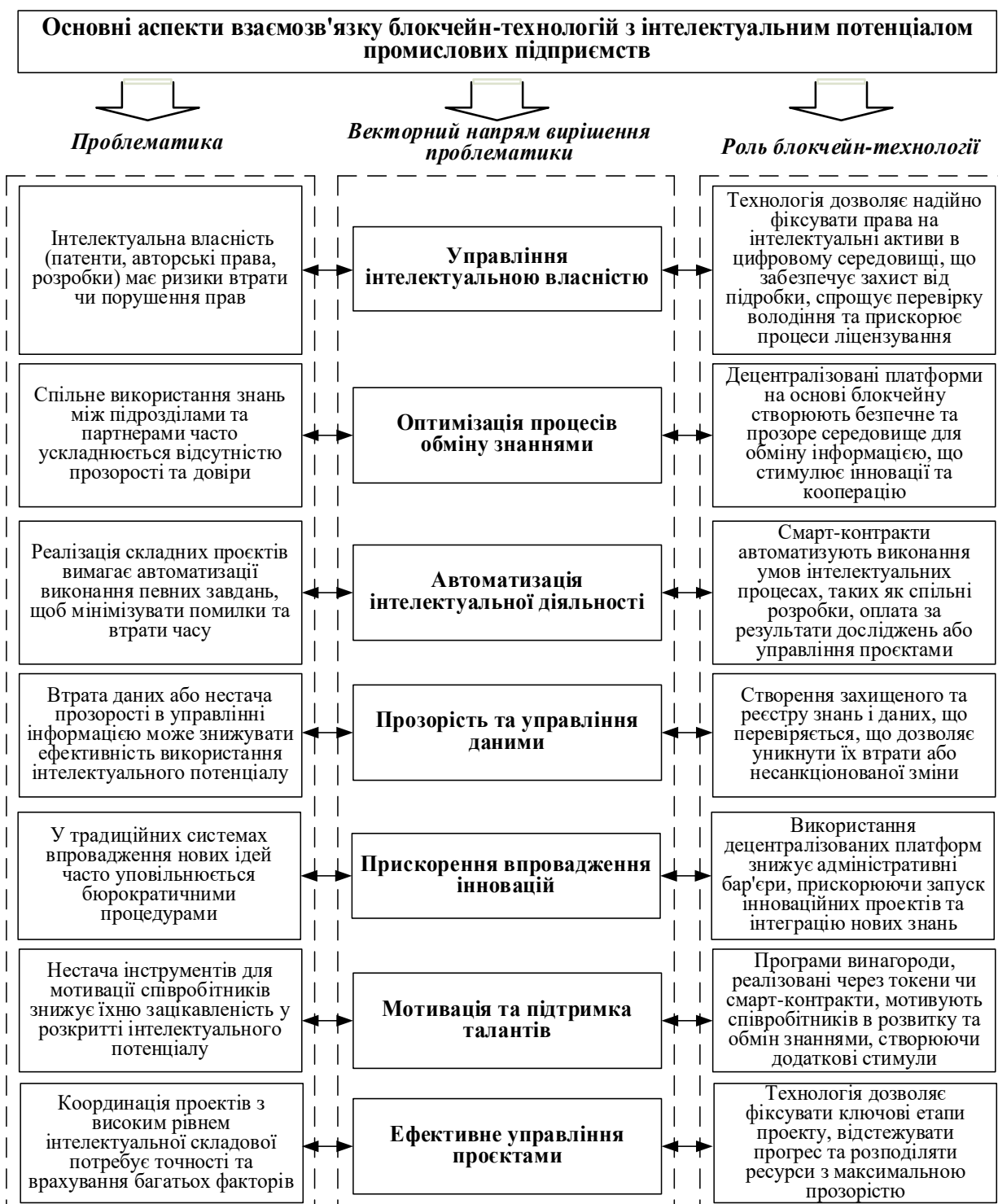


Рис. 5.33. Основні аспекти взаємозв'язку блокчейн-технологій з інтелектуальним потенціалом промислових підприємств (авторська розробка)

Сучасні промислові підприємства працюють у складних ланцюжках поставок, саме використання блокчейн-технологій дозволить відстежувати

рух сировини та продукції, запобігаючи підробкам та підвищуючи довіру між учасниками. Зі зростанням актуальності процесу цифровізації збільшуються ризики кібератак, за допомогою використання блокчейн-технологій забезпечується високий рівень захисту даних завдяки децентралізації та використання криптографічних методів.

Конкурентне середовище потребує постійного впровадження нових технологій, використання блокчейн-технологій підтримує розробку інноваційних рішень, як смарт-контракти або децентралізовані системи управління, що може захищати результати наукових досліджень, патенти та технології від шахрайства чи підробки. У виробничих системах блокчейн може використовуватися для відстеження даних про роботу обладнання, що допомагає покращувати технічне обслуговування та запобігати збоям, спрощує процедуру сертифікації продукції, гарантуючи справжність сертифікатів та відповідність встановленим вимогам.

Отже, блокчейн-технологія стає важливим інструментом для уточнення змісту процесу управління інтелектуальним потенціалом промислового підприємства. Її використання посилює захист знань, полегшує їх обмін, підтримує інновації та сприяє більш ефективному використанню інтелектуального потенціалу, що може значно підвищити свою конкурентоспроможність та адаптивність в умовах цифрової економіки.

Детермінантний розвиток вітчизняних промислових підприємств передбачає спрямоване зусилля на зміцнення ключових внутрішніх чинників, які визначають успіх та сталий розвиток. Ці чинники включають інновації, розвиток людського капіталу, ефективне управління знаннями та сприятливе інституційне середовище.

Вивчення недосліджених аспектів детермінантного розвитку допоможе глибше зрозуміти, як різні фактори впливають на економічне зростання і які стратегії можуть бути розроблені для покращення результатів розвитку в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації і технологічних змін (рис.5.34).

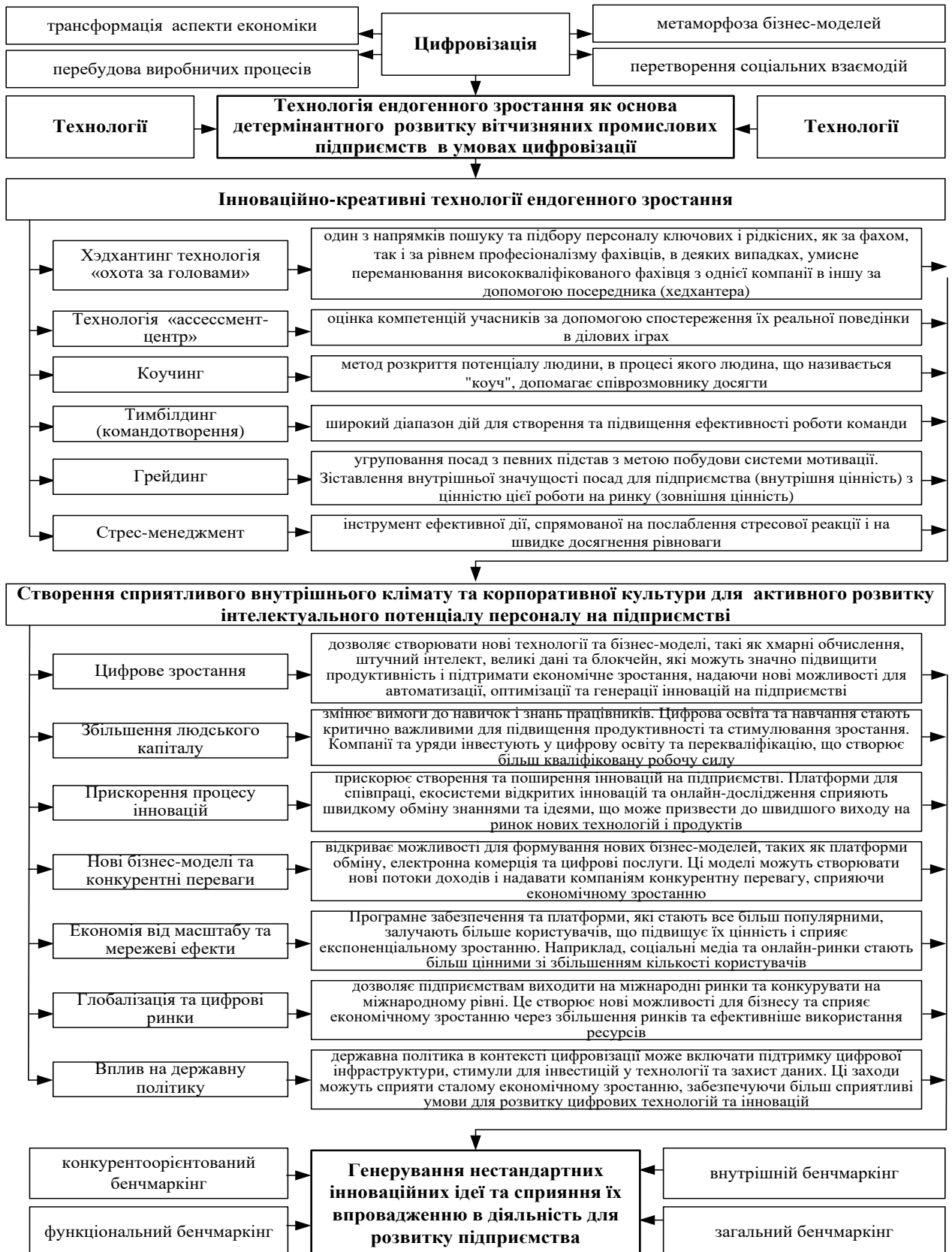


Рис. 5.34 Технологія ендogenous зростання як основа детермінантного розвитку інтелектуально потенціалу підприємств в умовах цифровізації (авторська розробка)

Теорія ендogenous зростання в контексті цифровізації відкриває нові можливості для розуміння довгострокового економічного зростання через вплив цифрових технологій та інновацій. Цифровізація трансформує економіку на різних рівнях, включаючи виробничі процеси, бізнес-моделі та соціальні взаємодії, що, в свою чергу, змінює підходи до розвитку підприємств.

Адаптація теорії ендogenous зростання до умов цифровізації стає основою для детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств. Впровадження цифрових технологій дає можливість підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й забезпечити стійке зростання, підвищення ефективності та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Інтеграція інновацій, розвиток людського капіталу та застосування новітніх технологій дозволяють підприємствам досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Згідно з цією теорією, ключовими факторами ендogenous зростання є інвестиції в технології та людський капітал, які стимулюють економічне зростання. Цифровізація надає нові інструменти для досягнення цих цілей, змінюючи як виробничі процеси, так і взаємодії між учасниками ринку.

Таким чином, в умовах цифровізації технологія ендogenous зростання стає критично важливою для розвитку вітчизняних промислових підприємств. Використання внутрішніх ресурсів підприємств, інтеграція інновацій та цифрових технологій дозволяють досягати високої ефективності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку. Технологія ендogenous зростання є основою для створення динамічної економіки, здатної адаптуватися до викликів та можливостей цифрової епохи.



## Висновки до розділу 5

В п'ятому розділі дисертації визначено, що більшість існуючих підходів до управління інтелектуальним потенціалом зосереджені на окремих його аспектах, таких як, управління знаннями, інноваційна діяльність чи корпоративна культура, не враховуючи їх взаємодії та взаємозалежності. Такий розрізнений підхід не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал синергії між різними компонентами інтелектуального капіталу підприємства.

Виходячи з вищезазначеного, актуальним є розроблення мультифакторного підходу до формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємств. Такий підхід має базуватися на комплексному аналізі взаємозв'язків між різними аспектами інтелектуального капіталу та враховувати специфіку і стратегічні цілі конкретного підприємства.

За допомогою когнітивного моделювання, яке дозволяє глибше аналізувати проблемні ситуації, пов'язані з управлінням інтелектуальним потенціалом, підприємства мають можливість виявляти протиріччя та проводити якісний аналіз. У ході дослідження проблематики управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій особлива увага приділяється впливу зовнішнього середовища, основними елементами якого є лояльність податкової системи, рівень політичної стабільності, соціально-економічний розвиток, стан фінансової системи. Ці аспекти значно впливають на рівень розвитку промислових підприємств.

Запропонований підхід дозволяє чітко відображати складну структуру взаємозв'язків між різними факторами, де деякі з них можуть взаємодіяти у позитивному напрямку, а інші — у негативному, що важливо для точного аналізу та прийняття управлінських рішень.

Враховуючи усі розглянуті аспекти, було сформовано стратегію управління інтелектуальним потенціалом підприємств на основі мультифакторного підходу.

В дисертації визначено, що забезпечення прискореного економічного розвитку за рахунок підвищення конкурентоспроможності промислового сектора вимагає розвитку інтеграційних структур, які мають єдині стратегічні цілі розвитку. Одним із важливих видів таких структур є промислові кластери, що повинні бути частиною високорозвиненої ринкової економіки країни. Метою створення промислових кластерів є підвищення продуктивності праці, інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

В умовах турбулентності важливим стає поглиблення розуміння інноваційних форм ведення бізнесу, здатних вирішувати стратегічні завдання та формувати нові форми організації економічних відносин. Промислові кластери є однією з таких форм розвитку, маючи значні особливості та відіграючи важливу роль у розвитку сучасної економіки.

Зважаючи на зростаючу складність глобальних і національних економічних систем, важливим є прискорення розвитку кластерних структур у вітчизняних промислових галузях, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Однією з проблем є розбіжність між практикою кластеризації в Україні та зарубіжною практикою, що підкреслює сутність кластерів як феномена в промисловому секторі.

За результатами проведеного кластерного аналізу було розраховано кореляційно-регресійну модель для промислових підприємств, яка є основою для продукування ефективних управлінських рішень щодо підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що одним з важливіших завдань є підвищення рівня управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. Це

дозволяє підвищити рівень розвитку промислових підприємств за рахунок ефективного використання людського потенціалу, що буде основою для залучення інвестицій та призведе до розширення, завоювання нових ринків.

В дисертації доведено, що гнучкість і адаптивність як основні принципи формування траєкторій розвитку інтелектуального потенціалу сприяють здатності управлінської системи персоналом швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Вони допомагають підприємствам зберігати конкурентоспроможність у світі, що постійно змінюється. Гнучкість дозволяє швидко адаптувати навчальні програми та процеси розвитку до актуальних потреб, нових технологій та тенденцій. Адаптивність дає змогу враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника, створюючи персоналізовані плани навчання для досягнення їхніх професійних і особистих цілей. Гнучкість і адаптивність у системах управління персоналом забезпечують ефективне використання ресурсів, спрямованих на пріоритетні напрямки розвитку.

В роботі визначено, що одним із основних напрямків інтроспекції працівників на підприємстві є дизайн мислення, що фокусується на глибокому розумінні потреб та бажань споживачів, дозволяючи створювати продукти та послуги, які дійсно відповідають попиту. Цей підхід включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування, що створюють систематичний підхід до інноваційного вирішення проблем.

Емпатія, як перший етап дизайну мислення, передбачає проведення досліджень, інтерв'ю та спостережень для збору інформації про користувачів. Це дозволяє працівникам підприємств краще зрозуміти контекст і специфіку проблем, з якими стикаються їх клієнти. Визначення проблеми на основі зібраної інформації є критичним етапом, оскільки правильне формулювання проблеми визначає напрямок подальших дій.

Генерація ідей передбачає творчий процес пошуку можливих рішень. Важливо створити умови для відкритої комунікації та обміну думками серед

учасників команди, оскільки це стимулює виникнення інноваційно-креативних ідей. Прототипування включає створення недорогих моделей або макетів, які дозволяють візуалізувати і тестувати ідеї на ранніх етапах розробки. Це дає змогу швидко отримати зворотний зв'язок і внести необхідні корективи.

Тестування є завершальним етапом, що передбачає перевірку прототипів у реальних умовах. Це дозволяє виявити недоліки і забезпечити їх усунення до впровадження кінцевого продукту або послуги. Цей ітеративний процес забезпечує високу якість кінцевого результату та підвищує його відповідність потребам користувачів.

Інтеграція дизайну мислення на підприємствах в епоху цифрових технологій також вимагає врахування технологічних аспектів. Використання цифрових інструментів значно спрощує процес збору даних, аналізу та комунікації в команді. Програмне забезпечення для управління проектами, інструменти для візуалізації даних та прототипування допомагають організувати роботу та забезпечити прозорість процесів.

Важливим аспектом є культурні зміни всередині підприємства. Впровадження дизайну мислення вимагає створення сприятливого середовища для інновацій, яке включає підтримку творчості, відкритість до експериментів та готовність до ризику. Лідери підприємства повинні активно сприяти розвитку інтроспекції у працівників, забезпечуючи необхідні ресурси та підтримку для команд, а також впроваджуючи навчальні програми для розвитку відповідних навичок у працівників, що є підґрунтям до розробки концепції формування інтроспекції працівників на підприємстві в умовах цифровізації.

Цифрова економіка формує стратегічні вектори розвитку соціально-економічних систем на усіх рівнях розвитку суспільства. В умовах сьогодення цифрова трансформація стала активним процесом, і розробка відповідних проєктів є важливими для досягнення успіху підприємств. Процес трансформації у цифрове середовище тісно пов'язаний з тенденцією

розвитку соціально-економічних систем і значною мірою здійснюється на їх основі. Цей зв'язок та його механізм залишаються недостатньо дослідженими, що потребує розробки інструментів для їх ідентифікації, оцінки та управління.

Технологія ендogenous зростання базується на внутрішніх факторах, таких як інновації, знання та людський капітал, які сприяють стабільному та стійкому розвитку підприємств. В умовах цифровізації ця технологія набуває особливого значення для вітчизняних промислових підприємств. Впровадження нових цифрових технологій таких як автоматизація і аналітика даних, є критичним для підвищення ефективності і конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Це забезпечує можливість зниження витрат, оптимізації процесів і впровадження інновацій. Цифровізація є важливим елементом, який підсилює вплив ендogenous факторів. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також збільшувати гнучкість системи управління промисловими підприємствами.

Технологія ендogenous зростання є основою детермінантного розвитку, оскільки вона формує внутрішні механізми функціонування підприємства, які дозволяють досягати детермінантного розвитку в умовах постійних змін. Реалізація цих технологій надає підприємствам можливість бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними.

Технологія ендogenous зростання - це концептуальний підхід до розвитку підприємств, який акцентує увагу на внутрішніх факторах та механізмах, що стимулюють стале економічне зростання. Відмінність від екзогенного зростання полягає в тому, що ендogenous зростання ґрунтується на внутрішніх ресурсах, інноваціях та процесах, тоді як екзогенне — на зовнішніх факторах, таких як інвестиції чи технологічний імпорт.

Блокчейн-технології стають важливим елементом інтелектуалізації промислових підприємств, забезпечуючи підвищення їх

конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки та глобалізації, забезпечуючи новий рівень автоматизації, захисту даних та підтримки інновацій.

Детермінантний розвиток вітчизняних промислових підприємств передбачає спрямоване зусилля на зміцнення ключових внутрішніх чинників, які визначають успіх та сталий розвиток. Ці чинники включають інновації, розвиток людського капіталу, ефективне управління знаннями та сприятливе інституційне середовище. Вивчення недосліджених аспектів детермінантного розвитку допоможе глибше зрозуміти, як різні фактори впливають на економічне зростання, і які стратегії можуть бути розроблені для покращення результатів розвитку в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації і технологічних змін.

Адаптація теорії ендогенного зростання до умов цифровізації стає основою для детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств. Впровадження цифрових технологій дає можливість підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й забезпечити стійке зростання, підвищення ефективності та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Інтеграція інновацій, розвиток людського капіталу та застосування новітніх технологій дозволяють підприємствам досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [346, 348, 371, 373, 381, 384, 390, 395, 396, 461].

## ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота спрямована на розв'язання наукової проблеми – розроблення й наукове обґрунтування теоретико-методичних, методологічних та концептуальних положень щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій. Отримані автором основні теоретично-методичні та науково-практичні результати дають підставу для таких висновків:

1. У процесі теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження запропоновано науково-теоретичний підхід до формування соціально-онтологічних засад сучасних процесів глобалізації. Цей підхід ґрунтується на систематизації ключових характеристик процесів модернізації, еволюції, диференціації та раціоналізації сучасності, а також на аналізі сучасних концепцій соціально-економічних змін, що відбуваються під впливом багатовекторного процесу глобалізації як мегатренду. Результатом є циклічна активація та глибинні зміни соціально-економічної структури, зумовлені значною соціокультурною трансформацією та формуванням нової парадигми розвитку, яка побудована з урахуванням впливів постійних загроз, ризиків, конфліктів та протиріч, котрі визначають тенденції та особливості сучасної конфігурації управлінських процесів.

2. В роботі запропоновано фундаментальні основи формування категоріально-понятійного апарату управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій через системне поєднання уточнення сутності базових понять дослідження: «управління», «інтелект», «потенціал», «інтелектуальний потенціал», «управління інтелектуальним потенціалом», «глобалізація», «трансформація», «глобальна трансформація», а також через визначення їх семантичних взаємозв'язків з урахуванням динамічних змін філософсько-наукових підходів. Це дозволило уточнити сутність ключового поняття дослідження - «управління

інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій», що є основою розробки методів генерації, накопичення та використання інтелектуальних активів, включаючи інновації.

3. За результатами проведеного дослідження автором запропоновано методологію управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, яка сформована на основі систематизації наукових гіпотез історико-філософських поглядів щодо ґрунтового пізнання унікального феномену синергетичної еволюції інтелектуального потенціалу. Методологія враховує різні етапи порядку розвитку системи управління (стабільності – гомеостазу) та хаосу (кризи, загрози) під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що розглядаються через призму теорії спіральної динаміки. Завдяки впровадженню міждисциплінарних підходів до формування сучасної конфігурації системи багаторівневого ефективного управління підприємствами використання даної методології сприятиме їх сталому розвитку та адаптації до нових глобалізаційних змін.

4. Автором проаналізовано та систематизовано методичні аспекти оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, які базуються на сукупності методів, моделей, інструментів і засобів науково-практичної імплементації результативності показників. Це дозволяє систематично та об'єктивно оцінювати складові інтелектуального потенціалу підприємства та визначати комунікаційні зв'язки щодо інтеграції аналітичної складової діагностичного апарату дослідження в конфігурацію бізнес-стратегії підприємств для виокремлення стратегічних пріоритетів формування ефективних управлінських рішень з урахуванням глобалізаційних трансформаційних викликів.

5. На основі проведеного дослідження автором було удосконалено науково-практичний підхід до оцінки рівня інтелектуального потенціалу, який ґрунтується на комплексній реалізації взаємопов'язаних та взаємообумовлених етапів оцінки (підготовчий, діагностичний, підсумковий). Було визначено інтегральні показники інноваційної рефлексії



підприємств та якісні їх виміри, результати аналізу дозволили констатувати, що вітчизняні промислові підприємства, які діагностувалися, мають задовільний та низький рівень ступеню інноваційної рефлексії та використання інтелектуального потенціалу. Це дозволило сформувавши науково-практичну основу ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств, орієнтовану на виокремлення сучасних тенденцій, що фокусуються на прикладних та інноваційних дослідженнях, підвищення їх комерційної, наукової та практичної значущості, а також зміцненні зв'язків між наукою, державою та промисловістю.

6. У роботі запропоновано науково-практичний підхід щодо визначення потенційного ефекту від процесу інтелектуалізації підприємств через управління корпоративною культурою. Цей підхід ґрунтується на оцінці ступеня впливу корпоративної культури на розвиток інтелектуалізації персоналу, що дозволяє класифікувати фактори, які активно впливають на зміни типу корпоративної культури та її діагностичного профілю. Зміни є ключовим чинником трансформації стандартів корпоративного управління інтелектуальним потенціалом підприємств, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та, як результат, впливає на формування тенденцій змін ієрархії багаторівневої структури управління підприємством.

7. В результаті дослідження автором було розроблено інтегрований адхократичний механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, основою якого є консолідація ефекту адхократії та постійна формалізація індексу людського щастя через технологію імплементації варіативної складової в структуру функціональних компонент, такі як: корпоративна культура, емоційна резильєнтність, ергономічність, комунікативність, професійна самореалізація, самоєфективність. Функціональний вплив означеного процесу спрямований на постійний активно-адаптивний розвиток підприємства та є основою активізації інноваційно-креативних можливостей

інтелектуального потенціалу підприємств. Такий підхід формує стратегічну основу соціально-економічного розвитку підприємств за умов глобалізації економічних процесів.

8. В роботі подано модель формування соціальної політики як основи розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, що ґрунтується на аналізі позитивного чи негативного приросту економічного ефекту від діяльності підприємства. Це як стратегічний результат обумовлено використанням багатофакторної лінійної моделі для визначення синергетичного ефекту соціально-економічного розвитку. Моделювання є основою для розробки комплексу заходів щодо залучення інвестиційних ресурсів та зниження операційних витрат промислових підприємств, а також для аналізу можливих синергетичних ефектів стратегічного планування управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізації економіки.

9. Автором запропоновано науково-практичний підхід до формування системи мотивації процесів інтелектуалізації, реалізація якого направлена на активізацію евдемонізму людського потенціалу підприємств. Сутність означеного процесу базується на комплементарній колаборації ключових принципів мотивації: комплексності, послідовності, експертності, регламентованості, стабільності, цілеспрямованості, керованості, гнучкості. Завдяки комплексності розробленого підходу формується акумуляційний ефект евдемонізму як соціально-економічного феномену та встановлюється кореляційний взаємозв'язок між тенденціями розвитку підприємств і впливом глобалізаційних трансформацій на формування нової бізнес-моделі. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку через розвиток інтелектуального потенціалу.

10. В роботі на основі мультифакторного підходу розроблено стратегію управління інтелектуальним потенціалом підприємств, основою якої є процес системології, принципи поєднання структурно-функціональних зв'язків та ієрархізація стратегічних та тактичних цілей з їх змістовним наповненням. Вона консолідує потенційні можливості розвитку підприємств та формує

парадигму накопичення знань у контексті інтелектуалізації управлінського процесу через індивідуальний, груповий та контекстний рівень соціальної агрегації. Це, своєю чергою, сприяє формуванню креативності та абстрактного мислення, що є підґрунтям до реалізації стратегічно орієнтованих комбінованих сценаріїв розвитку підприємства.

11. Розроблено науково-практичний підхід до побудови траєкторій управління інтелектуальним потенціалом підприємств, що ґрунтується на моделюванні ключових показників його розвитку у рамках їх кластеризації з акцентом на ефективне управління інноваційністю інтелектуального потенціалу. Цей підхід включає генерування позитивних ефектів через формалізацію соціально-економічних та фінансових параметрів, що є основою для оцінки результативності та формування спектральної спрямованості залучення інвестицій у розвиток кадрово-інтелектуальних ресурсів. Стратегічним напрямом реалізації запропонованого підходу є створення сприятливого середовища для функціонування підприємств, що забезпечує його гнучкість та резилентність в умовах непередбачуваних глобалізаційних змін.

12. У дисертації розроблено концепцію формування інтроспекції інтелектуального потенціалу підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, засновану на моделюванні та впровадженні результатів поєднання збалансованої системи показників якісного та кількісного вимірювання інтелектуальних можливостей розвитку підприємств та інтенсивної глобальної цифровізації. Це дозволяє реалізувати систематичні послідовні механізми адаптації процесу управління підприємством до особливостей трансформаційних змін з метою формування когнітивної здатності до аналізу, розуміння та вирішення проблем, що є основою для генерації інноваційно-креативних ідей та розробки ефективних управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності та інноваційності процесів адаптивно-активного управління розвитком підприємств.

13. У роботі запропоновано технологію ендogenous зростання як основу детермінованого розвитку вітчизняних промислових підприємств, яка спирається на визначення інноваційно-цифрових особливостей їх функціонування як соціально-економічної системи. Ця технологія сформована під впливом кардинальних змін постулатів індустріальної парадигми (Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0), що призводить до трансформації структури економіки та створення комбінаторних переваг в економічному, екологічному, соціальному та корпоративному аспектах відповідно до концепції сталого розвитку. Формування стратегічної стійкості довгострокового розвитку підприємств в умовах глобальної невизначеності відбувається з урахуванням ризиків різної етіології походження, уникаючи негативного впливу агресивного бізнес-середовища в умовах конструктивної дестабілізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

2. Академічний тлумачний словник Ел.ресурс - <http://sum.in.ua> (дата звернення 25.11.2023)

3. Алексанян А. Г. Інформаційна економіка: вплив на можливості людського розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2018. № 1. С. 397–403.

4. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством . *Економіка та управління*. 2012. №1. С. 82-86

5. Амоша О. І., Гринецька С. М. Перспективні напрямки державної політики щодо капіталізації науки в сучасних умовах розвитку. *Проблеми розвитку внешнеекономічних зв'язей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2012. Ч. 1. С. 9–14.

6. Амоша О. І., Саломатіна Л. М., Передерій С. Л. Аналіз причин низької інноваційної активності високотехнологічних підприємств України. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 165–179.

7. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.

8. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : Монографія Львів : Світ , 1995. 296 с.

9. Андрущенко В. Україна і світ: авторитет освіти. *Вища освіта України*. 2006. № 4. С. 5–9.

10. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. № 3. С. 107–111.

11. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економіка и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики*. 2014. № 2. С. 36–43.

12. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія К. : Ліра К, 2013. 180 с.

13. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Науковий журнал Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 111–119.

14. Бабій І. В. Аналіз інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2009. № 5. С. 134-138.

15. Базилевич В. Інтелектуалізація та індивідуалізація - основа формування нової парадигми класичної університетської освіти в галузі економіки і управління в контексті Болонського процесу. *Вища школа*. 2005. № 6. С. 28–97.

16. Базилійська Н.П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління персоналом. *Вісник ХНУ*. 2010. №2. С. 152– 155.

17. Бала О.І., Бала Р.Д. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура». *«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.

18. Бандура І.С. Соціальна держава як результат ефективної соціальної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 92-95.

19. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського ун-ту*. 2002. С. 20–23.

20. Берест М. М. Формування показників моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Х.: УкрДАЗТ-2014. № 45. С. 54–59.

21. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. вип. 6 (39). С. 97 – 105.

22. Білик В., Кравчик Ю. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic Synergy*. 2021. (2), С. 68–77.

23. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємств. *Економіка підприємства*. 2011. № 11. С. 40–42.

24. Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджменту. К. : Ельга-Н, Ніка-Центр, 2001. 536 с.

25. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.

26. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. К.: Ніка-Центр, 2005. 600 с.

27. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч.пос. К.:ЗнанняПрес, 2008.313с..

28. Божанова О. В. Структурні перетворення, як шлях виходу машинобудівних підприємств із кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 149–152.

29. Бойко Т. Л. Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3263> (дата звернення 25.12.2023)

30. Бояринова К. О. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування на засадах нооуправління. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 230–235.

31. Бояринова К. О. Інноватизація та інтелектуалізація виробничого середовища машинобудівного підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 1/3. С. 76–80.

32. Боярчук Л. В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналу. *Екзистенційні та комунікативні питання управління : матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції*, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Суми : Сумський державний університет, 2014. Ч. 2. С. 90-94.

33. Братусь Г.А., Каліна І.І. Мазур Ю.В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. МАУП. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С. 15-22.

34. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу* № 1(55), 2019 С. 142–150.

35. Бриндальський Р.В., Дерді Е.Т. Функції соціальної політики України. *Економічна наука сьогодні: Матеріали наук.-практ. конф.* (м. Івано-Франківськ, 29 жовтня 2020 р.). Івано-Франківськ: 2020. С. 152-154.

36. Брюховецька Н.Ю., Богуцька О.А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 92–100.

37. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : моногр. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Голубенко Г. О. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.

38. Бутирська І.А. Ефективна соціальна політика – умова безпеки розвитку територіального самоврядування. *Scientia*. 2020. № 14/2. С. 65-70.

39. Бутко М. П. Методологічні аспекти кластеризації промислового комплексу регіону. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 38–43

40. Бутнік-Сіверський А. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 20–24.



41. Бутнік-Сіверський О. Б. Трансформація інтелектуальної власності інноваційний продукт. *Інтелектуальний капітал*. 2003. №5. С. 3–12.

42. Вачевський М. В. Соціально-економічні аспекти використання інтелектуальної власності в сучасних умовах. Теорія і практика. К.: Центр навч. літ., 2004. 376 с.

43. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. *Серія : «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 19–27.

44. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Перекл. з німецької Погорілого О. К.: Основи, 1994. 261 с.

45. Вегера С. А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії. *Актуал. проблеми економіки*. 2004. № 2. С. 4–16.

46. Великі українці: Енциклопедія Укл. Клімов А.А. Харків: Ранок, 2008. 125 с.

47. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства *Проблеми науки*. 2003. №4. С. 21–31.

48. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 52–59.

49. Винокурова О. І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 71–76.

50. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України*. 2000. № 5. С. 13–23.

51. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Економічний ризик: ігрові моделі, К.: КНЕУ, 2002. 446 с.

52. Вішнівська Б. Методи мінімізації фінансових ризиків. *Економіст*. 2007. № 6 С. 58–59.
53. Власюк О. С., Яценко Л. Д. Людський розвиток в Україні: чинники та проблеми. Стратегічні пріоритети, № 1 (38). *Національний інститут стратегічних досліджень. Науково-аналітичний щоквартальний збірник*, 2016. С. 43–54.
54. Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів: Видавництво ЛБА, 2001. 540 с.
55. Вовканич С. Й., Семів Л. К. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять. *Регіональна економіка*. 2007. №4. С. 7–19.
56. Возняк Г. В., Пелехатий А. О. Бюджетна політика регіонів України у фокусі реформи фінансової децентралізації: концептуалізація та напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 170-177.
57. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. Т. 3. С. 18–24.
58. Войтко В. В. Управління поведінкою організації (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / В. В. Войтко ; Харківський національний економічний університет Х., 2004. 21 с.
59. Войтко С. В., Мяло Н. С. Оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на зовнішніх ринках. *Економічний форум*. 2015. № 2. С. 180–185.
60. Волинчук Ю.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 220-224.
61. Воліков В. В. Етапи оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 2 (66). С. 118-123.

62. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник. Київ, 2008. 423 с.

63. Воронкова В. Г. Нова парадигма філософії економіки ХХІ століття. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 46. С.19–32.

64. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації: соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. 272 с.

65. Востряков О. В. Система управління як складова стратегічної архітектури підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 24. С. 99–106.

66. Гавкалова Н. Л. Реструктуризація як засіб фінансового оздоровлення підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 6. С. 65–70.

67. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

68. Гавкалова Н. Л., Василенко Ю. В. Визначення складових елементів структури інтелектуального капіталу. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. № 13. 2015. С. 80 – 91.

69. Гавкалова Н. Л., Севастьянов С. В. Економічна природа інтелектуального капіталу. *Економіка розвитку. Науковий журнал*. №1 (73). 2015. С. 77–82.

70. Гавкалова Н. Л., Чистякова А. В. Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань : монографія. Х. : Видво ХНЕУ, 2013. 191 с.

71. Гавриш О. А., Бояринова К. О. Диференціація промислових підприємств як інноваційно функціонуючих виробничо-економічних систем. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. 2015. № 12. С. 417–424.

72. Гайдай Р. Ф. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства з врахуванням його сутнісного змісту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 191-194.

73. Ганзієнко Н.І. Економічна поведінка молокопереробних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.І. Ганзієнко; Вінницький національний аграрний університет. В., 2014. 20 с.

74. Ганущак–Єфименко Л. М. Моделювання організації взаємодії процесу управління інноваційним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1. С. 90-95.

75. Гарєєв І. Н. Мотивація та стимулювання праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 47 (442). С. 87–89.

76. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. К. : КНУТД, 2014. 364 с.

77. Геєць В. Інститути у розширенні технологічної модернізації економіки України. *Журнал Європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 3. С. 255–265.

78. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку моногр., 2020, ВБ Академперіодіка. 456 с.

79. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД Університетська книга, 2005. 582 с.

80. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

81. Гетьманський В. О. Вимір і наслідки інтенсифікації діяльності підприємства в умовах економічного розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 2 (47). С. 131–134.

82. Глобальна економіка: навчальний посібник. за ред. В.І. Дубницького. Дніпропетровськ: УДХТУ, 2015. 588 с.

83. Гораль Л. Т., Войтків Т. Застосування кластерного підходу – умова підвищення ефективності інноваційного розвитку регіону. *Економічний аналіз*. 2012, № 2 ТНЕУ. С. 112–116.

84. Горбонос Ф. В., Черевко Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Економіка підприємства. Київ, Знання 2010, 463 с.

85. Горпинченко А. П. Управління фінансовими ресурсами підприємств роздрібної торгівлі на основі системного та процесного підходів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 66 (1039). С. 57–65 .

86. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К.: Зв'язок, 2000. 152 с.

87. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. С. 104–107.

88. Губерський Л. В., Андрущенко В. П. Філософія освіти ХХІ століття: пошук пріоритетів.: відп. ред. А.Є. Конверський, Л.О. Шашкова. *Сучасна українська філософія: традиції, тенденції, інновації : зб. наукових праць* К.: Київський університет, 2011. 303 с.

89. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.

90. Давиденко В.В., Шевченко Н.О. Реінжиніринг бізнес-процесів – шлях до становлення вітчизняних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. К. : НАУ, 2011. № 1. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_1/Davydenko\\_111.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_1/Davydenko_111.htm) (дата звернення 18.01.2024).

91. Давидова О. Ю., Чебанова Н. В., Кащена Н. Б., Чміль Г. Л., Проценко В. М. Оцінювання економічної активності підприємств як інструмент забезпечення їх сталого розвитку. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали П'ятнадцятої Міжнар. наук.-практ. конф.* (6-8 черв. 2019 р., Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 2. С. 211–213.

92. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.

93. Дейнека О. Г. Маковський М. С. Проблеми реформування залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 57–62.

94. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100

95. Денисенко М. П., Михайлова Л. І. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід. монографія. Суми: Університетська книга, 2008. 490 с.

96. Денисюк О. В., Гаміє А. М. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 8. С. 204–218.

97. Державна служба статистики України. Ел. ресурс: <https://www.ukrstat.gov.ua>

98. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11–18.

99. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія Економіка*. 2011. Випуск 36. С. 100–105.

100. Дикань В. Л., Корнілова І.В. Інтелектуальні інвестиції в логістичних системах *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 199–203.

101. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць*. Харків, УкрДУЗТ, 2018. № 62. С.297-305.

102. Дикань В. Л., Чебанова Н. В. Регулювання економічної діяльності підприємств залізничної галузі. *Вісник економіки транспорту і*

*промисловості: збірник науковопрактичних статей.* Х.: УкрДАЗТ. 2009. № 25. С. 11–20.

103. Дикань О. В. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств: проблеми і перспективи формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 58. С. 152–158.

104. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. К.: Центр навч. літератури, 2006. 312 с.

105. Доронін А. В. Інтелектуалізація капіталу і освітні процеси виробничої організації. *Економіка и управление.* 2006. № 4. С. 13–18.

106. Дробишева О. О., Керничшин Ю. В. Прогнозування розвитку промислового підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2013. Випуск 5. С. 158–163.

107. Другов О. О. Інтелектуалізація як фактор забезпечення економічного зростання в Україні. *Економічний форум.* 2012. №2. С. 50–56

108. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 250 с.

109. Дряхлов Н., Купріянов Е. Система мотивації персоналу в Західній Європі та США. *Проблеми теорії та практики управління.* 2009. № 2. С. 83-88.

110. Ейтутіс Г., Никифорок О., Бойко О. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації. *Економіст.* 2012. № 8. С. 64–69.

111. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. - Київ-Тернопіль: Академія народ. господарства, 2002. 951 с.

112. Економічний словник за ред. Завадського Й. С., Осовської Т. В., Юшкевич О. О. Київ, Кондор 2006, 356 с.

113. Енгельс І. О. Засади підвищення ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок оптимізації структури витрат. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : «Економіка»*. 2014. Т. 22. Вип. 8 (1). С. 52–57.

114. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. За ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.

115. Енциклопедія сучасної України. Ел. ресурс - [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=12399](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=12399) (дата звернення 15.02.2020).

116. Епель О.В. Система соціального захисту в Україні як чинник формування соціальної держави: стан, проблеми та стратегія розвитку: монографія. Київ: Людмила, 2023. 196 с.

117. Етнічність: Енциклопедичний довідник. Укл. В.Б. Євтух. – К.: Фенікс, 2012. 395 с.

118. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 408 с.

119. Єлісеєва О. К., Решетняк Т. В. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств: монографія. Краматорськ: Донбаська державна машинобудівна академія, 2007. 208 с.

120. Жежуха В. Й. Методологічні положення з формування системи показників діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 204–208.

121. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 1994. 223с.

122. Жовнір Н.М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіони №1(2) 2004 ПНТ9*, С. 45-47.

123. Жураковська І. В., Жураковська Ю.С. Сова Методичні аспекти оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства: обліковий вимір Економічні науки. Збірник наукових праць ЛНТУ. Випуск 9(33). Ч 1. Луцьк : ЛНТУ, 2012. С. 398



124. Загородній А. Г., Пилипенко Л. М. Ризики аудиторської діяльності: методика виявлення й оцінювання: монографія. Львів: ЗУКЦ, 2010. 232с.

125. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

126. Зайцева І. Ю. Стратегія розвитку залізничного транспорту України *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 302–304.

127. Зайцева І. Ю., Сиромятнікова О. О. Інвестування як домінанта економічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Економічний форум*. 2013. № 3. С. 17–174.

128. Захожай В. Б., Корецька О. В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств. *Наукові праці МАУП. Міжрегіональна Академія управління персоналом*, м. Київ., 2015, вип. 44(1), С. 158–165.

129. Зіць О. Є. Особливості розвитку бізнес-процесів ПАТ Укрзалізниця. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету: Серія «Економічні науки»*. Чернігів: ЧДТУ, 2016. № 3 (7). С. 123–124.

130. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

131. Зубчинська Н. М. Інтелектуалізація праці на робочому місці та її забезпечення на промисловому підприємстві (на прикладі коксохімічних підприємств): автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Х.: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН Укр., 2012. 20 с.

132. Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 76-81.

133. Іванова М. І., Маркус О. Е. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2011. №48/2. С. 189–196.

134. Іванова Т. В. Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств. 2014. 23 с. Режим доступу: [rada.kpi.ua/files/Aref\\_Ivanova.pdf](http://rada.kpi.ua/files/Aref_Ivanova.pdf) (дата звернення 20.02.2024).

135. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.

136. Івченко І. Ю. Особливості ризик-менеджменту сучасних українських підприємств. *Вісник Переяслав-Хмельницького. Державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди*. 2008. № 4. С. 100–108.

137. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. К.: Центр навч. літератури, 2004. 220 с.

138. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12. С. 111-119.

139. Кант І. Критика практичного розуму. Пер. з нім., прим. та післямова І. Бурковського; наук. ред. А. Єрмоленко. К.: Юніверс, 2004. 240 с.

140. Капленко Г. В. Формування економічної поведінки підприємств: автореферат: 08.06.01 НАН України. Інститут регіональних досліджень. 2005. 20 с.

141. Карачина Н. П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: теорія, методологія, практика управління : [монографія]. – Вінниця : Книга-Вега, 2010. – 416 с.

142. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147 – 150.

143. Кваско А. В. Аналіз методів конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записи*. 2017. 1 (54). С. 11–118.

144. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу. *Економіка України*. 2003. №4. С. 28–34.

145. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства : автореферат – економіка та управління підприємствами (переробна промисловість). 2007. 31с.

146. Кизим М. О. Белікова Н. В., Мощицька Т. О. Соціально-економічний розвиток регіонів України та модернізація їх устрою: монографія, Х.: ВД ІНЖЕК, 2011. 304 с.

147. Кизим М. О., Іванова О. Ю. Формування потенціалу саморозвитку регіонів України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1(1). С. 15–20.

148. Кислий В, Жарик Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2015. № 12. С. 28–37.

149. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємства: основні визначення і поняття . *Молодий вчений*. 2015. №3 (18) Частина 1. С. 72 – 77.

150. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємства: основні визначення і поняття. *Молодий вчений* № 3 (18) березень, 2015 р. С. 72-76.

151. Кісь С. Я. Проблеми інтелектуалізації розвитку соціально-економічних систем. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 1. С. 25–33.

152. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т.1. С. 174–178.

153. Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 2013. № 32. С. 24–29.

154. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

155. Климович Н. І. Еволюція поглядів на інтелектуальний капітал. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С. 215–219.

156. Князева О. А., Шамін М. В. Особливості інтелектуального потенціалу підприємств сфери зв'язку та інформації. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №7. С. 348-353.

157. Князь С. В., Холявка Л. Ю. Складові системи формування інтелектуального потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6. С. 191-194.

158. Коваленко К. В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ) (дата звернення 25.02.2024).

159. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія К. : Лібра, 2003. 280 с.

160. Козик В.В., Залуцька Х.Я., Проценко В. М. Бізнес-процеси – основа ефективного стратегічного управління підприємством. *Conference Integration of business structures: strategies and technologies: International Scientific* (Febr. 24, 2017, Tbilisi, Georgia), Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing, 2017. Part I. P. 166-168.

161. Козлова І.М. Визначення сутності поняття «економічна поведінка» суб'єктів господарювання. *Сучасні проблеми управління підприємством:*

*теорія та практика*. Міжнародна науково-практична конференція. (24-25 берез. 2016 р. м. Харків). Х.: Видавництво «НТМТ», 2016. С. 54 - 57.

162. Колодрубська Н. В. Інституціональні зміни та їхній вплив на економічну поведінку суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. № 1(115). 2011. С. 16 – 25.

163. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Україна: аспекти праці. 2007. №4. С.4–9.

164. Колот А. М. Наука про працю і соціально-трудова відносина: становлення, початок теоретико-методологічного оновлення. Формування ринкової економіки : *Зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток*: у 2 т. Т. 2. К.: КНЕУ, 2012. С. 15–35.

165. Кондратьєва Т.В. Адаптивність економічної поведінки фірми: інституційний підхід: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.01 / Т.В. Кондратьєва; Донецький національний університет. Д., 2010. 18 с.

166. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249–259.

167. Корнєєва Т.М. Державна політика у сфері економіки знань: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». К., 2010. 28 с.

168. Корольова А. О., Іванченко В. О. Екологічна та ресурсна складова сталого розвитку підприємств України. *Наукові записки: зб. наук. пр.* Кіровоград: КНТУ, 2015. Вип. 17. С. 47–50.

169. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Т. 31. № 5. С. 88–92.

170. Корпоративна культура: Навч. посібник Під заг. Редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
171. Коюда В. О., Костіна О. М. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес -Информ*. 2009. № 12. С. 47–49.
172. Кравченко О.О., Шепеленко С. М. Кризостійкість як фактор забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізаційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки* № 8 (266), 2023. С. 56-64. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-266-56-64.
173. Крайнів П. П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю. Монографія К.: Концерн «Видавничий Дім Ін Юре», 2004. 448 с.
174. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2009. №1. С. 169–177.
175. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифров економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. [URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047) (дата звернення 10.01.2024).
176. Кривов'язюк І.В. Напрями інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 180-186.
177. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 87-94.
178. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. №32. С. 17–28.
179. Кривоус В. Державна підтримка інновацій у постіндустріальних країнах. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2006. Вип. 2. С. 170–177

180. Кривошей В., Грек Д. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання. *Економічний аналіз*. 2009. Випуск 4. С. 46–48.

181. Кримський С. Б. Запити філософських смислів монографія К.: Вид. ПАРАПАН, 2003. 240 с.

182. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Аналіз формування й використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 26–37.

183. Крюков О.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. № 1(37). – 464 с. Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/7.pdf). (дата звернення 25.03.2024).

184. Кудінова А. В. Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 4. С. 104 – 111.

185. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять мотивація та мотивування у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352.

186. Кузьмін О. Є., Ліпич О. А. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №11. С. 137–144.

187. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджмент. К.: ТОВ Академвидав, 2003. 416 с.

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

189. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 23(1). С. 81–85.

190. Кузьмін О. Є., Смиківчук Т. В.. Класифікація видів реструктуризації підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту Львів. політехніка*. 2012. № 727. С. 181–188.

191. Кузьминчук Н.В., Куценко Т. М., Козаченко А. В. Впровадження стратегічних інструментів в систему корпоративного управління міжнародними підприємствами. *Техніка і наука*. 2022. №10 (10). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-134-143](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-134-143) (дата звернення 10.03.2024).

192. Кулаєв Ю. Ф. Економіка залізничного транспорту: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і доповн. К.: Фенікс, 2012. 328 с.

193. Лазаренко О. В. Проблеми інноваційного підходу в державному управлінні в контексті сучасних теорій управління. *Наукові праці МАУП*, 2011, вип. 4(31). С. 70–74.

194. Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 410 – 414.

195. Лапшина І. А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції: монографія, Львів: Кальварія, 2008. 330 с.

196. Ларіна Н.Б. Соціальна політика: від системи соціального забезпечення до нової парадигми розвитку. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. вип. 16. С. 172-184.

197. Левицька І. В., Постова В. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 158–169.



198. Левкіна Р. В., Грінь Д. С. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: 2013. 318 с.

199. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С. 57–61.

200. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів. Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Харків: ХНЕУ, 2009. 80 с.

201. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4.

202. Ліба Н. С. Систематизація теорій регіонального розвитку в еволюційному порядку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 2 (6). С. 137-142.

203. Лібанова Е. Ціннісні орієнтації та соціальні реалії українського суспільства. *Економіка України*. 2008. № 10. С. 120-136.

204. Ложкін Г. В., Спасніков В. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія: Навчальний посібник. К.: ВД Професіонал, 2004. 304 с.

205. Лозова Т. І., Шамін М. В. Інтелектуальний потенціал підприємства як економічна категорія. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №. 10. С. 113-116.

206. Лозовик Ю.М. Стратегічна поведінка підприємства на олігополістичному ринку (на прикладі українських підприємств виробників мінеральних добрив): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.М. Лозовик; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. К., 2008. 21 с.

207. Лук'яненко Д. Г., Лук'яненко О. Д., Дорошенко О. С. Імплементация парадигмы экономики знаний у стратегії національного економічного розвитку. *Міжнародна економічна політика*. 2013. № 2 (19). С. 5–26.

208. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
209. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.
210. Луцик М. В. Роль інформації та знань в розвитку інтелектуальних ресурсів національної економіки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2014. Випуск 51 С. 275–281.
211. Луцик М. В. Теоретичні концепції розвитку інтелектуальних ресурсів. *Фінансовий простір*. 2013. №4(12). С. 198–205.
212. Ляхович Г. І. Щодо сучасного розуміння сутності та особливостей державного управління в державі. *Вісник ХНУВС*. 2009. № 3 (46). С. 129–136.
213. Малярець Л. М., Ачкасова О. В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 304 с.
214. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: наукове видання, Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
215. Манойленко О. В., Сиром'ятникова О.В. Теоретичні аспекти визначення стійкості соціально-економічних систем. *Бізнес інформ*. 2015. № 12. С. 8-14.
216. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкрьобка С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управління промисловим персоналом. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*, 2017, Випуск №3 (08), С.172-178.
217. Маркс К. Капітал (три томи в одній книзі). К, 1982. 1540 с.
218. Марценюк Л. В. Інноваційний розвиток пасажирської залізничної компанії: *понятійний аспект Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна Проблеми економіки транспорту*, 2017. № 14. С. 36–51.

219. Марченко В. М., Покровська Н. М. Оцінювання інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування: прикладний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 16, Ч 2. С. 15-20.

220. Маслов А. О. Теорія інформаційної економіки та її інституційно-соціальні витоки. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр.* 2012. Вип. 27. Т. 3. С. 110–118.

221. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 188 с.

222. Мелень О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний університет*, Харків, 2013. № 20 (993). С. 18–22.

223. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 81–85.

224. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія Запоріжжя, 2010. 480 с.

225. Михайлова О. Г. Теоретичні аспекти формування та оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. № 27. 2010 URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/10> (дата звернення 25.02.2024).

226. Михальченко Г. Г. Перспективи розвитку машинобудівних підприємств в умовах невизначеності. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. № 8. С. 530–534.

227. Мікловда В. П. та ін. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: Полтавський університет економіки та торгівлі, 2013. 231 с.

228. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2019/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf) (дата звернення 30.11.2023).

229. Місько Н. В. Методологія моделювання наукового тезаурусу вітчизняної теорії управління освітою. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : «Педагогіка. Соціальна робота»*, 2016. Вип. 1 (38). С. 183–186.

230. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 366 с.

231. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.

232. Мних М.В. Соціальна політика нашої держави в умовах асоційованого членства України в ЄС. *Український соціум*. 2015. № 3 (54). С.114-124.

233. Мних О. Б., Захарчин Г.М., Гончаров Є.В. Особливості інноваційно-організаційного розвитку регіональної економіки в умовах поглиблення кризи, *Журнал «Регіональна економіка*. 2011. №4. С.132–139.

234. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства: методологія, інструментарій, організація : монографія. Харків : Видавництво Одиссей, 2008. 288 с.

235. Мойсенко І.П. Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2007, С. 165-166.

236. Момот Т. В., Кадничанський М. В., Лобанов О. А., Рудь Н. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного

управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія, Х: Фактор, 2010. 220 с.

237. Момот Т. В., Тараруєв Ю.О. Застосування методу надлишкових прибутків в процесі оцінки інтелектуальних активів будівельних підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. №83. С. 85–85.

238. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 178 с.

239. Мороз О. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 20. С. 148–150.

240. Моторнюк У.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава*. 2016. № 12. Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/7.pdf) (дата звернення 15.03.2023).

241. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2011. 416 с.

242. Мочерний С. В., Мочерна Я. С. Політична економія: навчальний посібник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: Знання, 2007. 684 с.

243. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.

244. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Житомир, 2017. 506 с.

245. Норіцина Н. І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання. *Вісник МНТУ. Серія «Економіка»*, 2010. 2 (5). С. 93–102.

246. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія, Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
247. Павленко І. А., Петренко Л. А. Інноваційне підприємництво як наукова категорія, інвестиції. *Практика і досвід*, 2014. № 16. С. 12–15.
248. Павловська Л. Д., Кашук К. М. Емоційний інтелект менеджерів та його оцінка. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 465–471.
249. Панченко Е. О. Еволюція поглядів та сутність поняття інтелектуального. *Молодий вчений*. 2014. №7. С. 59–62.
250. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69-75.
251. Перерва П. Г., Косенко А. В. Розвиток організаційного механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на основі функціонального підходу. *Економіка розвитку*, 2009. № 1. С. 11–16.
252. Перерва П. Г., Косенко О. П., Косенко А. В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу. *Вісник Нац. техн. ун-ту ХПІ* : зб. наук. пр. Харків: НТУ ХПІ, 2012. № 51 (957). С. 68–73.
253. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету ХПІ економічні наук*: зб. наук. пр. Харків: НТУ ХПІ, 2018. № 15 (1291). С. 53–63.
254. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем. Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. 110 с.
255. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія. Івано-Франківськ: ПП Курилюк В.Д., 2009. 196 с.
256. Петренко В. П. Лібералізація економіки та проблеми управління регіоном / В. П. Петренко та інші. Івано-Франківськ. 1998. 270 с.

257. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Наукова монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.

258. Петренко В. П., Луцик М. В. Щодо уточнення інтерпретації економічної категорії «інтелектуальні ресурси» стратегічного розвитку. *«Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем»*. Збірн. тез доповідей IV-ї Всеукраїнської наук.-практ. Конференції (м. Івано-Франківськ, 15-17 травня, 2013 року). – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2013. С . 118–120.

259. Петрович Й. М., Прокопишин–Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.

260. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193–196.

261. Побережна Н. М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. Одеса: МГУ, 2016. № 21. С. 81–86.

262. Позднякова Л. О., Білецька Д. О., Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 51–56.

263. Політологічний енциклопедичний словник / за ред. Ю.С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. 2-ге вид. К, 2004. 736 с.

264. Поляков М. В. Сутність та прояви інтелектуалізації світогосподарського розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 13*. 2016. С. 84–88.

265. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Структура визначення інтегрального показника системної ефективності розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. № 1. С. 86–94.

266. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: моногр. Х.: ИнжЭк, 2004. 144 с.

267. Поперечнюк В. М. Інтелектуалізація сучасного суспільства. *Проблеми та перспективи. Журнал «Інформація і право»*. 2013. №3(9). С. 83–90.

268. Поплавська Ж., Поплавський В. Інтелектуальний капітал економіки знань. *Вісник НАН України*. 2007. №2. С. 52–62.

269. Попов О. І. Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2013. Вип. 34. С. 331-337.

270. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.

271. Причепя І. В., Руда Л. П., Адлер О. О. Концептуальні засади інтелектуалізації економічних відносин і процесів на різних рівнях господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С. 42–47.

272. Продіус І. П., Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17–22.

273. Прохорова В. В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування складних виробничо-господарських систем. *Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та практики» ДНУ*. Дніпропетровськ. 2010. Вип. 265, Т.4 С. 956–967.

274. Прохорова В. В., Давидова О. Ю., Проценко В. М. Інноваційні стратегії розвитку підприємств туристичної індустрії як креативна форма організації підприємницької діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 207–215.



275. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків: НТМТ. 2013. 212 с.

276. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. Харків: НТМТ, 2012. 248 с.

277. Проценко В. М. Автоматизація систем управління на підприємствах як фактор інтенсифікації в умовах неоіндустріальної модернізації. *Сучасні тенденції розвитку науки* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (25-26 квіт. 2020 р. Київ). К.: МЦНІД. 2020 С. 30-32.

278. Проценко В. М. Адаптація економічної поведінки вітчизняних промислових підприємств до турбулентних умов господарювання. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси*: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених (28 берез. 2020 р., Київ). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С.33-35.

279. Прошак В. В. Інтелектуальний потенціал України в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» Львів, 2002. 21 с.

280. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госпва. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 486 с.

281. Радіонова Н. Й. Оцінка інноваційного розвитку підприємства: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 164 с.

282. Река Г.В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування. *Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України*. 2009, С. 228-232.

283. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Київ, Ельга Ніка Центр, -2002 р.

284. Рюс Жаклін Поступ сучасних ідей: Панорама новітньої науки Пер. з фр. В. Шовкун. К: Основи, 1998. 669 с.

285. Сазонова Т. О., Федорець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59 – 63.

286. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенок А. В. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства : монографія для наукових та промислових організацій і вищих навч. закл. освіти. Чернігів : Чернігівський держ. ін-т економіки і управління, 2008. 260 с.

287. Сахно Ю. Самооцінка відчуття щастя [Електронний ресурс] КМІС. 2018. Режим доступу до ресурсу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=775&page=1>(дата звернення 21.12.2023).

288. Семів Л. К., Мульска О. П. (2022). Соціальна вразливість населення України: концептуально-просторове моделювання. *Регіональна економіка*. № 1(103). С. 31–42.

289. О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. №4(16) С. 141–145.

290. Семикіна М. В. Інтелектуальний потенціал: проблеми реалізації. *Економіка і управління*. 2013. №6 С. 8–14.

291. Сидорчук О. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрями реалізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 176–183

292. Сисоєва С. О., Соколова І. В. Тезаурус наукового дослідження : визначення, структура, характерні ознаки. *Освітологія: витоки наукового напрямку: монографія за ред. Огнев'юка В. О. К. : ВП «Едельвейс», 2012. 336 с.*

293. Ситник Й. С. Моделі процесу інтелектуалізації систем менеджменту промислового підприємства. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2012. №11 (182), Ч. 1. 2012. С. 435–443.

294. Ситник Й.С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства: *Економічний вісник* 2012, 277с.

295. Слепухіна І. Д. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу на виробничому підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2014. №4(14). С. 32–36.

296. Словник іншомовних слів. За заг. ред. О. С. Мельничука. Київ, 1974. 776 с.

297. Словник української мови: в 11 т. за ред. І. К. Білодіда та ін. Київ: Наук. думка, 1970–1980.

298. Смірнов О. О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11(41). С. 116–125.

299. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Пер. О.Васильєва. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.

300. Соловйов В. М. Поняття і сутність правового регулювання державного управління в Україні. *Університетські наукові записки*. 2007. № 3 (23). С. 27–33.

301. Соловйова Р.П., Беляєв Є.Ю. Корпоративна культура Корпоративна культура XXI століття: Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ, ДДМА, 2005. 100 с.

302. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Логістика*. 2010. № 669. С. 317-322.

303. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка* Ел. ресурс: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)

304. Стец І. І. Відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал „Інноваційна економіка”*. 2013. № 6. С. 183–187.

305. Стрижак О. Формування інтелектуального капіталу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Харків, 2004. 23 с.

306. Тимофєєва К. О. Аналіз проблем інноваційної активності промислових підприємств. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 45 (1266). С. 102–106.

307. Тимошенко Д. В., Петренко В. П. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команди з пріоритетом інтелектуальних досягнень. *Наукові вісті Галицької Академії*. 2008. №2(14). С. 97–102.

308. Тимошенко Н. Ю. Концептуальні основи діагностики інтелектуального потенціалу інноваційно активних підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1153>

309. Ткаченко В. А. Інтелектуальний потенціал в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин: монографія. Д.: Моноліт, 2008. 274 с.

310. Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я.С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125–134.

311. Третяк В. П. Вплив соціальної сфери на соціалізацію трансформації економіки України. *Науковий економічний журнал «Актуальні Проблеми Економіки»*. К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2009. С. 94–98.

312. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: монографія. Харків: Харківський державний економічний університет, 2008. 364 с.

313. Удріс Н.С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). *Упаковка. Дизайн.* 2012. № 6. С. 57- 60.

314. Україна: Інтелект нації на межі століть: монографія за ред. В. К. Врублевського. К. : Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. 516 с.

315. Українська Л. О., Волошко Н. О. Дослідження економічної природи та особливостей виникнення корпоративних відносин. *Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДБА,* 2012. № 55. С. 274–284.

316. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Підручник за заг. ред. Іванова Ю. Б., Кизима М. О. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2010. 320 с.

317. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т.В Київ: КНЕУ, 2008. 516 с.

318. Управління людськими ресурсами і філософські засади. Навч. посібник під ред. В.Г. Воронкової. К: ВО «Професіонал», 2006. 576 с.

319. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. *Вісник ЖДТУ.* 2017. №4(82) С.98-102.

320. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. Випуск № 68. С.181-192.

321. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ. 2004. 316 с.

322. Федулова Л. І. Концептуальні засади державної регіональної промислової політики в умовах інноваційного розвитку. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № (6). С. 112 – 119.

323. Федулова Л. І., Корнеєва Т. М. Особливості економіки знань на сучасній фазі розвитку суспільства. *Актуальні проблеми економіки*, 2010. №4(106). С. 73–86.

324. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. К.: Лібра, 2003. 484 с.

325. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: Монографія Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.

326. Харченко В. А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 4. С. 100–110.

327. Харченко В. П., Шмельова Т. Ф., Сікірда Ю. В. Прийняття рішень оператором аеронавігаційної системи: монографія. Кіровоград: Кіровоградська льотна академія Національного авіаційного університету, 2012. 292 с.

328. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Основні тенденції та проблеми розвитку науки в Україні. *Проблеми економіки № 2 (40)*, 2019. С. 62–72.

329. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Зінченко В. А., Криванич М. В. Виявлення основних проблем розвитку освіти та науки в Україні в умовах глобальної нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 131–143.

330. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні: монографія. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом, 2005. 252 с.

331. Хитра О. В. Синергетичний аспект дослідження сутності інтелектуального капіталу. *Вісник національного технічного університету „ХПІ”*. Збірник наукових праць. Харків: НТУ „ХПІ”. 2012. №13. С. 155–165.

332. Ходаківський Є. І. Ноогешталти національної економіки : синергетичний контекст. *Інтелектуальна економіка : глобальні тенденції та*

*національні перспективи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 15 трав. 2015 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2015. С. 7–13.

333. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 45–48.

334. Цапенко В. Ю. Економічна поведінка підприємств як основа для прийняття управлінських рішень. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 313 – 317.

335. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 445 с.

336. Чебанова Н. В., Кірдіна О. Г. Управління інвестиційно–інноваційним потенціалом залізничного транспорту. Монографія: Адаптаційно–інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці: колективна монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2019. 302 с. С. 166–173.

337. Червен І. І., Горбачов В. С. Методичні аспекти оцінки розвитку інтенсифікації виробництва. Вісник аграрної науки Причорномор'я Миколаївського ДАУ. 2006. Вип. 4 (32). С. 3–9. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-agrarnoi-nauky-Pruchornomorja> (дата звернення 05.06.2023).

338. Чернишова Т.О., Немченко Т.А Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Економічні науки*. 2010. №17, URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf) (дата звернення 11.01.2024).

339. Черняк О. І., Захарченко П. В. Інтелектуальний аналіз даних: підручник. Київ: Знання, 2014. 599 с.

340. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом

підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98 – 101.

341. Чобіток В. І. Інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств: мультиагентні технології. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4 (68). С. 148–154.

342. Чобіток В. І. Методологія наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. (43). С. 234–240.

343. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С.240-246.

344. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430.

345. Чобіток В. І., Бірюкова К. В., Старенков Д. О. Актуалізація розвитку інформаційної економіки в умовах глобальних трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 135–143.

346. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Ефективність процесу кластерізації в розвитку промислових підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами. XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Київ, 11-12 квітня 2024 р.)* К.: НАУ, 2024. С. 234-236.

347. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Принципи побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 2, Том 2, С. 405-412 . DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64)

348. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Системно-адаптивний розвиток трудового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. *Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації:*



колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 214-230.

349. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. праць ХДУХТ. Харків, 2013. Вип. 1 (17). Ч. 1. Вип.1. С. 69–76.

350. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

351. Чорнобровка І. В. Оцінка розвитку в Україні пасажирських залізничних перевезень. *Вісник економіки транспорту та промисловості*, 2017. № 58(Додаток). С. 192–195.

352. Чухно А. А., Леоненко П. М., Юхименко П. І. Інституціонально-інформаційна економіка. Київ : Знання, 2010. 687 с.

353. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення. : монографія. Л.: Вид-во НУ «ЛП», 2002. 315 с.

354. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехн., 2015. 500 с.

355. Шарко В. В. Інструменти механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства. *Економічний часопис–XXI*. 2012. № 9. С. 70-73.

356. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 131–135.

357. Швиданенко Г. О., Гусєва І. Ю. Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують у зовнішньому середовищі. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 181–186.

358. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тенденції розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка і держава*. 2018. №. 5. С. 89–92.

359. Шевчук П.І. Соціальна політика [2-е вид. ] Львів: Світ, 2005. 400 с.

360. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібник за ред. Шегди А. В. К. : Знання, 2008. 271 с.

361. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища. Автореф. дис... д-ра екон. наук : 21.04.02. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». К., 2010. 40 с.

362. Шепеленко С. М. Адхократичний механізм формування індексу щастя та його вплив на розвиток підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 338–347. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-338-347>.

363. Шепеленко С. М. Актуальні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2023, №4 С. 180-187 DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/84>. 180<https://doi.org/10.33271/ebdut/84>.180.

364. Шепеленко С. М. Актуальність впливу глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації*. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький , 26 жовтня 2023 р.) Х.: ХКТЕІ, 2023. С. 385-386.

365. Шепеленко С. М. Актуальність ефективного HR-менеджменту в розвитку підприємств. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.* (м Луцьк, 16 трав. 2024 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, І. В. Кривов'язюк, М. В. Войчук. Луцьк: Вежа Друк, 2024. С. 75-76.

366. Шепеленко С. М. Вплив інклюзивного підходу на інноваційно-технологічний розвиток підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами ІХ Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 11 – 12 квітня 2024 р.). Дніпро: ПІБТ УДУНТ, 2024. С. 156-157.

367. Шепеленко С. М. Вплив людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2023, №3 – С. 49-56. DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/83.049>

368. Шепеленко С. М. Вплив рівня людського щастя на розвиток промислових підприємств. *Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій : Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Бахмут, м. Харків, 15 травня 2024 р.). : у 3-х ч. / За заг. ред. Г. Г. Михальченко. Бахмут Харків: ННППІ УПА, 2024. Ч 1. С. 105-107.

369. Шепеленко С. М. Дихотомічний вплив процесу глобалізації на розвиток трудового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 397–403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-397-403>.

370. Шепеленко С. М. Ефективність резильєнтності персоналу підприємства в сучасних нестабільних умовах господарювання. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках. Наукове видання Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Берегове, 26- 27 березня 2024 р.) / Редакційна колегія: Черничко С.С., Орос І.І., Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н., Макарович В.К., Лоскоріх Г.Л., Ганусич В.О., Стойка Н.С. та Потокі Г.Ф. Берегове–Ужгород: ЗУІ ім. Ференца Ракоці II . ТОВ «РІК-У», 2024. С.457-458.

371. Шепеленко С. М. Ефективність формування промислових кластерів як вектор радикального розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії:*

кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 99-106.

372. Шепеленко С. М. Інклюзивний підхід в процесі формування інтелектуального потенціалу підприємства. *Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference*, March 7-8, 2024. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, P. 224-225.

373. Шепеленко С. М. Інноваційні концепти актуалізації впливу інтроспекції працівників на динамічний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8 С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-195-202>.

374. Шепеленко С. М. Комплексність ефективного впливу інтелектуального капіталу на покращення інноваційного клімату підприємства. *Актуальні проблеми економіки* № 4 (262), 2023. С. 117-128. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-262-117-128.

375. Шепеленко С. М. Концептуалізація процесу глобалізації соціально-економічного розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 221–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-221-226>

376. Шепеленко С. М. Мотиваційні напрями у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, No 4, С. 502-509 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-75>.

377. Шепеленко С. М. Науково-філософський підхід до формування системи управління підприємствами. *International scientific-practical conference “Topical issues of economics, finance, accounting, management and law: theory and practice”*: conference proceedings (Tampere, Finland, April 25, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024.P. 26-30.

378. Шепеленко С. М. Оцінка потенціалу підприємств в умовах невизначеності. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Матеріали III Всеукр. наук. – практ.*

*конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених* (м. Дніпро, 24 – 25 листопада 2022 р.). Дніпро: УДУНТ, 2022. С. 192-193.

379. Шепеленко С. М. Оцінка трудового потенціалу як основа розвитку процесу інтелектуалізації на промислових підприємствах: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №3 (61). С. 201-211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-201-211>.

380. Шепеленко С. М. Синергізм соціально-економічного розвитку промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. № 10-11 (256-257), 2022. – С. 177-186. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-177-186

381. Шепеленко С. М. Системні концепти оцінки інтелектуального потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 340–346. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-340-346>.

382. Шепеленко С. М. Спіральна динаміка розвитку процесу інтелектуалізації в умовах глобалізаційних змін: методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №2 (60). С. 223–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-223-23>.

383. Шепеленко С. М. Теоретико-практичні аспекти прогнозування закономірності економічного розвитку підприємств. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 07-09 травня 2024 р.) : УПА. 2024. С. 134-136.

384. Шепеленко С. М. Технологія ендogenous зростання як основа детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 6, Том 2, С. 407-413. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-68](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-68).

385. Шепеленко С. М. Трансформація процесів розвитку інтелектуального потенціалу: історично-філософські аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. №9. – С. 276–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-276-282>.

386. Шепеленко С. М. Трансформація трудового потенціалу під впливом процесів глобалізації. Управління проєктами. *Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 21–22 берез. 2024 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, Г. К. Дорожка ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІІВ НАПрН України. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. С. 459-464.

387. Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2024, №1 С. 187-196. DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/85.187>.

388. Шепеленко С. М. Феномен наукоцентризму в розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. *Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і суспільства в XXI столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 15 червня 2024 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2024. С. 37-38.

389. Шепеленко С. М. Формування ефективної соціальної політики на вітчизняних підприємствах в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024, №2 С. 159-169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.159>.

390. Шепеленко С. М. Формування інноваційно-цифрової соціально-економічної системи. *Перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Полтава, 7 березня 2024 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 34-35.

391. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць*

*Державного університету інфраструктури та технологій. Серія "Економіка і управління".* Вип. 55. К.: ДУІТ, 2024. С. 76-86.

392. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств як основи розвитку інтелектуального потенціалу. *Вектори розвитку науки, освіти і суспільства в умовах глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Ізмаїл, 28 травня 2024 р.). Ізмаїл: ЦФЕНД, 2024. – С. 54-55.

393. Шепеленко С. М. Формування оцінки системи управління підприємствами. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами VIII Всеукр. наук. конф.* (м. Дніпро, 13 – 14 квітня 2023 р.). Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2023. –С. 161-162.

394. Шепеленко С. М. Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом на підприємствах: мультифакторний підхід. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*, 2024, № 35(2) С. 314-325. DOI: 10.33111/vz\_kneu.35.24.02.26.180.186.

395. Шепеленко С. М. Формування трудового інтелектуального капіталу на підприємствах: концептуальні аспекти. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*, 2023, № 33(4) С. 188-195 DOI: 10.33111/vz\_kneu.33.23.04.16.110.116.

396. Шепеленко С. М. Цифрова трансформація промислових систем в умовах нового науково-технологічного розвитку. *Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Харків, 10 листопада 2023 р.); Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 238-239.

397. Шепеленко С. М., Максименко Н. В. Актуальність стратегічного управління в турбулентних умовах господарювання. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково - практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених* (м. Дніпро, 23 – 24 листопада 2023 р.). Дніпро: УДУНТ, 2023. С. 49-51.

398. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Київський національний економічний університет, 2004. 699 с.

399. Шибасєва Н. В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис.. канд. екон. наук: 08.01.01 Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Х., 2002. 16 с.

400. Шинкаренко В. Г., Криворучко О.Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства . *Україна: аспекти праці*, 2000. № 4. С. 27-32.

401. Шкарлет С. М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. 308 с.

402. Шкуренко О., Слатьяникова К. Конвергенція процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних трансформацій. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2023. Випуск 17 (34). Режим доступу: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-12). (дата звернення 07.02.2024).

403. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2023. Випуск 16 (32). С. 1-14. Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478>. (дата звернення 10.03.2024).

404. Шкуренко О.В., Кучерук Г.Ю., Карлова О.А., Малишевський Ю.Р. Інтелектуалізація як основа управління потенціалом підприємств в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 278-285.

405. Штангрет А. М. Управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі : монографія. Л. : Укр. акад. друкарства, 2011. 251 с.



406. Штангрет А. М. Управління процесом формування людського капіталу як основи розвитку економіки знань. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2015. № 3 Том 25. С. 396–400.

407. Штангрет А. М., Стеців Л. П., Шляхетко В. В. Холістичний підхід в управлінні економічної безпекою. *Науковий випуск Полісся. Національний університет «Чернігівська політехніка»*. 2019. №3 (19) 2019. С. 146-152.

408. Штангрет А. М., Ярема О. Р., Штангрет І. А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 6 (23). С. 455–460.

409. Штангрет А.М. Економіка знань як пріоритетний напрямок розвитку світової економіки. *Економічний вісник університету : наук. журнал в галузі економ. наук. Переяслав-Хмельницький*. 2012. № 19/1. С. 7-9.

410. Шумілова А.С. Стратегічна реструктуризація як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць*: Вип. 38. В.О. М-во освіти і науки України. 2010. 404 с.

411. Яковенко С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України . *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9(39). С. 118-130.

412. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018. № 2 (100). С. 29–44.

413. Яцковий Д. В. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С. 183–188.

414. Ackoff R.L. *The Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success*. NY: Oxford University Press, 1994. 272 p.

415. Adams J. Managing Risk: framing your problems. *Cologne: BoeringerIngelheim Alumni Seminar, SchlossGracht*, 2014. P. 9–11.
416. Agri-environmental diversification: linking environmental, forestry and renewable energy engagement on Scottish farms / L.A. Sutherland et. al. *J. Rural Stud.* 2016. No. 47. P. 10–20.
417. Analyses of the European Air Transport Market Airline Business Models. Koln: DLR, 2008. 44 p.
418. Anderson L.A., Anderson D..The Change Leader’s Roadmap: How to Navigate Your Organization’s Transformation. San Francisco, CA: JosseyBass/Pfeiffer. 2001. 344 p.
419. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Berlin, 2006. 52 p.
420. Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Yu. Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* eISSN 2345-0355. 2024. Vol. 46. No. 2: P. 131-138 Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>
421. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites. Princeton. University Press, 1976. 404 p.
422. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V , Chobitok, V. Information And Consulting Service Using In The Organization Of Personnel Management. *Studies of Applied Economics*. Volumen:38-3(1). 2020: DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).3999](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).3999)
423. Badke-Schaub P., Roozenburg N., Cardoso C. Design Thinking: A Paradigm on Its Way from Dilution to Meaninglessness?. *Proceedings of the 8th Design Thinking Research Symposium (DTRS8)*. – Sydney, 2010. – P. 39–49.
424. Brown T., Wyatt J. Design Thinking for Social Innovation IDEO. – Link: <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798->

[1278955272198/Design Thinking for SocialInnovation2.pdf](https://doi.org/10.1278955272198/Design_Thinking_for_SocialInnovation2.pdf). (дата звернення 20.02.2024).

425. Bouckaert, G. Dissemination of scientific knowledge on reforming public administration: Some changing mechanisms. *Croatian and Comparative Public Administration*, 19(1), 2019. 9-22. DOI: <https://doi.org/10.31297/hkju.19.1.1>

426. Chand S., Narayan P., Chaudhary K.R. Sources of risks in livestock production and their management strategies in northern India. *Indian J. Anim. Sci.* 2018. No. 88. P. 612–619.

427. Chuang Yuh-Shy Individual resistance from employees to organizational change. *Journal of International Management*, 2013. Studies 8 (2). Pp. 54–65.

428. Chobitok V., Shepelenko S. Formation human culture relations at the enterprise: philosophical aspects. International scientific-practical conference “Science, education and technology: current issues of theory and practice”: conference proceedings (Tampere, Finland, June 12, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. – P. 53-54.

429. 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*. 2021. Vol.39, №71 DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

430. Cyert R. M., Mazch J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. 115 p.

431. Davydova O., Chebanova N., Kashchena N., Chmil H., Protsenko V. Economic activity of enterprises: methodical aspects of assessment. *MATEC Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. Режим доступу: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf\\_NTIUkrSURT2019\\_0](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTIUkrSURT2019_0)

6012/shsconf\_NTI-UkrSURT2019\_06012.html (дата звернення 25.01.2024).

432. De Palta A., Leruth L., Prunier G. Agent based Typology of Risks in Public – Private Partnerships *Towards a Principal. IMF Working Paper* WP/09/177, International Monetary Fund. URL: <http://ideas.repec.org>.

433. Doyle P. Marketing management and strategy. London: Prentice-Hall Europe, 1990. 560 p.

434. Duanyang Ren, Wei Song, Zhangzhi Ge. The Study of Agricultural Intellectual Property and Intelligent Agriculture Development Strategies in China. *Journal of Service Science and Management*. 2017. Vol. 10. P. 230-250.

435. Economics: Principles, problems and policies. C. R. McConnell, S. L. Brue. New York, 1990. 399 p.

436. Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale* / Paris. — Dunod et Pinat. 1917. p. 11.

437. Fiedler, F. E., McGuire, M. A., Richardson, M (1989), "The role of intelligence and experience in successful group performance", *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 1, #.2, pp.139-149.

438. Financial instruments: standard number 13. *Official Journal of Ukraine*. 2001. No. 52. P. 183–192.

439. Fornari F., Mele A. Sign and Volatility-Switching and ARCH Models: Theory and Applications to International Stock Markets. *Journal of Applied Econometrics*. 1997. Vol. 12. P. 49–65.

440. Forsman H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*. 2011. Vol. 40, Issue 5. P. 739–750.

441. Geoff Kates. Risk management systems 2000. *Risk Professional*, #2/1 February 2000. *London Informa Group*, 2000. pp.19-31.

442. Harrington J. H. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 p.

443. Heinen T. Latent Class and Discrete Latent Trait Models: Similarities and Differences. London: Sage Publications, 1996. 224 p.

444. Hill B., Bradley D., Williams E. Evaluation of knowledge transfer; conceptual and practical problems of impact assessment of farming connect. *Wales J. Rural Stud.* 2017. No. 49. P. 41–49.

445. Hinterhuber H.H. Strategische Unternehmensführung. Band 2: Strategisches Handeln 5 Aufl. – Berlin-New York: Walter de Gruyter, 1992. 321p.

446. Horng J.S. Creativity, aesthetics and eco friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management.* 2013. Vol. 36. P. 15–25.

447. Huirne R.B.M., Meuwissen M., Hardacker J.B., Anderson J.R. Risk and risk management in agriculture: an overview and empirical results. *International Journal of Risk Assessment and Management.* 2000. № 1. P. 125–136.

448. Innovation by Design : what it takes to keep your company on the cutting. - Edge by Gerard H. Gaynor. Business & Economics, 2002. 302 p.

449. Kantorovich Leonid Vitalyevich // World who's who in science: A biographical dictionary of notable scientists from antiquity to the present. Ist ed. Chicago, 1968. P. 905.

450. Karpenko O., Krylov D., Boniar S., Shepelenko S., Yermakov M. Formation of the management mechanism of the corporate social responsibility of the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* eISSN 2345-0355. 2024. Vol. 46. No. 1: P. 85-92  
Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.09>

451. Kozyk V., Zalutska Kh, Protsenko V. A strategy map of evaluation indicators of the diversified company development. *National Economic Development and Modernization: experience of Poland and*

*prospects for Ukraine* Collective monograph. Vol. 2. Poland: «Indevnieciba «Baltija Publishing», 2017. P. 181 – 195.

452. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4P Passes, C-Words Take Over // *Advertising Age*. October 1. 1990. P. 26.

453. Ljungholm, D. P. (2017). Global policy mechanisms intergovernmental power politics and democratic decisionmaking modes of transnational public administration. *Geopolitics History and International Relations*, 9(2), 199-205. DOI:10.22381/GHIR92201710

454. Leyden D. Publicsector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Business Economics*. 2016. Vol. 46, issue 4. P. 553–564.

455. Machlup F. Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance. Vol. III: *The Economics of information and Human Capital*. Princeton (N.Y.), 1984. P. 148–163.

456. Maznie Ie., Bielousov Ya., Lucheckko Yu., Rozbytskyi M., Kolosok A., Shepelenko S., Dziamulych M. Analysis of modern trends in labour market transformation in Ukraine. *Journal of interdisciplinary research. SPECIAL ISSUE NO.: 14/02/XLIII. (VOLUME 14, ISSUE 2, SPECIAL ISSUE XLIII.)*. P. 138-142.

457. Mescon M. H., Albert M., Khedouri Fr. *Management* Harper & Row, 1988 777 p.

458. Miller M. H., Modigliani F. Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares. *Journ. Business*. 1961. Oct. P. 411–433.

459. Morrison P. D., Roberts J. H., von Hippel, E. Determinants of User Innovation and the Sharing of Product Modifications. *Management science*. 2000. № 46(12). P. 1513-1527.

460. Nguyen N., Leblanc G. The mediating role of corporate image on consumers retention decisions: an investigation in financial services. *International journal of Bank Marketing*. 1998. Vol. 16 (2). P. 55.

461. Popelo O., Tulchynska S., Andriushchenko O., Shepelenko S., Falko M., Shut S. Journal of Theoretical and Applied Information Technology Journal of Theoretical and Applied Information Technology . 2024. Vol.102. No. 17 DOI: 10.51594/ijmer.v6i4.1032

462. Porter M. E. Ranking National Innovative Capacity: Findings from the National Innovative Capacity Index: the Global Competitiveness Report 2003–2004, X Sala-iMartin (ed.) / M. E. Porter, S. Stern. New York : Oxford University Press, 2004. – 384 p.

463. Pylypenko, Yu., Prokhorova, V., Halkiv, L., Koleshchuk, O., Dubiei, Yu. Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022, (6), стр. 181–186

464. Rutland P. Globalization and Post-Communism. World Economy and International Relations. 2002. No. 4. P. 15-18

465. Robertson D.S. Information Revolution // Information Revolution: Science, Economics, Technology: Abstract Sat. / INION RAN. M., 1993, p. 17-26.

466. Skica, T., Dvouletý, O. Quantification of the size of local public administration: Empirical study of Polish regions. *European Spatial Research and Policy*, 25(1), 2018. 75- 92. DOI: <https://doi.org/10.18778/1231-1952.25.1.05>

467. Scheffer M., Westley M. F., Brock W. Slow response of societies to new problems : causes and costs. *Ecosystems*. 2003, Vol. 6. P. 364.

468. Sethi, A. K., Sethi S. P. Flexibility in Manufacturing. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. 1990. № 2. P. 289–328.

469. Slaughter S., Rhoades G. Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State and Higher Education. U.S.A. : The Johns Hopkins University Press, 2009. 384 p.

470. 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 Inter. Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. 21(8), 97-104. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>

471. Thompson Arthur A. J., Strickland A. J. III *Crafting & implementing strategy management*. Chicago: IRWIN, 1995. 580 p.

472. Ullah R., Shivakoti G.P., Zulfiqar F., Kamran M.A. *Farm risks and uncertainties: sources, impacts and management*. *Outlook Agric.* 2016. No. 45. P. 199–205.

473. Vickery J. How and why do small firms manage interest rate risk? *Journal of Financial Economics*. 2008. Vol. 87(2). P. 446–470.

474. Vishwanath S. R. *Corporate Finance. Theory and Practice*. 2-nd ed. Response Books, 2007. 764 p.

475. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin: Springer, 2007. 372 p.

476. Wilson R., Crouch E.A.C. *Risk-Benefit analysis*. Cambridge, MA: Ballinger, 1982. 218 p.

477. World happiness report [Електронний ресурс] // Sustainable Development Solutions Network. 2019. Режим доступу до ресурсу: <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19.pdf>

478. <http://economica.org.ua/2010/infozabezprozv>

479. <https://laba.ua/blog/2467-kakogo-cveta-cennosti-vashih-sotrudnikov-metod-spiralnoy-dinamiki>

480. [https://economic-definition.com/Theories\\_and\\_Models/Metodologiya](https://economic-definition.com/Theories_and_Models/Metodologiya).

481. <http://library.if.ua/book/60/4207.html>

482. [http://p-for.com/book\\_392\\_glava\\_51\\_KOROTKIJJ\\_TERM](http://p-for.com/book_392_glava_51_KOROTKIJJ_TERM)

483. <http://readbookz.net/book/8/306.html>

484. <http://slovopedia.org.ua>

485. <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i->



486. <http://vseslova.com.ua>
487. <http://www.economy.nayka.com.ua>
488. <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>
489. <https://businessvisit.com.ua/blog/mirovaya-set-otelej-10-samyh-populyarnyh-korporatsij>
490. <https://smida.gov.ua/>
491. <https://www.uz.gov.ua>
492. <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>
493. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/>
494. [global-report-document/hdr2021-22overviewrupdf.pdf](https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewrupdf.pdf)
495. <https://uk.wikipedia.org>

# ДОДАТКИ

## ОГЛЯД ДИСЕРТАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Таблиця А1

## Огляд дисертацій за темою дослідження

Рік	Назва	Автор	Інтелектуалізація управління	Система управління підприємствами	Розвиток промислових підприємств залізничного транспорту	Управлінські рішення	Управління ризиками	Стратегічно-цільові комплекси	Мотивація персоналу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2014	Управління ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	Посохов І.М.			+		+		
2015	Методологічні засади управління сталим розвитком авіапідприємств	Васюткіна Н.В.		+		+			
2015	Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості	Валінкевич Н.В.	+				+		+
2016	Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України	Токмакова І.В.		+	+			+	

Продовження дод. А

Продовження табл.А1

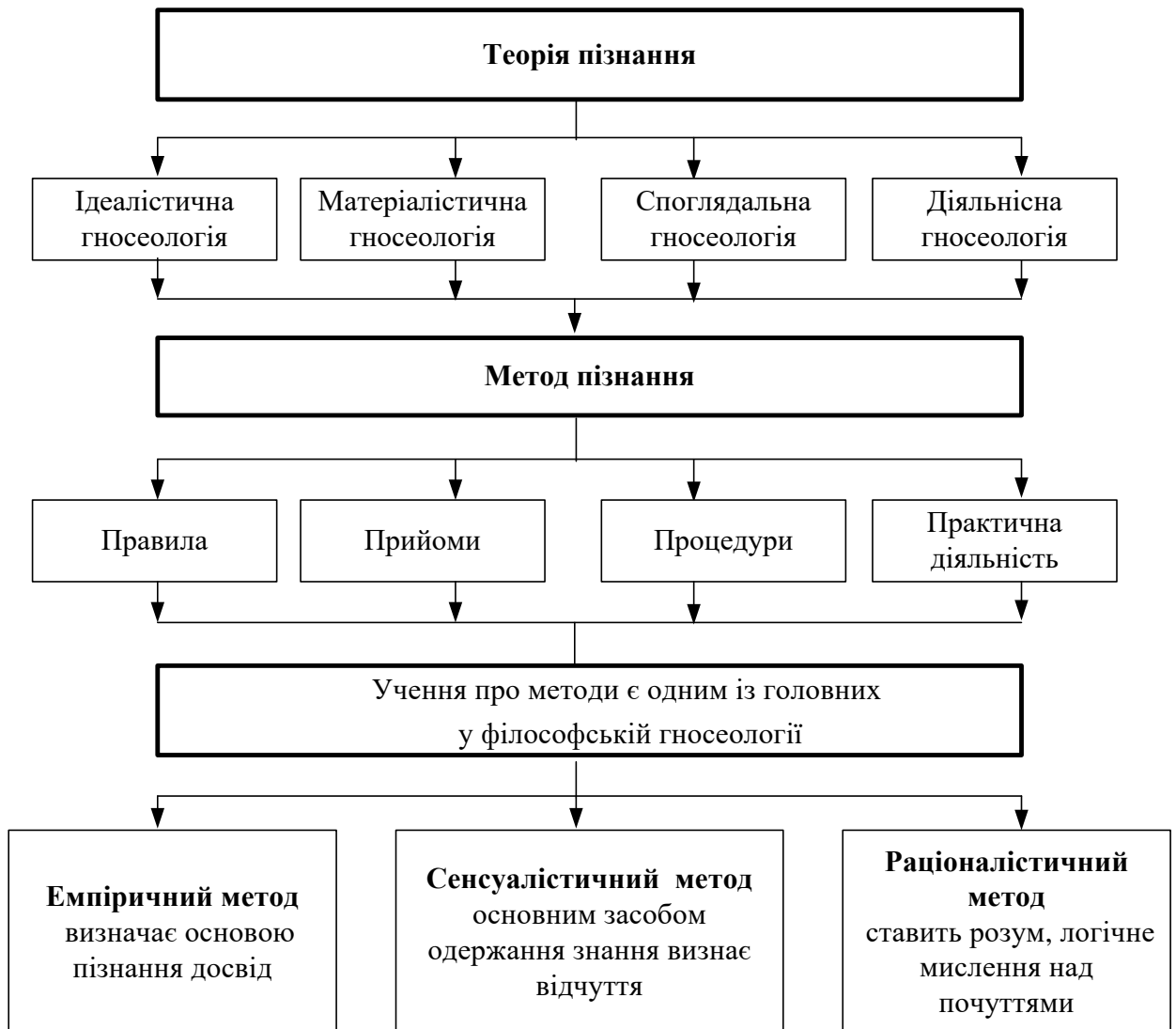
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2016	Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	Дикань О.В.			+	+			
2016	Формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства	Холявка Л.Ю.	+			+			
2016	Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств	Кісь С.Я.	+	+		+			
2016	Синтез механізмів управління економічною стійкістю підприємств	Скриль О.К.		+		+			
2016	Економічні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції	Щербаченко В. О.	+					+	
2018	Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України	Овчиннікова В.О.		+	+			+	
2018	Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств	Ситник Й. С.	+	+		+			+
2018	Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві	Шипуліна Ю.С.				+			+
2018	Інноваційний розвиток пасажирських компаній шляхом організації залізничного туризму	Марценюк Л. В.		+	+	+			
2019	Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва	Корінь М. В.			+			+	
2019	Управління інтелектуальним капіталом міжнародної компанії	Воробей Ю.М.	+					+	
2019	Інтелектуальний капітал як фактор розвитку національної економіки	Дерев'янюк В. М.	+			+			

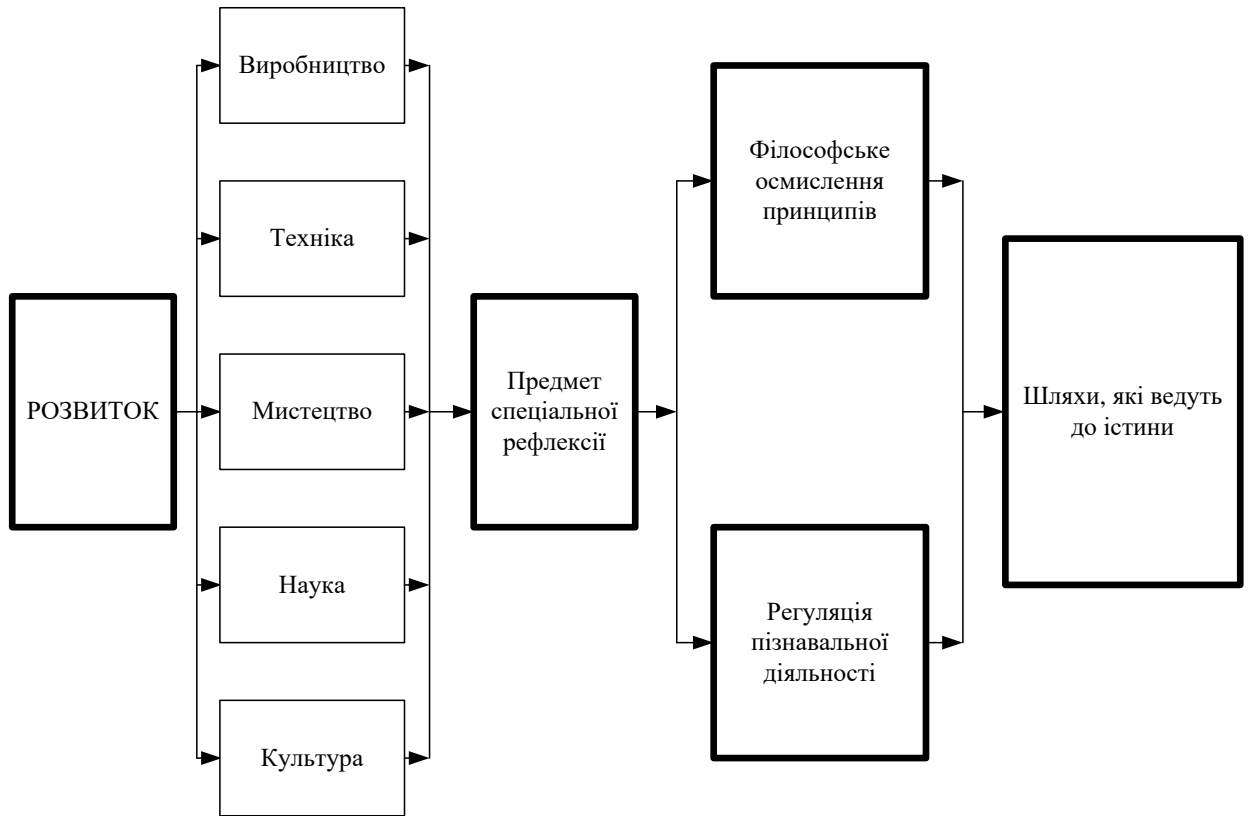
Продовження дод. А

Продовження табл.А1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2019	Управління інтелектуального підприємства	розвитком капіталу	Літвінова О. С.	+			+		+	
2019	Удосконалення стратегічного ресурсами підприємств	системи управління переробних	Мельник О.М.		+		+			
2020	Інтелектуалізація холістичним підприємств	управління розвитком	Чобіток В.І.	+	+	+	+	+		

### Теорія пізнання в історії філософської думки



**Трансформація методології наукового пізнання**

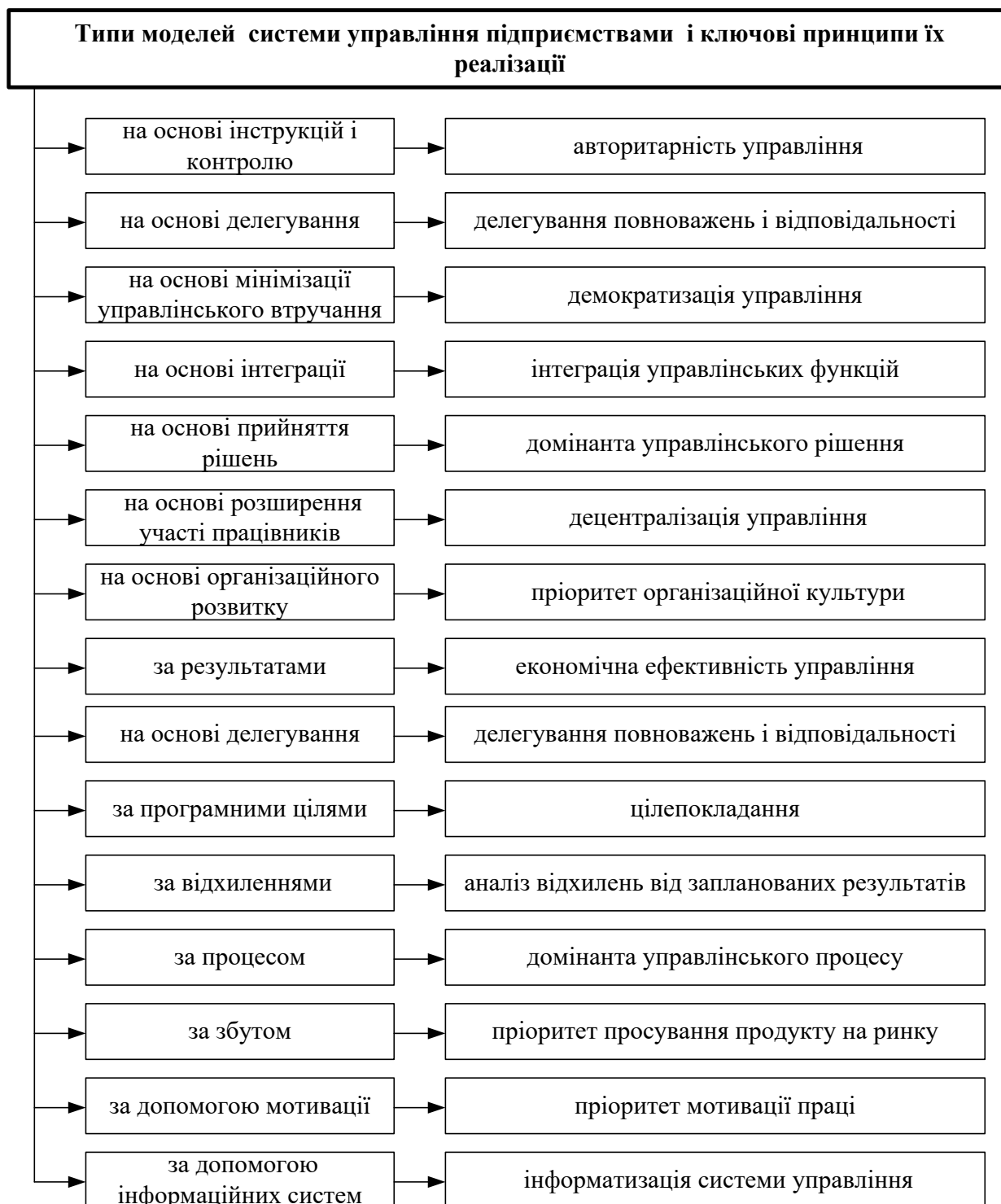
Таблиця Г.1

**Методи оцінки ефективності управління підприємством**

№	Метод	Сутність методу
1.	Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп
2.	Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність.
3.	Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
4.	Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління
5.	Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
6.	Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
7.	Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності
8.	VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства



## Типи моделей системи управління підприємствами і ключові принципи їх реалізації



## Сучасні принципи управління

<https://livingfo.com/pryntsypy-upravlinnia/>

1. Принцип поєднання демократизму та доцільного економічного централізму

Сутність принципу поєднання демократизму та доцільного економічного централізму полягає в тому, що працівники, зайняті у підприємстві, вільно обирають форму власності та форму господарювання. Усі питання господарської діяльності вирішуються їхніми трудовими колективами з урахуванням економічної політики держави, запитів ринку та можливостей максимального задоволення потреб працівників. Управлінський персонал здійснює виключно функції координації, регулювання, праці колективів, використання виробничого потенціалу, створення економічних фондів.

Демократизація управління та її форми мають постійно вдосконалюватися, що зумовлено зміною форм власності, удосконаленням технологічної оснащеності галузей, необхідністю впровадження інноваційно-інтенсивних технологій.

2. Принцип досягнення високої економічної ефективності

Принцип досягнення високої економічної ефективності передбачає результативність, успіх у досягненні мети, а також економічність або мінімальні витрати для отримання відповідного результату, що обумовлено в ринкових умовах високим ступенем конкуренції.

Основу ефективності виробництва становлять: впровадження інноваційних технологій, інтенсифікація виробництва, впровадження ефективних форм господарювання та управління, прискорення структурних змін, найпрогресивніших форм організації праці та виробництва. Підвищення ефективності вимагає широкого впровадження в управлінському процесі економіко-математичних методів та сучасної обчислювальної техніки для прийняття оптимальних рішень.

3. Принцип матеріального та морального стимулювання

Принцип матеріального і морального стимулювання передбачає врахування потреб та інтересів працівників, без яких неможливо вирішувати складні завдання і правильно управляти в організації (див. Що мотивує персонал?).

Матеріальна зацікавленість працівників підвищується під час запровадження гнучкої системи оплати праці, розширення системи преміальних виплат залежно від результатів роботи конкретного підрозділу, запровадження компенсаційних виплат при виході у відставку, продажу працівникам акцій підприємства. В американських фірмах існують надбавки до заробітної плати у зв'язку із зростанням вартості життя, для компенсації впливу тимчасової інфляції, а також допомога у разі хвороби.

Важливим у колективі є моральне стимулювання, як позначення заслуг окремих працівників. Доцільно застосовувати різні його форми, забезпечуючи соціальну рівність та диверсифікацію в оплаті праці, правильне поєднання суспільних, групових та особистих інтересів.

#### 4. Принцип єдиноначальності та колегіальності

Принцип єдиноначальності та колегіальності передбачає вмiле використання в управлінському процесі єдиноначальності та колегіальності.

Єдиноначальність надає вищому керівництву певну повноту влади та відповідно персональну відповідальність за доручену справу. Необхідність єдиноначальності обумовлена потребами самого виробництва, яке передбачає єдність усіх працюючих. Вона означає підпорядкованість у трудовому процесі одній особі, яка має на це необхідні права. Єдиноначальність дозволяє усувати безвідповідальність.

Управління підприємствами має колективний характер, тому єдиноначальність має вмiло поєднуватися з колегіальністю. Колегіальність передбачає відпрацювання колективних рішень на основі думок керівників різного рівня управління. Колегіальність підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їх обґрунтованість та сприяє успішній їх реалізації, але знижує оперативність управління.

#### 5. Принцип науковості

Принцип науковості передбачає повне використання у всій системі управління нових концепцій науки, прогресивного досвіду найкращих організацій та підприємств. Наукове управління несумісне із суб'єктивізмом.

Дотримання цього принципу дозволяє уникати проявів волюнтаризму та суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень. Менеджмент повинен ґрунтуватися на глибокому пізнанні об'єктивних економічних законів, закономірностей та принципів управління. Науковість управління передбачає також широке застосування математичних методів, особливо під час вирішення виробничих завдань, критичну оцінку ефективності прийнятих рішень, і навіть впровадження сучасних засобів оргтехніки та зв'язку.

При впровадженні принципу науковості важливо боротися з шаблоном, індивідуально підходити кожному об'єкту управління.

#### 6. Принцип підготовки та розстановки кадрів

Принцип підготовки та розстановки кадрів передбачає забезпечення стабільності кадрів та професіоналізації управління.

Підготовка, підбір та розстановка кадрів повинна здійснюватися так, щоб кожен спеціаліст або керівник на посаді міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу. Це вимагає цілеспрямованої діяльності у цьому напрямку та правильному використанні кадрів.

#### 7. Принцип відповідальності

Принцип відповідальності означає створення чіткої організаційної структури; розроблення положень про підрозділи організації, права та обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців; встановлення матеріальної відповідальності госпрозрахункових підрозділів за недогляд у роботі; розроблення положень про преміювання працівників; чітке прийняття наказів та розпоряджень; проведення інших організаційних заходів.

У розвинених країнах велике визнання здобула соціальна відповідальність підприємництва, виробництво якісної та безпечної для здоров'я споживачів продукції, дотримання моральних принципів.

#### 8. Принцип оптимального поєднання галузевого та територіального управління

Принцип оптимального поєднання галузевого та територіального управління передбачає найбільш раціональне розміщення та розвиток продуктивних сил, потребує врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва етнічним особливостям регіону, задоволення матеріальних та духовних потреб населення.

Галузеве управління характеризує необхідність розвитку диверсифікації виробництва, поглиблення його спеціалізації та концентрації. Територіальне управління виходить із інших цільових установок.

#### 9. Принцип наступності господарських рішень

В основі принципу наступності господарських рішень лежить єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних та якісних змін, що здійснюються у часі та просторі. Цей принцип має різноманітні форми прояви.

Спадковість господарських рішень необхідна розробки і особливо реалізації планів, щоб інформація зберігала порівняльність. Спадковість необхідна в організаційних рішеннях, оптимальність яких передбачає аналіз минулого, максимальне збереження позитивного досвіду. Вона необхідна і в кадровій політиці, яка повинна передбачати поєднання досвідчених працівників та молодих ініціативних фахівців, які мають швидкість реакції та консервне мислення.

#### 10. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним

Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним передбачає пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними, які у менеджменті дуже важко здійснювати. Річ у тім, що з погляду управління досягти спільних цілей у створенні можливо лише задоволенні особистих інтересів працівників. При досягненні працівниками своїх потреб проблема співвідношення між загальними та особистими інтересами не спрощується, а навпаки, має виражену тенденцію до ускладнення. Чим різноманітніші особисті інтереси працівників, тим складніше стає пошук мотивації з підвищення ефективності їх праці.

#### 11. Принцип економічності та ефективності

У виробництві необхідно досягати як ефективного поєднання людських і матеріальних ресурсів, а й значної економії сил, найбільш продуктивного застосування праці. Суспільство зацікавлене у скороченні витрат громадського виробництва з метою збільшення обсягів інвестиційних ресурсів та накопичень.

#### 12. Принцип домінанти розвитку (принцип основної ланки)

Принцип домінанти розвитку (принцип основної ланки) полягає в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені: основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежить досягнення поставлених цілей.

Цей принцип дозволяє мінімізувати тимчасові та фінансові витрати на дослідження різних напрямків розвитку організації. Виділення головного фактора дозволяє зосередити всі види ресурсів (переважно обмежених) на розробку основного завдання.

У цілому нині, наведені вище принципи менеджменту характерні переважно для систем та підсистем управління загалом. Разом про те кожна структура лише на рівні організації має формуватися з урахуванням ще й специфічних принципів, яких можна віднести:

пріоритет інтересів власників;  
спрямованість на демократизацію управлінських структур та управління власністю;  
рівність прав організацій в економічній сфері ринкових та партнерських взаємин;  
оптимальність організаційних структур управління;  
ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці;  
сучасне інформаційне забезпечення апарату управління;  
наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

Принципи управління повинні мати правове оформлення, закріплене у системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

### Основні аспекти глобалізаційного впливу

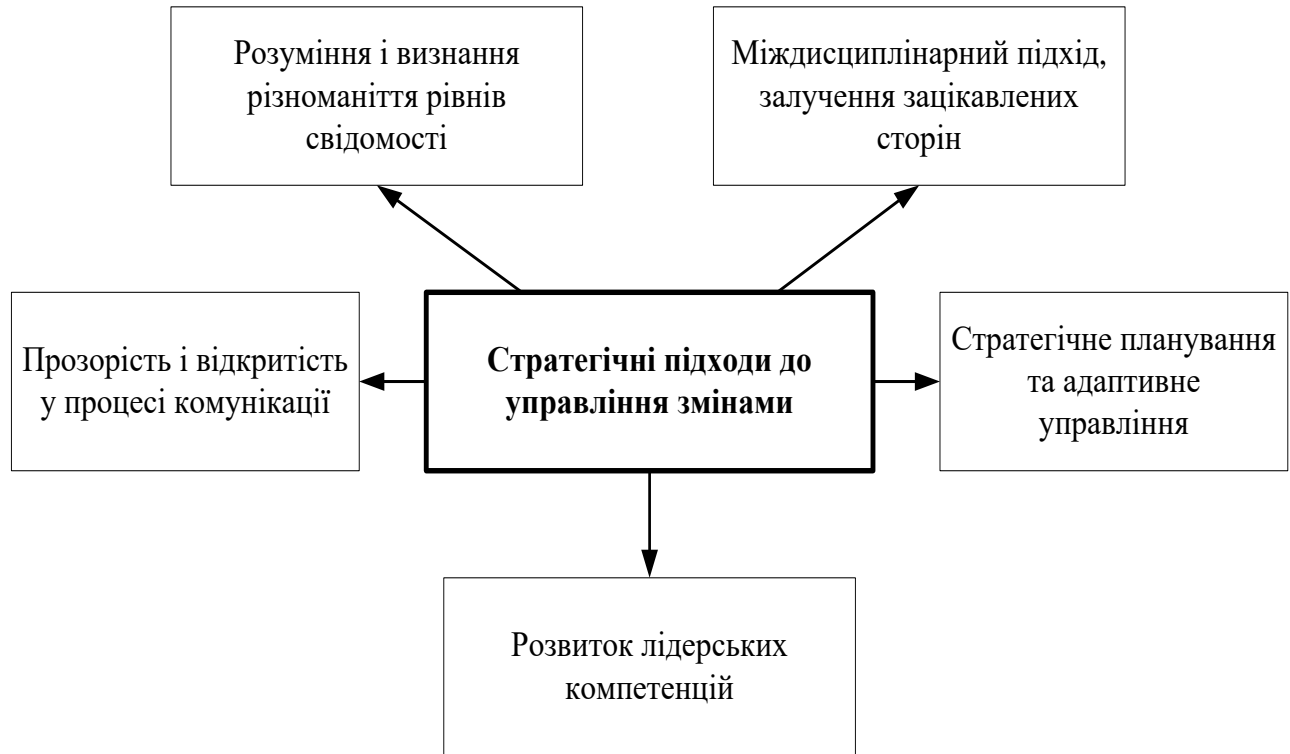
1. Інформаційні технології. Розвиток Інтернету та цифрових технологій створює безпрецедентні можливості для доступу до знань та інформації. Відбувається швидкий обмін ідеями, що прискорює процес інтелектуалізації.

2. Знаннєва економіка. Перехід до економіки, що базується на знаннях та інтелектуальній діяльності, змінює структуру праці та освіти. Знання стають ключовим ресурсом, а інновації та дослідження — основними рушійними силами розвитку.

3. Мережеве суспільство. Формування глобальних мереж взаємодії між людьми, організаціями та державами сприяє поширенню знань та технологій. Це підвищує рівень інтелектуалізації суспільства, створюючи умови для колективного вирішення проблем.

4. Культурна глобалізація. Взаємопроникнення культур веде до обміну цінностями, ідеями та знаннями. Це сприяє розвитку міжкультурної компетентності та інтеграції різних підходів до вирішення глобальних викликів.

### Стратегічні підходи до управління змінами





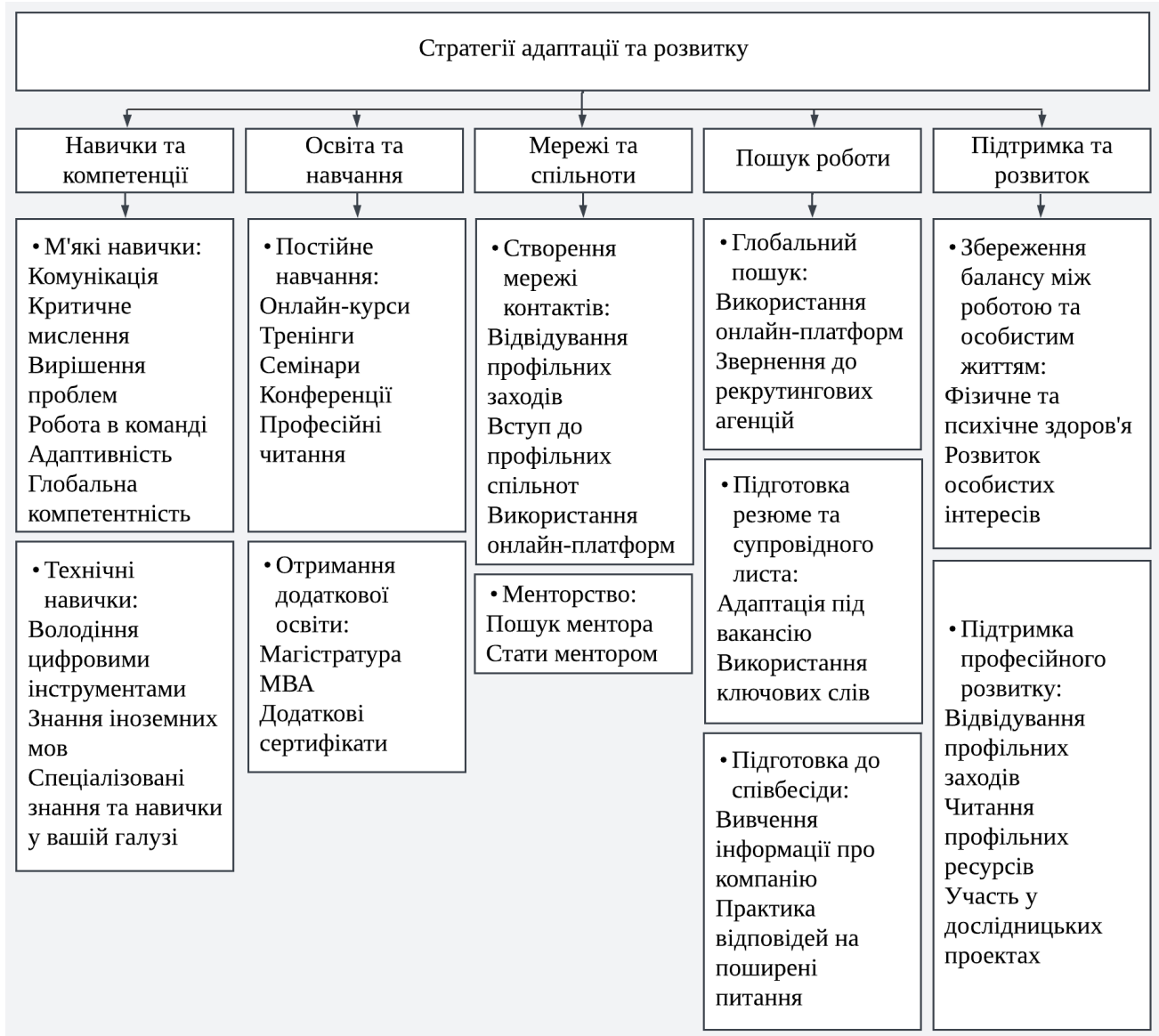
## Практичне застосування методу «управління 360°» на підприємствах



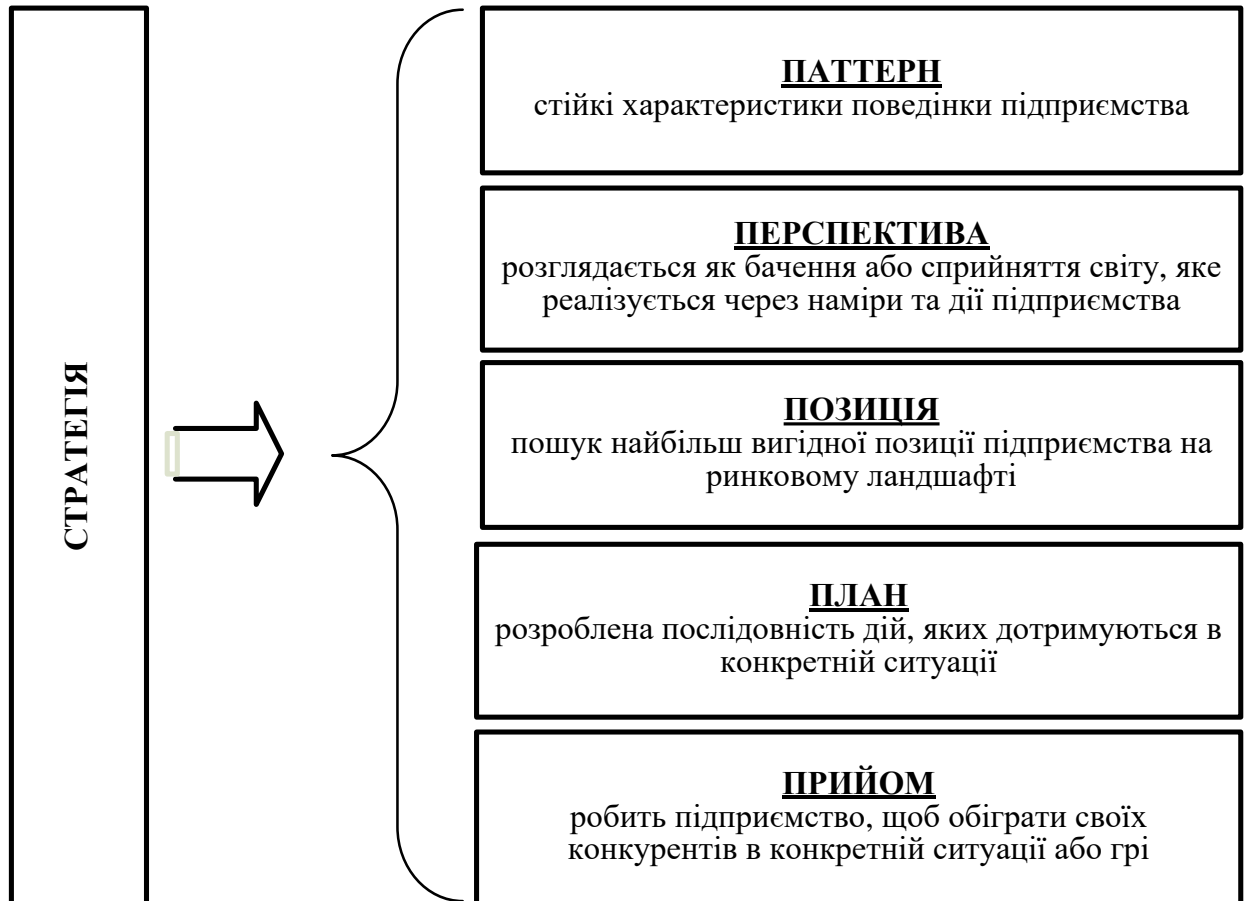
## Види та характеристики організацій, які займаються розвитком інтелектуального потенціалу



## Стратегії адаптації та розвитку на ринку праці в умовах глобалізації



**Комбінація п'ять «П» визначення поняття «стратегія» за  
Г.Мінцбергом**



**Описова видів потенціалу підприємств**

Назва показника	Характеристика показника
Трудовий	Сукупність кваліфікованих співробітників, які володіють необхідним рівнем освіти, професійним досвідом, знаннями, вміннями та навичками, що виконують основні та допоміжні функції для досягнення цілей промислових підприємств у певний період часу.
Фінансовий	Способність промислових підприємств, виражаючися в наявності фінансових ресурсів, їх раціональному розподіленні та перерозподіленні, забезпечуюча ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей.
Інноваційний	Здатність промислових підприємств до інноваційної та творчої діяльності, орієнтованої на генерацію нових ідей, розробку унікальних продуктів чи послуг із метою освоєння нових ринкових сегментів.
Інвестиційний	Здатність промислових підприємств до залучення додаткових внутрішніх або зовнішніх джерел інвестування, які можуть трансформуватися у фінансові ресурси з метою розширення виробництва, проведення науково-дослідних робіт тощо, для досягнення поставлених цілей
Виробничий	Активне перетворення ресурсів людиною для створення продукції, послуг, наукових досліджень, системи управління тощо, з урахуванням рівня техніки та технологій, для підвищення виробничої потужності та підвищення рівня прибутковості
Науковий	Спроможність ресурсів до активної наукової діяльності шляхом залучення усіх видів потенціалу промислових підприємств з метою формування проривних векторних напрямів розвитку промислових підприємств
Управлінський	Властивість системи управління промисловими підприємствами продукувати та впроваджувати якісні управлінські рішення з метою формування стратегічного розвитку
Маркетинговий	Сукупність властивостей промислових підприємств, які направлені на забезпечення їх постійної конкурентоспроможності за рахунок проведення ефективних маркетингових заходів щодо перманентного дослідження ринку

**Історична довідка та характеристика діяльності Приватного акціонерного товариства "Київський ремонтно-механічний завод" (КРМЗ)**

Приватне акціонерне товариство "Київський ремонтно-механічний завод" (КРМЗ) було зареєстроване 4 травня 1994 року. Проте завод розпочав свою діяльність задовго до офіційної реєстрації як акціонерне товариство, діючи на ринку спеціального машинобудування та металообробки вже понад 40 років. Завод розташований у промисловій зоні Києва, недалеко від центрального залізничного вокзалу, що забезпечує зручні логістичні умови для автотранспорту. Площа підприємства складає понад 1,6 гектарів, де розміщені адміністративні будівлі, виробничі цехи та складські приміщення.

Основною спеціалізацією КРМЗ є виробництво спеціального навісного обладнання для бурової будівельної техніки, що використовується для створення буроін'єкційних та буронабивних палей за різними сучасними технологіями. Завод виготовляє як повні комплекти навісного обладнання, адаптовані під вітчизняні кранові установки, так і окремі компоненти, вузли та інструменти. Це обладнання знаходить широке застосування у будівництві, особливо в умовах складних геологічних умов і щільної міської забудови.

Другим важливим напрямком діяльності підприємства є виробництво швидкозношувальних та витратних бурових елементів для різних типів бурової техніки, як вітчизняної, так і імпортової. Ця продукція адаптована під основні бурові столи, що представлені на ринку України та країн СНД, включаючи такі бренди, як Bauer, Casagrande, Soilmes та інші.

Завод також розробив концепцію ряду малих бурових станків легкої серії, що дозволяють проводити буронабивні палі діаметром до 250 мм і глибиною до 20 м у стиснених умовах. Ці установки вирізняються простотою, надійністю в експлуатації та компактними розмірами, що робить їх незамінними в умовах міської забудови.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2011 році становить 50 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працювали за сумісництвом у 2011 році становить 3 особи. Чисельність працівників, які працювали у 2011 році на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) становить 2 особи. Фонд оплати праці за 2011 рік склав 1503,9 тис.грн., що на 284,9 тис.грн. більше за показники попереднього року. Збільшення розміру фонду оплати праці відносно 2010 року пов'язано з підвищенням розміру заробітної плати, а також зі збільшенням кількості працівників. Кадрова програма емітента спрямована на підвищення рівня кваліфікації працівників, та забезпечення її відповідності операційним потребам.

Таким чином, приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод» є одним з лідерів вітчизняного ринку спеціального машинобудування та металообробки, успішно поєднуючи багаторічний досвід, сучасні технології та інноваційні підходи у виробництві своєї продукції.

## **Історична довідка та характеристика діяльності Харківський тракторний завод (ХТЗ)**

Харківський тракторний завод (ХТЗ) було засновано в 1930 році в місті Харків, Україна, і вже 1 жовтня 1931 року з конвеєра заводу зійшов перший трактор. Цей день став знаковим і відтоді вважається Днем народження заводу. Від самого початку свого існування ХТЗ став потужним виробником сільськогосподарської та спеціалізованої техніки, яка користувалася великим попитом не тільки в колишньому Радянському Союзі, але й за його межами — у багатьох країнах Європи, Азії та Африки.

Розташований у промисловій зоні Харкова, ХТЗ став ядром однойменного житлового району, який виріс навколо заводу для розміщення численних робітників та спеціалістів, необхідних для роботи на підприємстві, що швидко розширювалося. За роки роботи завод випустив понад 3 мільйони тракторів та іншої важкої техніки, яка відзначалася надійністю, функціональністю та високою якістю.

Сучасне виробництво заводу зосереджено на випуску десятків моделей тракторів і спеціальної техніки, призначеної для різноманітних галузей промисловості, сільського та комунального господарства, будівництва. Всі моделі, що випускаються, сертифіковані та відповідають міжнародним стандартам якості.

Однією з основних характеристик продукції ХТЗ є її багатофункціональність та можливість агрегування з численними навісними знаряддями. Це дозволяє використовувати техніку для виконання різноманітних завдань в залежності від потреб замовника. Виробництво передбачає можливість замовлення кожної моделі в декількох варіантах збірки, що дозволяє покупцям обирати техніку, яка оптимально підходить для їх умов експлуатації.



Останніми роками завод активно впроваджує інновації. Розробка нової лінійки високотехнологічних, комфортних та продуктивних машин стала можливою завдяки щоденній кропіткій роботі технологів, конструкторів, промислових дизайнерів та інших спеціалістів. Використання сучасних технологій і матеріалів дозволило підприємству значно розширити свій асортимент. Окрім традиційних тракторів загального призначення, ХТЗ почав виробляти спеціалізовану техніку для нафтовиків і геологів, установки для проведення механізованих зварювальних робіт, всюдиходи на базі техніки МТЛБ та універсальні дорожні машини для залізничної галузі.

Для великих сільськогосподарських підприємств завод пропонує потужні та багатофункціональні трактори, такі як ХТЗ-242К.20 (21) та ХТЗ-150К-09.172, які вирізняються широкими можливостями агрегування і здатні виконувати завдання різного рівня складності. Також для залізничних підприємств випускаються універсальні колійні машини, такі як УПМ-1, що працюють на базі спеціально доукомплектованих тракторів ХТЗ-17221.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) - 1123. Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників (осіб) - 34. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 5. Фонд оплати праці (всього) - 123 683 тис. грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: збільшення на 4839 тис. грн. Кадрова програма, в тому числі, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників потребам Товариства. Щороку розробляється річний план розвитку та підвищення кваліфікації персоналу заводу, періодично оновлюються програми навчання. Створена і діє кваліфікаційна комісія з присвоєння розрядів по всім виробничим професіям основного і допоміжного виробництва, атестаційна комісія з присвоєння категорій фахівцям.

Незважаючи на багаторічну історію та постійний розвиток, основні критерії, які залишаються незмінними з перших років роботи підприємства, — це висока якість, довговічність, безпека та надійність кожної машини.

Завдяки цим принципам, Харківський тракторний завод продовжує залишатися надійним партнером для аграріїв, будівельників та підприємств різних галузей, забезпечуючи їх високоякісною технікою за конкурентоспроможними цінами.

## **Історична довідка та характеристика діяльності приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»**

Інше приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин» було зареєстроване 4 березня 1996 року. Завод спеціалізується на виробництві високоякісної техніки, яка відзначається надійністю, ефективністю та довговічністю.

З моменту свого заснування «Завод агротехнічних машин» зосередився на виробництві інноваційного обладнання для сільського господарства, що відповідає сучасним стандартам та вимогам ринку. Під керівництвом генерального директора Андрія Віталійовича Волошина, підприємство зростало та розвивалося, вкладаючи значні ресурси у дослідження і розробки нових видів техніки.

Завод активно впроваджує сучасні технології та використовує передові матеріали у своїх виробках, що дозволяє створювати продукцію, яка забезпечує високу продуктивність та економічну ефективність. Статутний капітал підприємства становить 3 025 390 грн, що є підтвердженням стабільної фінансової бази та надійності заводу.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу - 70 осіб. Середня численність позаштатних працівників - 0. Середня численність осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 0. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 15 осіб. Фонд оплати праці за звітний період склав 1477.9 тис.грн. Розмір фонду оплати праці відносно попереднього року збільшився на 402,0 тис.грн. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента: підвищення каліф. розряду 2.

Основною діяльністю Приватного акціонерного товариства «Завод агротехнічних машин» є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Завод виготовляє широкий асортимент техніки, яка

призначена для виконання різноманітних агротехнічних операцій, включаючи обробку ґрунту, посів, збирання врожаю, а також догляд за лісовими насадженнями.

Окрім цього, завод займається виробництвом інших металевих баків, резервуарів і контейнерів, що застосовуються в різних галузях промисловості, включаючи сільське господарство та харчову промисловість. Висока якість продукції досягається завдяки використанню сучасного обладнання та технологій, а також суворому контролю якості на всіх етапах виробництва.

Ще одним важливим напрямком діяльності заводу є механічне оброблення металевих виробів. Цей процес включає різноманітні операції з металообробки, такі як фрезерування, токарна обробка, шліфування, зварювання та інші технологічні процеси, що дозволяють створювати високоточні та надійні компоненти для різних видів техніки.

Продукція заводу включає широкий спектр машин та устаткування, які застосовуються у сільському та лісовому господарстві. Серед основних видів техніки можна виділити:

- трактори та агрегати для обробки ґрунту (виробництво потужних та економічних тракторів, плугів, культиваторів та іншого обладнання для обробки ґрунту);
- збиральні машини (розробка та виробництво сучасних комбайнів, що забезпечують ефективний збір врожаю різних культур);
- сівалки та посадочні машини (виготовлення машин для посіву та висаджування рослин, що дозволяють знижувати витрати на агротехнічні роботи та підвищувати продуктивність);
- лісова техніка (виробництво спеціалізованих машин для догляду за лісами, збирання деревини та інших робіт у лісовому господарстві).

Крім цього, завод виробляє металеві баки, резервуари та контейнери різних розмірів та призначень, що використовуються в аграрному секторі, а також у промисловості для зберігання та транспортування рідин і сипучих матеріалів.

## **Історична довідка та характеристика діяльності Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»**

Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод» (ПАТ «ОМЗ») було засноване в 1920 році і є одним із найстаріших машинобудівних підприємств на Півдні України. Завод спеціалізується на випуску гірничошахтного і гірничорудного обладнання, займаючи провідні позиції у виробництві шахтних лебідок, тепловозних домкратів та запасних частин для вантажних залізничних вагонів. Продукція ПАТ «ОМЗ» відома своєю якістю і надійністю, що робить завод ключовим гравцем на ринку.

Підприємство було створене для задоволення потреб гірничодобувної та транспортної галузей у спеціалізованому обладнанні. З роками завод розширював свою діяльність, впроваджуючи нові технології та збільшуючи асортимент продукції. У часи індустріалізації він став одним із головних постачальників гірничошахтного обладнання для підприємств усього СРСР. З початком незалежності України у 1991 році завод продовжив свою діяльність, орієнтуючись на внутрішні і зовнішні ринки. У 1990-х роках підприємство було перетворене на акціонерне товариство, що дозволило залучити інвестиції та провести модернізацію виробничих потужностей.

Основними напрямками діяльності ПАТ «ОМЗ» є виробництво гірничошахтного обладнання, тепловозних домкратів, запасних частин для вантажних залізничних вагонів, а також обладнання для морських і річкових причальних споруд. Продукція заводу, така як шахтні лебідки (ЛВ-25, 1ЛШВ-01, 1ЛВ-09, 1ЛВ-10, ЛП) та тепловозні домкрати (ДТ-30, ДТ-40, ДТ-30П, ДТ-40П), є сертифікованою в системі Державної сертифікації України. Завод займає монопольне положення в Україні по виробництву цих видів продукції, які експортуються до багатьох країн, включаючи Казахстан, Білорусь, Естонію, Узбекистан, Грузію, Азербайджан.

Крім основної продукції, ПАТ «ОМЗ» надає послуги товарелитва по кресленням замовника, механічної обробки металу, порізки листового металу, піскоструминного оброблення і порошкового фарбування металевих виробів. Завод має ливарний цех, де виготовляються виливки з металів та сплавів за заданими характеристиками, і механо-складальний цех, який займається механічною обробкою деталей, плазмовим різанням металу, піскоструминним обробленням і фарбуванням. На заводі також функціонують лабораторії фізико-хімічних методів дослідження металів і сплавів та охорони навколишнього середовища і промислової санітарії, які забезпечують контроль якості матеріалів та екологічних показників.

У звітному періоді середньооблікова чисельність працівників облікового складу складає 222 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 5 осіб, чисельності працівників які працюють на умовах неповного робочого часу(дня,тижня) - немає осіб, фонд оплати праці в звітному році склав 7064,00 тис. грн. Розмір фонду оплати праці відносно попереднього року збільшився на 2314,3 тис. грн. у зв'язку із збільшенням окладу та мінімальної заробітної плати згідно законодавства. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента, не розроблялась.

Таким чином, приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод» є одним з найважливіших машинобудівних підприємств України, яке завдяки багаторічному досвіду, високоякісній продукції та інноваційним підходам продовжує успішно розвиватися і зберігати провідні позиції на ринку гірничошахтного і гірничорудного обладнання.

**Історична довідка та характеристика діяльності приватного  
акціонерного товариства «Полтавський турбомеханічний завод» (ПАТ  
«ПТМЗ»)**

Щодо приватного акціонерного товариства «Полтавський турбомеханічний завод» (ПАТ «ПТМЗ»), воно має глибоке історичне коріння, що сягає кінця XIX століття. Його передісторія розпочинається з 1889 року, коли купчиха Полякова заснувала чавуноливарний завод, розташований поблизу залізничної лінії Київ—Харків. На початковому етапі завод представляв собою невелике механічне підприємство, яке спеціалізувалося на ремонті сільськогосподарського інвентарю, виготовленні деталей до візків та млинів. Підприємство мало обмежені виробничі можливості, залучаючи до роботи лише 20 робітників, та функціонувало в умовах технічної невибагливості.

У 1918 році завод Полякової був реквізований і реорганізований у майстерні Губобозу для безробітних, що пізніше трансформувалися в артіль «Механік». Остання здійснювала ремонт сільськогосподарських машин та виготовлення меблів. У 1924 році рішенням Губкому, Губсовнархозу та Спілки металістів Полтави було здійснено злиття декількох дрібних металообробних артілей, на основі яких створено значний машинобудівний комплекс. Базовим підприємством стала артіль «Механік», що, після низки злиттів, отримала назву «Колектив безробітних при Полтавській біржі праці „Метал“». Дане об'єднання стало основою для подальшого зростання і спеціалізації підприємства.

Протягом наступних десятиліть підприємство поступово розширювало спектр своєї діяльності, освоюючи виробництво обладнання для трикотажної промисловості, а згодом і поліграфічного машинобудування. Значним кроком у розвитку заводу стало включення його у систему Міністерства електростанцій СРСР після Другої світової війни. На той час основною

спеціалізацією заводу стало виготовлення запасних частин для парових турбін та іншого енергоустаткування.

У 1994 році в результаті економічних реформ підприємство було реорганізовано у Відкрите акціонерне товариство, а в 2010 році — у Публічне акціонерне товариство. Підприємство розташоване на двох промислових майданчиках загальною площею 26,9 га. Основний виробничий комплекс розташований у центральній частині міста Полтава, а допоміжні цехи — у Затуринському промисловому вузлі.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) - 1203 Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 5 Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (осіб) - 0 Фонд оплати праці - всього (тис.грн.) - 41440,9 Розмір фонду оплати праці відносно попереднього року збільшився- 35,6 % На підприємстві кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента, відсутня.



### **Історична довідка та характеристика діяльності Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»»**

Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод „Світло шахтаря“» є одним з найстаріших і найвідоміших підприємств України, що спеціалізується на виробництві гірничошахтного обладнання. Завод був заснований у 1891 році інженером і підприємцем Миколою Федоровичем фон-Дітмаром. Спочатку підприємство функціонувало як невелика слюсарно-механічна майстерня, оснащена гасовим двигуном потужністю 2 кінські сили, де працювало 15 осіб. Згодом, у 1899 році, підприємство було модернізоване: встановлено новий двигун потужністю 4 кінські сили та збудовано кузню. Ці зміни дозволили розширити виробництво і перейменувати підприємство на «Технічну контору і механічний завод гірського інженера М.Ф. фон-Дітмара», яке спеціалізувалося на виготовленні бурових та вугледобувних інструментів, а також систем водопостачання.

У 1910 році фон-Дітмар придбав у Харкові чавунно-мідно-ливарний і механічний завод «Руський слюсар», що стало важливою віхою в історії розвитку підприємства. Вже до 1911 року завод значно розширив виробничі потужності, включаючи механічний, котельний і ливарний цехи, де працювало 140 осіб. Основною продукцією підприємства стали бурові інструменти, шахтні візки, парові котли, а також чавунне і мідне лиття.

З початком Першої світової війни завод освоїв виробництво військової продукції, що до 1917 року становила до 80% від загального обсягу виробництва. У 1918 році, після націоналізації підприємства, воно було передано під управління Харківської губернської ради народного господарства, що стало початком його перетворення на важливий елемент радянської промисловості.

У 1922 році завод отримав нову назву — «Світло шахтаря» — і став єдиним підприємством у СРСР, що виробляло шахтарські лампи. Під час

подальшого розвитку, завод став одним із лідерів у виробництві гірничошахтного обладнання, включаючи вугільні комбайни, скребкові конвеєри, шахтні трансформаторні підстанції та інше обладнання, що використовувалося в гірничій промисловості.

У 1994 році, в умовах переходу України до ринкової економіки, завод був приватизований і перетворений на Відкрите акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод „Світло шахтаря“». Це дозволило підприємству зберегти свої виробничі потужності та продовжити розвиток в умовах ринкової конкуренції. Завод почав освоювати виробництво нових моделей конвеєрів та іншого гірничошахтного обладнання, адаптованого до потреб сучасної видобувної промисловості.

На сьогодні АТ «Харківський машинобудівний завод „Світло шахтаря“» активно експортує свою продукцію до багатьох країн, включаючи Польщу, Індію, Казахстан, Китай та інші. Завдяки високому науково-виробничому потенціалу, підприємство постійно оновлює асортимент своєї продукції, удосконалює технології виробництва і забезпечує відповідність найсучаснішим стандартам якості.

За звітний період середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала -2644 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом -22 особи, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 34 особи. Фонд оплати праці за 2010 р. склав 84675.0 тис. грн. та збільшився відносно 2009 р. на 23749.8 тис. грн. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації розробляються плани підготовки та підвищення кваліфікації згідно необхідності виробництва. Навчено новим професіям у 2010 р. 327 осіб, в т.ч. безпосередньо на виробництві - 270 осіб, у навчальних закладах різних типів -57 осіб, підвищили кваліфікацію - 703 особи в т.ч. безпосередньо на виробництві - 646 осіб, у навчальних закладах різних типів за договорами -57 осіб.

### **Історична довідка та характеристика діяльності Акціонерне товариство «Українські енергетичні машини» (раніше «Турбоатом»)**

Акціонерне товариство «Українські енергетичні машини» (раніше «Турбоатом») спеціалізується на виготовленні парових турбін для теплових і атомних електростанцій, гідравлічних турбін для гідроелектростанцій та газових турбін для теплових електростанцій. Підприємство, засноване у 1932 році як Харківський турбогенераторний завод, відзначається тривалим шляхом розвитку, включаючи проектування, виробництво, налагодження та сервісне обслуговування турбінного обладнання.

Історія підприємства розпочалася зі спорудження в 1929 році турбогенераторного заводу, який вже в 1932 році виготовив перший гідрогенератор для Дзорогетської ГЕС та дизель-генератор для Туркестано-Сибірської магістралі. Значним досягненням стало виготовлення в 1935 році першої парової турбіни потужністю 50 МВт, а в 1938 році — парової турбіни потужністю 100 МВт з генератором.

Період Другої світової війни став критичним для заводу: обладнання було евакуйовано, а інфраструктура зазнала значних руйнувань. Відновлення заводу, розпочате в 1946 році, дозволило відновити виробництво, і вже у 1948 році було налагоджено серійне виробництво парових турбін потужністю 25 МВт. Згодом, у 1953 році, завод освоїв виробництво гідравлічних турбін, що розширило спектр продукції та зміцнило позиції підприємства на міжнародному ринку.

У 1960-х роках підприємство розпочало виробництво парових турбін для атомної енергетики, зокрема потужністю 30–36 МВт та 70 МВт, а пізніше і більш потужних турбін — 220 МВт і 500 МВт. Ці розробки заклали основу для подальшого серійного виробництва турбін для атомних електростанцій, що стало одним із ключових напрямків діяльності заводу.

Період з 1980 по 1992 рік ознаменувався освоєнням серійного виробництва газових турбін потужністю 45–60 МВт. У 2000-х роках підприємство успішно виконувало великі міжнародні контракти, виготовляючи гідротурбіни та парові турбіни для іноземних замовників, зокрема для Індії.

Визнанням інноваційної спроможності підприємства стало потрапляння у 2016 році до п'ятірки найінноваційніших компаній України. Співпраця з міжнародними партнерами, такими як «Westinghouse» і «Holtec», відкриває нові можливості для модернізації турбін українських АЕС і виготовлення контейнерів для радіоактивних відходів.

Сучасні виробничі потужності АТ «Українські енергетичні машини» дозволяють виготовляти парові та гідравлічні турбіни із загальною річною потужністю відповідно 8 млн кВт та 2 млн кВт. Підприємство забезпечує широкий спектр продукції для енергетичного сектора, постачаючи обладнання для понад 45 країн світу. Частка підприємства на світовому ринку турбін для атомних електростанцій становить 13%, що робить його одним із провідних виробників у цій галузі.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 5 107 чол.; Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): 11 чол.; Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): не має; Фонд оплати праці: 186146,1 тис. грн.; Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: Фонд оплати праці збільшився на 21,1% до фонду 2010 р. Рівень мінімальної заробітної плати збільшено з 950 грн. у січні 2011 року до 1120 грн. у грудні 2011 року. Кадрова політика ВАТ <Турбоатом> спрямована на реалізацію нової концепції управління персоналом. Фахівцями служб підприємства була розроблена Програма комплектування робочими кадрами, закріплення їх на виробництві, зниження плинності. У програму входить система пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу, яка дозволяє залучати на

підприємство висококваліфікованих робітників та інженерно-технічних фахівців. Важливими напрямками кадрової політики є підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, взаємодія з державною службою зайнятості, співпраця з базовими учбовими закладами: Національним технічним університетом <Харківський політехнічний інститут >, Українською інженерно - педагогічною академією, Харківським національним економічним університетом , Харківським національним університетом радіоелектроніки, Харківським машинобудівним коледжем. Навчання кадрів організовується згідно зі Стандартом підприємства, Положенням <Про професійне навчання кадрів на виробництві> та Планом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Професійне навчання робітників підприємства носить безперервний характер та проводиться протягом усієї трудової діяльності з метою розширення та поліпшення знань, умінь та навиків згідно вимогам виробництва.

Так у 2011 році пройшли навчання та підвищення кваліфікації 1663 працівників, що складає 31,5 % загальної чисельності підприємства. Всі співробітники підприємства один раз в 5 років проходять навчання з підвищення кваліфікації, а працівники, які беруть участь у виробництві сертифікованої продукції: верстатники, електрозварники, дефектоскопісти, контролери, термісти - один раз в 3 роки. Щорічно підвищують кваліфікацію до 750 осіб. За 2011 рік підвищили кваліфікацію 734 особи. Також підвищують свій технічний рівень молоді працівники підприємства, навчаючись без відриву від роботи у вищих навчальних закладах та технікумах.

У 2011 р. замість звільнених і на вакантні посади працевлаштовані на підприємство 850 осіб, в тому числі випускники ПТУ і коледжів - 62 особи. З метою закріплення кадрів на виробництві та зацікавленістю робітників у бездоганному виконанні своїх обов'язків, здійснюється робота на підприємстві з укладання договорів згідно з Програмою

довгострокового накопичувального страхування (на 10 - 25 років), та недержавного пенсійного забезпечення (5 - 10 років).

АТ «Українські енергетичні машини» продовжує активно розвиватися, впроваджуючи нові технології та розширюючи ринки збуту, що робить його стратегічно важливим підприємством для енергетичного сектору України та глобальної енергетичної індустрії.

### **Історична довідка та характеристика діяльності ПАТ «Сміламаш»**

Продукція заводу «Сміламаш» забезпечує технологічні потреби всіх цукрових заводів регіону, а також значної частини хлібозаводів, на яких понад 65% хлібобулочних виробів виготовляються за допомогою тістомісильних машин, вироблених на цьому підприємстві.

Історичні витоки Смілянського машинобудівного заводу сягають першої половини XIX століття. Заснований у 1840 році в місті Сміла, завод починав свою діяльність як механічне підприємство для виготовлення та ремонту обладнання для цукроваріння. Розташування заводу поблизу рафінадного виробництва на березі річки Тясмин визначило його початкову спеціалізацію, яка з часом трансформувалася у створення масштабного індустріального комплексу. У 2020 році завод відзначив свій 180-річний ювілей, демонструючи стійкість і здатність адаптуватися до вимог ринку.

Протягом свого існування завод постійно вдосконалював свої виробничі потужності, що дозволило йому залишатися конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Визнання якості продукції заводу підтверджується численними нагородами, зокрема в 1998–1999 роках на міжнародних виставках у Парижі, Мадриді та Відні, де продукція заводу отримала високу оцінку.

Сучасний виробничий комплекс ПАТ «Сміламаш» включає всі етапи машинобудівного циклу. Ливарне виробництво підприємства дозволяє виготовляти чавунні виливки масою до 1000 кг, а з кольорових металів — до 20 кг. Ковальське виробництво забезпечує виробництво поковок масою до 50 кг. Завод також володіє унікальним пресовим обладнанням зусиллям до 2500 тс, що дає змогу штампувати еліптичні днища діаметром до 3000 мм. Зварювальне виробництво підприємства забезпечує виготовлення апаратів діаметром до 4000 мм і блоків масою до 20 тонн.

Парк металорізальних верстатів включає високоточні токарні, карусельні, поздовжньо-фрезерні та горизонтально-розточувальні верстати, а також верстати з числовим програмним управлінням (ЧПУ). Завдяки цьому підприємство виготовляє обладнання з високими техніко-економічними показниками, що забезпечує конкурентоспроможність продукції на світовому ринку.

Середньоспискова чисельність за 2011 рік склала 350 чол., сумісників - 3 чол. Чисельність в еквіваленті повної зайнятості - 286 чоловік. За звітний рік чисельність працівників зменшилась на 5 чол., чисельність в еквіваленті повної зайнятості не змінилась. Фонд оплати праці усіх працюючих за 2011 рік склав 12013,8 тис. грн. фонд оплати штатних працівників склав 11775,6 тис. грн., в тому числі фонд основної заробітної плати - 4444,4 тис. грн., додаткової - 1865,3 тис. грн., інших заохочувальних та компенсаційних виплат - 5465,9 тис. грн. Питома вага основної зарплати в фонді заробітної плати склала 37,7 %, додаткової - 15,8 %, інших заохочувальних та компенсаційних виплат - 46,4 %.

У зв'язку з введенням по Україні нових розмірів мінімальної заробітної плати по заводу поетапно були введені нові розміри заробітної плати: - з 1 січня 2011 року - 941 грн.; - з 1 квітня 2011 року - 960 грн.; - з 1 жовтня 2011 року - 985 грн.; - з 1 грудня 2011 року - 1004 грн.

Середня заробітна плата працюючих у 2011 році склала 2861,1 грн. проти 2098,728 грн. 2010 р. , що на 36,3% більше, відповідно в еквіваленті повної зайнятості - 3504,6 грн. проти 2601,22 грн. у 2010 році ( на 34,7% більше). Збільшення рівня зайнятості та збільшення середньої зарплати по заводу досягнуто завдяки збільшенню обсягів виробництва на 21,8% від попереднього року.

У 2005 році наказом №244 була прийнята довгострокова програма з соціального стимулювання висококваліфікованих робтників та робітників дефіцитних професій "Кадрова еліта заводу".



Маючи понад півторастолітній досвід у виробництві машинобудівного обладнання, «Сміламаш» залишається надійним партнером для співпраці на міжнародному рівні. Висока якість продукції, інноваційні технології та конкурентоспроможні ціни роблять завод важливим гравцем у галузі машинобудування.

### **Історична довідка та характеристика діяльності Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»**

Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод» було засновано у 1927 році у місті Дніпропетровськ. Первісно завод виник як майстерні «МАНАПО», які за рішенням Наркомату освіти України спеціалізувалися на виготовленні шкільних наочних посібників та слюсарного обладнання. Вже на початку 1930-х років майстерні значно розширилися, і в 1932 році були реорганізовані у верстатобудівний завод № 2, якому у 1934 році було присвоєно ім'я Георгія Димитрова.

Протягом 1930-х років підприємство суттєво розширювало свою виробничу базу, освоюючи випуск нової продукції. Зокрема, з 1934 по 1938 роки завод виготовляв токарно-гвинторізні верстати ТВ-1 та ТВ-2, а також наочні посібники для шкіл. З 1939 року завод почав виробляти корпуси для 45-мм протитанкових снарядів. У 1940 році постановою Ради Народних Комісарів СРСР завод № 14 був переданий до Наркомату авіаційної промисловості і став Союзним Державним заводом № 462, зберігши при цьому виробництво попередньої продукції та освоївши випуск поршневих кілець для авіаційних двигунів.

Під час Другої світової війни завод виконував замовлення для оборонної промисловості, що стимулювало подальший розвиток його виробничих потужностей. У цей період було побудовано нові цехи, модернізовано інфраструктуру, що дозволило розпочати серійний випуск 13 найменувань авіаційних агрегатів, таких як насоси РНА-1А, РНМ та АРГ.

Після війни завод продовжив активно розвиватися, зосередившись на виробництві продукції для авіаційної промисловості та інших галузей. У 2000 році було зупинено спад виробництва, проведено значну модернізацію, що дозволило значно збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, забезпечивши зростання на 10-15% щороку. Це стало можливим завдяки

впровадженню нових технологій, модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів.

У 2015 році завод здійснив значне технічне переоснащення, придбавши сучасне високоточне обладнання, включаючи агрегати плазмового та лазерного різання, листозгини, нові верстати з числовим програмним керуванням, балансувальний верстат, електроерозійний дротяний верстат. Завдяки цьому завод значно покращив якість своєї продукції та розширив можливості для виконання складних замовлень з Франції, Італії та Китаю.

Основними напрямками діяльності заводу є виробництво компонентів для гідравлічних систем літальних апаратів, компонентів паливних систем, систем електропостачання, а також компонентів систем керування та силових гідросистем для гірничо-шахтного обладнання. Окрім цього, завод виробляє компоненти гідросистем для загального машинобудування та пакувальні комплекси з числовим програмним управлінням.

Завод активно розвивається у сфері зовнішньоекономічної діяльності, освоюючи нові види продукції спеціального призначення для європейських та азіатських ринків. Завдяки реалізації проектів з імпортозаміщення та модернізації виробничих ділянок, ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» забезпечує високу конкурентоспроможність своєї продукції на міжнародному рівні. Особлива увага приділяється впровадженню системи управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 2531 Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): 105 Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): 119 Фонд оплати праці: 64550 тис.грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: Фонд оплати праці відносно 2010 року збільшився у зв'язку із збільшенням об'ємів випуску продукції. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: Кадрова політика

товариства спрямована на забезпечення поточних та довгострокових потреб підприємства необхідною кількістю робітників та службовців відповідних професій та кваліфікації. Основні засади цієї політики, напрямки та порядок її реалізації визначені стандартами підприємства у системі менеджменту якості (управління якістю), знаходять відображення у колективному договорі та у розпорядчо-організаційних документах керівництва підприємства. Для забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам на підприємстві проводиться планомірна робота по підвищенню кваліфікації працівників. Ця робота здійснюється як безпосередньо на підприємстві, так і у сторонніх закладах фахової освіти. У власному учбовому центрі товариства працюють постійно-діючі та цільові курси підвищення кваліфікації, на яких у 2011 році пройшли навчання 707 працівників. Іще 52 працівника пройшли навчання у закладах "Універсал-центр", міському учбово-курсовому комбінаті "Моноліт" та учбовому комбінаті "Дніпробуд". Протягом року 200 робітникам-учням вперше присвоєні кваліфікаційні розряди, 116 робітникам підвищено кваліфікаційний розряд, 76 працівників засвоїли другу професію. Відповідно до чинних стандартів підприємства на заводі проводиться періодична атестація службовців на відповідність займаній посаді, а також атестація виконавців відповідних (з погляду на якість продукції та безпеку праці) робіт. Згідно Положенню від 18.11.2005 року № 58 "Про порядок підготовки спеціалістів та їх комплектування для підприємства" проводиться постійна робота з залучення молодих фахівців для роботи на підприємстві після закінчення навчання у вузах та технікумах. Так, у 2011 році на підприємство було прийнято 16 таких фахівців. Крім того, станом на 31.12.2011р., підприємство 10 особам оплачує навчання, а 12 студентам виплачує додаткову стипендію.

Соціальна політика заводу спрямована на підвищення кваліфікації персоналу, створення сприятливих умов для праці та відпочинку, залучення молодих фахівців з провідних навчальних закладів Дніпра. Це дозволяє

забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищувати продуктивність праці та якість продукції.

Таким чином, ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» є важливим підприємством вітчизняної промисловості, яке поєднує багаторічний досвід з сучасними технологіями, активно розвивається та успішно конкурує на міжнародних ринках.

**Історична довідка та характеристика діяльності Публічне  
акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче  
об'єднання» (ПАТ «СМНВО-Інжиніринг»)**

Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання» (ПАТ «СМНВО-Інжиніринг») має багату історію, що починається з кінця XIX століття. Історія заводу розпочалася 28 листопада 1896 року, коли Указом Імператора Миколи II були затверджені умови діяльності в Російській імперії Бельгійського акціонерного товариства «Сумські машинобудівні майстерні (анонімне товариство)». Основною метою заснування цього товариства було виготовлення та ремонт обладнання для цукрових заводів, шахт Донбасу та залізниць. Першим директором підприємства став бельгійський підданий А. Бероунський, а серед засновників були відомі українські цукрозаводчики П. Харитоненко, М. Суханов, Л. Кенінг, А. Гебіндер та інші підприємці.

На момент заснування завод мав п'ять основних цехів: ливарний, механічний, котельний, ковальський та модельний, а також мідно-кабельний цех. У 1897 році підприємство здебільшого виконувало ремонтні роботи для цукрових заводів і залізниць, і на ньому працювало близько 350 робітників. У 1927 році за проектом інституту УКРГІПРОМАШ розпочалася масштабна реконструкція заводу. Було збудовано новий трипролітний котельний цех, силову станцію, заводську лабораторію, а також освоєно виробництво парової горизонтальної двоциліндрової машини та триступеневого відцентрового насоса. До 1935 року на заводі працювало близько 1000 осіб.

1935 рік став знаковим для підприємства, оскільки було введено в експлуатацію перший спеціалізований цех з випуску центрифуг та модельний цех. Завод почав освоювати нові види продукції, зокрема колони глибокого охолодження для хімічної промисловості та парові крекінг-машини для нафтопереробної промисловості. Це сприяло значному розширенню

асортименту продукції, що випускається, та зміцненню позицій заводу на ринку.

У 1990 році було проведено структурну перебудову діючих виробництв, спрямовану на скорочення постачань ряду матеріалів і комплектуючих виробів та виготовлення їх власними силами. У рамках цієї програми була проведена реконструкція металургійного комплексу, створено нове спеціалізоване виробництво з виготовлення електрозварних та холоднокатаних труб, зварювального дроту та оребрених біметалічних труб.

У 2011 році підприємство було перейменовано у Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе», підкреслюючи його роль як науково-виробничого об'єднання. У 2019 році, за рішенням акціонерів, науковий та виробничий потенціал ПАТ «Сумське НВО» був об'єднаний з АТ «Укрхімпроект», що призвело до створення АТ «СМНВО-Інжиніринг». Це об'єднання дало змогу суттєво зміцнити науково-технічну базу підприємства та розширити його можливості у сфері інжинірингу та виробництва складного обладнання для різних галузей промисловості.

Акціонерним товариством проводиться цілеспрямована кадрова політика, яка направлена на раціональний розподіл робітників і спеціалістів всередині підприємства, укомплектування його висококваліфікованими кадрами, створення мотиваційних засад для продуктивної трудової діяльності. Невід'ємною складовою роботи, яка спрямована на удосконалення виробничого процесу та підвищення його ефективності у ПАТ, є впровадження нових підходів до організації оплати праці. За звітний період на підприємстві була проведена планова реструктуризація, яка була направлена на оптимізацію чисельності персоналу з метою підвищення ефективності роботи акціонерного товариства. У результаті проведених заходів та плинності персоналу середньооблікова чисельність працюючих на ПАТ за 2011 рік скоротилася на 1 579 осіб і склала 12 876 осіб. Середній вік робітників підприємства на кінець 2011 року склав 41,7 року. У звітному році

фонд оплати праці робітників ПАТ склав 474,2 млн. грн. Темп росту фонду оплати праці у цілому по об'єднанню склав 102,8 %. Середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2011 році склала 3 035,1 грн. і підвищилась, порівнюючи з 2010 роком, на 14,6 %. У відповідності з колективним договором додатково до заробітної плати працівникам ПАТ надавались ряд пільг та допомога.

На сьогодні ПАТ «СМНВО-Інжиніринг» займається розробкою, виробництвом і модернізацією обладнання для нафтогазової, хімічної, енергетичної та інших галузей промисловості. Завод виготовляє широкий спектр продукції, включаючи насоси, компресори, турбіни, теплообмінники та інше технологічне обладнання. Компанія активно розвивається, впроваджує сучасні технології та нарощує виробничі потужності, забезпечуючи високу якість та надійність своєї продукції.

Таким чином, ПАТ «СМНВО-Інжиніринг» є важливим учасником машинобудівної галузі України з багаторічною історією та досвідом, що постійно модернізує свої виробничі процеси та освоює нові ринки. Завдяки високому рівню інжинірингу та інноваційної діяльності, підприємство залишається конкурентоспроможним на внутрішньому та міжнародному ринках.



## **Історична довідка та характеристика діяльності Приватного акціонерного товариства «Криворізький завод гірничого обладнання»**

Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання» спеціалізується у сфері виробництва гірничого обладнання. Історія заводу бере свій початок від Криворізького центрального рудоремонтного заводу (КЦРЗ), який був відомий ще з часів Радянського Союзу. У процесі трансформації промислового сектору України, на базі виробничих потужностей КЦРЗ було створено Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання», яке стало частиною Гірничорудного дивізіону ТОВ «Метінвест Холдинг».

Криворізький завод гірничого обладнання спеціалізується на виробництві машин та устаткування для добувної промисловості та будівництва, а також для металургії. Завод виготовляє сталеве та чавунне лиття, поковки, штампування, зварні металоконструкції, механічно оброблені деталі і вузли. Крім того, підприємство пропонує готове обладнання для гірничодобувної та гірничозбагачувальної галузей, яке використовується для транспортування матеріалів і агломераційних процесів.

Під керівництвом Ігоря Володимировича Долгозвяго, згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, «Криворізький завод гірничого обладнання» активно розвивається та модернізує свої виробничі потужності, впроваджуючи сучасні технології та удосконалюючи виробничі процеси. Завод забезпечує високий рівень якості продукції, що дозволяє йому займати провідні позиції на ринку гірничого обладнання.

Однією з ключових переваг підприємства є широкий спектр діяльності. Завод займається не лише виробництвом, але і наданням послуг лиття сталі, виконанням інших спеціалізованих будівельних робіт, а також ремонтом і технічним обслуговуванням машин та устаткування промислового

призначення. Це дозволяє підприємству задовольняти потреби клієнтів у різних сегментах ринку, забезпечуючи повний цикл обслуговування обладнання від виробництва до ремонту.

Крім основної діяльності, завод займається професійно-технічною освітою, що сприяє підготовці кваліфікованих кадрів для промислового сектору. Це дозволяє забезпечувати підприємство висококваліфікованими фахівцями, які володіють сучасними знаннями і навичками, необхідними для роботи в умовах високотехнологічного виробництва.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 1 942 Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): 50 Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): відсутні Фонд оплати праці: 84 129,7тис.грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: Фонд оплати праці за 2011 р. збільшився порівняно з 2010р. на 2340,6 тис. грн. (2,9%) за рахунок збільшення тарифних ставок та окладів з 01.07.2011р. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: ПрАТ "КЗГО" приділяє велику увагу підвищенню професійного рівня персоналу. Навчання здійснюється у відповідності з Ліцензією на надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаних з одержанням професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до професійно-технічного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації отриманою 01.07.2011р. Протягом 2011 року підприємством здійснено навчання 107 працівників, які були прийняті учнями, підвищили кваліфікацію 315 працівників, 112 освоїли нові професії.

Завдяки стратегічному підходу до розвитку, модернізації виробничих потужностей та впровадженню нових технологій, «Криворізький завод гірничого обладнання» зміцнює свої позиції на ринку і продовжує активно розвиватися. Підприємство є важливим гравцем у машинобудівній галузі

України, забезпечуючи надійне обладнання для гірничодобувної, металургійної та будівельної промисловостей.

Тож, приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання» є важливим учасником машинобудівної галузі України, що постійно розвивається та удосконалює свої виробничі процеси, забезпечуючи високу якість продукції та послуг для різних галузей промисловості.

Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод» виконує діяльність у галузі виробництва технологічного обладнання для різних секторів промисловості. Історія заводу налічує понад 80 років успішної роботи, протягом яких підприємство накопичило значний виробничий досвід і сформувало висококваліфікований персонал. Завдяки сучасному обладнанню та впровадженню новітніх технологій завод завоював репутацію надійного партнера як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зокрема в країнах СНД і центральної Європи.

### **Історична довідка та характеристика діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод»**

Основним напрямком діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» є виробництво широкого спектра промислового обладнання для різних галузей, включаючи консервну, лікєро-горілчану, виноробну, пивобезалкогольну, масложирову та кондитерську. Підприємство випускає понад 60 найменувань продукції, зокрема фасувальні, розливні, пакувальні та інші автомати, що відповідають високим стандартам якості країн Європейського та Євразійського союзів. Уся продукція заводу сертифікована, що свідчить про її відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу (осіб) - 534. 2. Середньооблікова чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 4. 3. Чисельність працівників які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 0. 4. Фонд оплати праці - 11826,0 тис.грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 764,6 тис.грн. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 33 особи. Підготовка і підвищення кваліфікацій персоналу направлені на набуття і вдосконалення працівниками професійних навиків, теоретичних знань, освоєння передової техніки, технології і організації виробництва.

Важливим етапом у розвитку заводу стало освоєння виробництва сучасних опалювальних котлів різних типів — газових, електричних і твердопаливних. З 2000 року під торговою маркою «ТермоБар» було випущено 350 тисяч котлів 55 видів потужністю від 5 до 200 кВт. Це обладнання зарекомендувало себе як надійне, довговічне та економічно ефективне. Завод також пропонує комплексні послуги з будівництва, реконструкції та обслуговування опалювальних пунктів, виконуючи роботи «під ключ» від проєктування до монтажу.

Технічна та маркетингова політика підприємства орієнтована на задоволення зростаючого попиту та індивідуальних потреб споживачів. Основні пріоритети заводу включають забезпечення високої якості продукції, конкурентоспроможність, технічний рівень і безпеку виготовленого обладнання. На підприємстві ведеться постійна робота з підвищення якості продукції та впровадження нових технологій, що дозволяє заводу утримувати лідируючі позиції в галузі. Інженерно-конструкторський відділ підприємства має значний науково-творчий потенціал і активно впроваджує новітні світові досягнення та оригінальні технологічні ноу-хау, адаптовані до вітчизняних умов.

Завод експортує 20-30% своєї продукції, підтримуючи партнерські зв'язки з підприємствами країн Прибалтики, Середньої Азії, Молдови, США та інших регіонів. В Україні продукція заводу реалізується на 2500 підприємствах різних сфер виробництва, що свідчить про широкий ринок збуту та велику затребуваність обладнання.

Дотримання високих стандартів якості, гнучка товарна та цінова політика дозволяють ПрАТ «Барський машинобудівний завод» впевнено утримувати лідируючі позиції на ринку. Підприємство продовжує активно розвиватися, впроваджуючи сучасні технології та розширюючи асортимент продукції, щоб відповідати вимогам сучасної промисловості та забезпечувати своїх клієнтів надійним і високоякісним обладнанням.

Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод» є одним з провідних підприємств України у галузі розробки та виробництва електротехнічного обладнання. Завод був заснований у 1951 році як спеціалізоване підприємство для виробництва перетворювальних агрегатів і входив до складу Міністерства електропромисловості СРСР. Від початку своєї діяльності завод спеціалізувався на розробці та постачанні потужних електричних агрегатів для різних галузей промисловості, включаючи гірничодобувну, металургійну, хімічну, текстильну, а також для міського електротранспорту та агропереробної промисловості.

Протягом своєї історії Запорізький електроапаратний завод здійснив постачання ртутних, а пізніше тиристорних силових агрегатів для таких промислових гігантів, як Новолипецький та Магнітогорський металургійні комбінати, металургійні підприємства в містах Бхілан і Бокаро (Індія), а також для українських металургійних заводів «Запоріжсталь» і «Криворіжсталь». Завод також розробляв і поставляв електрообладнання для міських тролейбусів у різні обласні центри СРСР, а також для міського електротранспорту в Греції та Аргентині. Серед інших проектів можна виділити постачання електрообладнання для метрополітенів Києва, Ташкента, Тбілісі, Будапешта (Угорщина), Праги (Чехія) та інших міст.

Завод є визнаним лідером у виробництві частотних перетворювачів різних типів та частотних електроприводів, побудованих на їх основі. Частотні електроприводи типу ЕКТ створені на базі сучасних досягнень силової електроніки, включаючи IGBT-модулі виробництва Німеччини та Японії, а також мікропроцесорні контролери. Це обладнання охоплює широкий діапазон потужностей від 0,375 до 800 кВА. Електроприводи постійного струму типу ТЕП, потужністю від 1,1 до 2500 кВт, розроблені на основі силових приладів п'ятого покоління і мікропроцесорної техніки останнього покоління. Ці електроприводи успішно експлуатуються на таких підприємствах, як «Криворіжсталь», «Дніпровський метзавод», а також на численних гірничо-збагачувальних комбінатах, зокрема, на Кубі та в Ірані.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) дорівнює 296, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 11, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 2. Фонд оплати праці за 2011 рік склав 7200,0 тис.грн., що більше, ніж у попередньому році на 7%. Кадрова політика спрямована на забезпечення рівня необхідної кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва шляхом прийому до штату працівників, що мають профільну освіту та підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві.

Продукція заводу також включає електроприводи для бурових установок, електроприводи для кранів і крокуючих екскаваторів, які успішно працюють у важких кліматичних умовах, зокрема, Усть-Каменогорську, Темір-Тау (Казахстан), Кривому Розі (Україна) та інших регіонах. Окрім промислового електрообладнання, завод випускає складну побутову техніку, включаючи електричні плити з чотирма конфорками, світильники сенсорного типу та іншу електроапаратуру.

Вся продукція заводу виготовляється на конвеєрах із використанням останніх досягнень техніки та технологій, що дозволяє забезпечувати високі стандарти якості та надійності. Завдяки інноваційному підходу до виробництва, використанню сучасного обладнання та науково-дослідному потенціалу, «Запорізький електроапаратний завод» утримує провідні позиції на ринку електротехнічної продукції.

### **Історична довідка та характеристика діяльності Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»**

Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ» спеціалізується на капітальному ремонті, модернізації та відновленні колійної техніки, що використовується на залізницях, гірничо-збагачувальних комбінатах та промислових підприємствах. Завод «ТРАНСМАШ» був заснований у 1941 році в місті Москва під назвою «Путеец». У 1957 році підприємство було перенесено до Дніпропетровська і функціонувало як ремонтно-механічний цех Московського заводу «Путеец». З 1982 по 1992 рік завод був філією Калузького путевого ремонтно-механічного заводу. У березні 1998 року, в результаті приватизації, завод був перетворений в Акціонерне Товариство «Трансмаш». У 2011 році підприємство було перейменовано в Приватне акціонерне товариство, а з 2018 року - у ТОВ «ЗАВОД ТРАНСМАШ».

Протягом своєї історії завод «ТРАНСМАШ» спеціалізувався на виробництві та ремонті колійної техніки. Підприємство освоїло капітально-відновлювальний ремонт з модернізацією таких видів техніки, як виправно-підбивочні машини ВПО-3000, ВПОЗ-3000, снігоочисні машини СМ-2, щебнеочисні машини ЩОМ-4, ЩОМ-Д, колійні машинні гайковерти ПМГ, електробаластери ЕЛБ-1, ЕЛБ-3, та інші. Завод також є найбільшим виробником в Україні віброплит для колійних машин ВПО-3000, ВПОЗ-3000, ножів для машин ЩОМ-4, ЩОМ-Д, трьохшпindelних гайковертів колійної машини ПМГ, борових ланцюгів та швидкозношуваних запасних частин для колійної машини RM-80.

У 2007 році підприємство освоїло капітальний, середній та поточний ремонт колійної техніки, виробленої компанією PLASSER & THEURER (Австрія), зокрема моделей RM-80, DGS-62N, UNIMAT COMPACT 08-32/3S, DUOMATIC 09-32 CSM та підбивальних блоків. Завод також виконує ремонт і технічне обслуговування двигунів виробництва німецької фірми DEUTZ.



Завдяки великому досвіду в галузі та враховуючи потреби ринку, у 2010 році завод «ТРАНСМАШ» разом з компанією PLASSER & THEURER розпочав виробництво нового покоління колійної техніки — динамічного стабілізатора колії DGS-62N. Цей стабілізатор завдяки своїй технології динамічної стабілізації забезпечує рівномірну стабілізацію колії, запобігає її просіданню, що підвищує термін міжремонтної експлуатації колійного відрізка.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 27 осіб; позаштатних працівників - немає; осіб, які працюють за сумісництвом - немає; працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 3 чол.. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 48 тис.грн. і склав 338 тис.грн. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам емітента полягає в належній і своєчасній оплаті праці працівників, наданні їм соціальних і матеріальних пільг, що зацікавить персонал в підвищенні рівня його знань та кваліфікації.

Якість продукції та надання послуг підтверджені сертифікатами системи управління якістю ДСТУ ISO 9001:2009 (№ UA 2.052.06098-11) та ISO 9001:2008 (№ UA-УТ.071-2011). Стабільна робота заводу створює реальний потенціал для освоєння нових технологій ремонту колійної техніки, вузлів та агрегатів, збільшення обсягів виробництва нової техніки, а також розширення номенклатури ремонту та виробництва запасних частин. Це дозволяє підприємству успішно працювати в умовах ринкової економіки та бути надійним партнером у бізнес-співробітництві.

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПрАТ «ХТЗ» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,317	0,271	0,263	0,315	0,465	0,467	0,527	0,462
	SK2	0,218	0,243	0,209	0,308	0,493	0,413	0,471	0,438
	SK3	0,423	0,246	0,224	0,246	0,332	0,462	0,462	0,460
	SK4	0,300	0,259	0,265	0,424	0,469	0,413	0,465	0,475
	SK5	0,264	0,278	0,222	0,335	0,345	0,439	0,571	0,469
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,249	0,241	0,206	0,247	0,365	0,366	0,413	0,362
	PF2	0,171	0,215	0,164	0,242	0,387	0,324	0,369	0,344
	PF3	0,332	0,218	0,175	0,193	0,260	0,362	0,362	0,361
	PF4	0,236	0,230	0,208	0,333	0,368	0,324	0,365	0,372
	PF5	0,207	0,247	0,174	0,263	0,270	0,345	0,448	0,368
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,264	0,255	0,218	0,261	0,387	0,388	0,437	0,383
	VP2	0,181	0,228	0,174	0,256	0,409	0,343	0,391	0,364
	VP3	0,351	0,231	0,186	0,204	0,275	0,383	0,383	0,382
	VP4	0,249	0,243	0,220	0,352	0,390	0,343	0,387	0,394
	VP5	0,219	0,261	0,185	0,279	0,286	0,365	0,474	0,390
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,220	0,212	0,182	0,218	0,322	0,323	0,365	0,320
	IK2	0,151	0,190	0,145	0,213	0,341	0,286	0,326	0,303
	IK3	0,293	0,193	0,155	0,170	0,230	0,320	0,320	0,319
	IK4	0,208	0,203	0,184	0,293	0,325	0,286	0,322	0,329
	IK5	0,183	0,218	0,154	0,232	0,239	0,304	0,395	0,325
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,195	0,189	0,162	0,194	0,286	0,287	0,324	0,284
	OI2	0,240	0,302	0,230	0,339	0,542	0,455	0,518	0,482
	OI3	0,465	0,306	0,246	0,270	0,365	0,508	0,508	0,506
	OI4	0,330	0,322	0,292	0,466	0,516	0,455	0,512	0,522
	OI5	0,290	0,346	0,245	0,369	0,379	0,483	0,628	0,516

Продовження дод.П

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПрАТ «Агромаш» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,482	0,458	0,424	0,408	0,339	0,351	0,547	0,524
	SK2	0,501	0,429	0,432	0,419	0,208	0,331	0,506	0,401
	SK3	0,451	0,439	0,384	0,358	0,287	0,284	0,374	0,438
	SK4	0,601	0,428	0,391	0,400	0,421	0,321	0,347	0,499
	SK5	0,400	0,617	0,421	0,496	0,244	0,250	0,445	0,513
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,400	0,379	0,352	0,339	0,282	0,291	0,454	0,435
	PF2	0,415	0,356	0,358	0,348	0,172	0,274	0,419	0,333
	PF3	0,374	0,364	0,318	0,297	0,238	0,236	0,310	0,363
	PF4	0,499	0,355	0,324	0,332	0,349	0,266	0,288	0,414
	PF5	0,332	0,512	0,349	0,411	0,202	0,207	0,369	0,425
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,423	0,402	0,373	0,359	0,298	0,308	0,481	0,460
	VP2	0,440	0,377	0,379	0,368	0,183	0,291	0,444	0,352
	VP3	0,396	0,386	0,337	0,314	0,252	0,249	0,328	0,384
	VP4	0,528	0,376	0,343	0,351	0,369	0,282	0,305	0,438
	VP5	0,351	0,542	0,369	0,435	0,214	0,219	0,391	0,450
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,353	0,335	0,311	0,299	0,248	0,257	0,401	0,383
	IK2	0,366	0,314	0,316	0,307	0,152	0,242	0,370	0,293
	IK3	0,330	0,321	0,281	0,262	0,210	0,208	0,274	0,320
	IK4	0,440	0,313	0,286	0,293	0,308	0,235	0,254	0,365
	IK5	0,293	0,452	0,308	0,363	0,178	0,183	0,326	0,375
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,314	0,298	0,276	0,266	0,221	0,228	0,356	0,341
	OI2	0,582	0,499	0,502	0,488	0,242	0,385	0,588	0,466
	OI3	0,525	0,511	0,446	0,416	0,333	0,330	0,435	0,509
	OI4	0,699	0,498	0,455	0,465	0,489	0,373	0,403	0,581
	OI5	0,465	0,718	0,489	0,576	0,283	0,290	0,518	0,596

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПрАТ «ОдМЗ» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,619	0,484	0,561	0,628	0,535	0,606	0,739	0,430
	SK2	0,444	0,619	0,568	0,553	0,304	0,651	0,711	0,633
	SK3	0,511	0,684	0,673	0,611	0,424	0,621	0,721	0,640
	SK4	0,569	0,578	0,611	0,523	0,804	0,726	0,574	0,589
	SK5	0,618	0,393	0,426	0,440	0,606	0,529	0,494	0,706
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,505	0,395	0,458	0,512	0,437	0,495	0,603	0,351
	PF2	0,362	0,505	0,463	0,451	0,248	0,531	0,580	0,516
	PF3	0,417	0,558	0,549	0,499	0,346	0,507	0,589	0,522
	PF4	0,464	0,471	0,499	0,426	0,656	0,593	0,468	0,480
	PF5	0,504	0,320	0,348	0,359	0,495	0,431	0,403	0,576
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,535	0,418	0,485	0,542	0,462	0,524	0,638	0,372
	VP2	0,383	0,535	0,490	0,477	0,262	0,563	0,615	0,546
	VP3	0,442	0,591	0,581	0,528	0,366	0,537	0,623	0,553
	VP4	0,491	0,499	0,528	0,451	0,694	0,627	0,496	0,509
	VP5	0,534	0,339	0,368	0,380	0,524	0,457	0,427	0,610
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,446	0,348	0,404	0,452	0,385	0,437	0,532	0,310
	IK2	0,320	0,446	0,409	0,398	0,219	0,469	0,512	0,455
	IK3	0,368	0,492	0,484	0,440	0,305	0,447	0,519	0,461
	IK4	0,410	0,416	0,440	0,376	0,579	0,523	0,413	0,424
	IK5	0,445	0,283	0,307	0,317	0,437	0,381	0,356	0,509
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,396	0,310	0,359	0,402	0,342	0,388	0,473	0,275
	OI2	0,508	0,708	0,649	0,632	0,347	0,745	0,814	0,724
	OI3	0,585	0,782	0,769	0,699	0,485	0,711	0,825	0,732
	OI4	0,651	0,661	0,699	0,598	0,919	0,831	0,656	0,674
	OI5	0,706	0,449	0,488	0,503	0,694	0,605	0,565	0,808

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПрАТ «ПТМЗ» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,490	0,428	0,626	0,574	0,545	0,357	0,497	0,437
	SK2	0,375	0,464	0,450	0,511	0,311	0,405	0,519	0,400
	SK3	0,475	0,530	0,403	0,489	0,434	0,371	0,517	0,396
	SK4	0,540	0,523	0,362	0,505	0,565	0,484	0,456	0,471
	SK5	0,370	0,399	0,437	0,447	0,552	0,530	0,438	0,461
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,394	0,344	0,503	0,461	0,438	0,287	0,399	0,351
	PF2	0,301	0,372	0,361	0,410	0,250	0,325	0,417	0,321
	PF3	0,381	0,425	0,323	0,393	0,349	0,298	0,415	0,318
	PF4	0,434	0,420	0,291	0,406	0,454	0,389	0,366	0,378
	PF5	0,297	0,320	0,351	0,359	0,444	0,425	0,352	0,370
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,417	0,364	0,532	0,488	0,463	0,303	0,422	0,372
	VP2	0,319	0,394	0,382	0,434	0,265	0,345	0,442	0,340
	VP3	0,404	0,450	0,342	0,416	0,369	0,315	0,440	0,337
	VP4	0,459	0,445	0,308	0,430	0,481	0,411	0,388	0,401
	VP5	0,314	0,339	0,372	0,380	0,470	0,450	0,373	0,392
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,347	0,303	0,444	0,407	0,386	0,253	0,352	0,310
	IK2	0,266	0,329	0,319	0,362	0,221	0,287	0,368	0,284
	IK3	0,337	0,375	0,285	0,347	0,308	0,263	0,366	0,281
	IK4	0,383	0,371	0,257	0,358	0,401	0,343	0,323	0,334
	IK5	0,262	0,283	0,310	0,317	0,392	0,375	0,311	0,327
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,309	0,270	0,394	0,362	0,343	0,225	0,313	0,275
	OI2	0,422	0,522	0,506	0,575	0,350	0,456	0,585	0,450
	OI3	0,535	0,596	0,453	0,551	0,489	0,418	0,582	0,446
	OI4	0,608	0,589	0,408	0,569	0,636	0,545	0,513	0,531
	OI5	0,416	0,449	0,492	0,503	0,622	0,596	0,493	0,519

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на АТ«ХМЗ «Світло Шахтаря» за 2015–2023 рр.,  
коэф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,520	0,444	0,376	0,505	0,436	0,398	0,317	0,280
	SK2	0,302	0,378	0,309	0,366	0,363	0,386	0,340	0,354
	SK3	0,393	0,444	0,337	0,415	0,449	0,421	0,471	0,313
	SK4	0,382	0,435	0,417	0,381	0,400	0,478	0,344	0,334
	SK5	0,492	0,435	0,325	0,413	0,449	0,454	0,349	0,332
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,747	0,639	0,540	0,725	0,626	0,572	0,456	0,402
	PF2	0,435	0,544	0,444	0,526	0,521	0,554	0,489	0,508
	PF3	0,565	0,638	0,483	0,597	0,645	0,605	0,676	0,450
	PF4	0,549	0,624	0,599	0,547	0,575	0,686	0,494	0,480
	PF5	0,707	0,624	0,467	0,594	0,646	0,653	0,502	0,476
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,791	0,676	0,571	0,768	0,663	0,606	0,483	0,426
	VP2	0,460	0,576	0,470	0,557	0,552	0,586	0,517	0,538
	VP3	0,598	0,675	0,512	0,632	0,683	0,640	0,716	0,476
	VP4	0,581	0,661	0,634	0,579	0,609	0,727	0,523	0,509
	VP5	0,748	0,661	0,495	0,629	0,684	0,691	0,531	0,504
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,659	0,563	0,476	0,640	0,553	0,505	0,402	0,355
	IK2	0,383	0,480	0,392	0,464	0,460	0,489	0,431	0,448
	IK3	0,499	0,563	0,427	0,527	0,569	0,534	0,597	0,397
	IK4	0,484	0,551	0,528	0,482	0,508	0,606	0,436	0,424
	IK5	0,624	0,551	0,412	0,524	0,570	0,576	0,443	0,420
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,586	0,501	0,423	0,569	0,491	0,449	0,358	0,315
	OI2	0,609	0,762	0,622	0,738	0,731	0,776	0,685	0,712
	OI3	0,792	0,894	0,678	0,837	0,904	0,848	0,948	0,631
	OI4	0,769	0,875	0,839	0,766	0,807	0,962	0,692	0,674
	OI5	0,991	0,875	0,655	0,832	0,905	0,915	0,704	0,668

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на АТ «Турбоатом» за 2015–2023 рр., коеф. Вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	1,032	0,742	0,816	0,580	0,584	0,721	0,771	0,556
	SK2	0,601	0,674	0,839	0,728	0,684	0,759	0,808	0,702
	SK3	0,781	0,881	0,735	0,684	0,744	0,681	0,935	0,668
	SK4	0,829	0,863	0,962	0,756	0,725	0,878	0,781	0,594
	SK5	0,984	0,764	0,660	0,637	0,737	0,513	0,821	0,712
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,825	0,593	0,653	0,463	0,467	0,576	0,616	0,444
	PF2	0,480	0,539	0,671	0,582	0,547	0,606	0,646	0,561
	PF3	0,624	0,704	0,587	0,547	0,595	0,544	0,747	0,534
	PF4	0,663	0,690	0,769	0,604	0,579	0,702	0,624	0,474
	PF5	0,787	0,611	0,527	0,509	0,589	0,410	0,656	0,569
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,805	0,579	0,637	0,452	0,455	0,562	0,602	0,433
	VP2	0,469	0,526	0,655	0,568	0,534	0,592	0,630	0,548
	VP3	0,609	0,688	0,573	0,534	0,581	0,531	0,729	0,521
	VP4	0,647	0,673	0,750	0,590	0,565	0,685	0,609	0,463
	VP5	0,768	0,596	0,515	0,497	0,575	0,400	0,640	0,556
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,688	0,494	0,544	0,386	0,389	0,480	0,514	0,370
	IK2	0,400	0,449	0,559	0,485	0,456	0,506	0,539	0,468
	IK3	0,521	0,588	0,490	0,456	0,496	0,454	0,623	0,446
	IK4	0,553	0,575	0,641	0,504	0,483	0,586	0,521	0,396
	IK5	0,656	0,509	0,440	0,425	0,492	0,342	0,547	0,475
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	1,003	0,721	0,793	0,563	0,567	0,700	0,749	0,540
	OI2	0,584	0,655	0,815	0,707	0,664	0,737	0,785	0,682
	OI3	0,759	0,856	0,714	0,664	0,723	0,662	0,908	0,649
	OI4	0,806	0,838	0,934	0,734	0,704	0,854	0,759	0,577
	OI5	0,956	0,743	0,641	0,619	0,717	0,499	0,797	0,692

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПАТ «СМЗ» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,243	0,271	0,252	0,321	0,306	0,343	0,365	0,369
	SK2	0,326	0,336	0,340	0,331	0,378	0,271	0,275	0,343
	SK3	0,298	0,357	0,285	0,266	0,496	0,361	0,419	0,413
	SK4	0,358	0,326	0,247	0,290	0,223	0,250	0,214	0,279
	SK5	0,303	0,369	0,309	0,327	0,317	0,347	0,379	0,307
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,194	0,216	0,202	0,257	0,245	0,274	0,292	0,295
	PF2	0,260	0,268	0,272	0,265	0,302	0,216	0,220	0,274
	PF3	0,238	0,285	0,228	0,213	0,397	0,289	0,335	0,330
	PF4	0,286	0,260	0,197	0,232	0,178	0,199	0,171	0,223
	PF5	0,242	0,295	0,247	0,261	0,254	0,277	0,303	0,246
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,189	0,211	0,197	0,251	0,239	0,267	0,285	0,288
	VP2	0,254	0,262	0,265	0,259	0,295	0,211	0,215	0,267
	VP3	0,232	0,278	0,222	0,208	0,387	0,282	0,327	0,322
	VP4	0,279	0,254	0,193	0,227	0,174	0,195	0,167	0,218
	VP5	0,237	0,288	0,241	0,255	0,248	0,271	0,296	0,240
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,162	0,180	0,168	0,214	0,204	0,228	0,243	0,246
	IK2	0,217	0,224	0,227	0,221	0,252	0,180	0,183	0,228
	IK3	0,198	0,238	0,190	0,178	0,331	0,241	0,279	0,275
	IK4	0,239	0,217	0,165	0,194	0,149	0,166	0,143	0,186
	IK5	0,202	0,246	0,206	0,218	0,212	0,231	0,253	0,205
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,236	0,263	0,245	0,312	0,297	0,333	0,355	0,359
	OI2	0,316	0,326	0,330	0,322	0,367	0,263	0,267	0,333
	OI3	0,289	0,347	0,277	0,259	0,482	0,351	0,407	0,401
	OI4	0,348	0,316	0,240	0,282	0,216	0,242	0,208	0,271
	OI5	0,295	0,359	0,300	0,318	0,308	0,337	0,369	0,299



**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПАТ«ДАЗ» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,544	0,560	0,537	0,505	0,561	0,598	0,582	0,561
	SK2	0,419	0,543	0,643	0,532	0,527	0,651	0,496	0,501
	SK3	0,537	0,637	0,503	0,464	0,558	0,416	0,557	0,589
	SK4	0,444	0,556	0,541	0,570	0,609	0,444	0,622	0,505
	SK5	0,575	0,537	0,560	0,613	0,539	0,515	0,439	0,471
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,435	0,447	0,429	0,403	0,449	0,478	0,465	0,449
	PF2	0,335	0,434	0,514	0,425	0,421	0,521	0,397	0,400
	PF3	0,429	0,509	0,402	0,371	0,446	0,332	0,445	0,471
	PF4	0,355	0,444	0,433	0,455	0,487	0,355	0,497	0,403
	PF5	0,460	0,429	0,447	0,490	0,431	0,411	0,350	0,376
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,425	0,437	0,419	0,394	0,438	0,466	0,454	0,438
	VP2	0,327	0,424	0,502	0,415	0,411	0,508	0,387	0,391
	VP3	0,419	0,497	0,393	0,362	0,436	0,325	0,435	0,460
	VP4	0,347	0,433	0,422	0,444	0,475	0,347	0,485	0,394
	VP5	0,449	0,419	0,437	0,479	0,420	0,402	0,342	0,367
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,363	0,373	0,358	0,337	0,374	0,399	0,388	0,374
	IK2	0,279	0,362	0,429	0,354	0,352	0,434	0,331	0,334
	IK3	0,358	0,425	0,336	0,309	0,372	0,277	0,371	0,393
	IK4	0,296	0,370	0,361	0,380	0,406	0,296	0,415	0,337
	IK5	0,384	0,358	0,373	0,409	0,359	0,343	0,292	0,314
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,529	0,544	0,522	0,490	0,545	0,581	0,566	0,545
	OI2	0,407	0,527	0,625	0,516	0,512	0,633	0,482	0,486
	OI3	0,522	0,619	0,489	0,451	0,543	0,404	0,541	0,573
	OI4	0,432	0,540	0,526	0,553	0,592	0,432	0,604	0,490
	OI5	0,559	0,522	0,544	0,596	0,523	0,500	0,426	0,458

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПАТ«СМ НВО» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,354	0,443	0,368	0,429	0,396	0,302	0,340	0,477
	SK2	0,257	0,412	0,355	0,433	0,448	0,314	0,281	0,400
	SK3	0,200	0,371	0,499	0,354	0,348	0,243	0,262	0,458
	SK4	0,337	0,360	0,340	0,427	0,509	0,251	0,331	0,429
	SK5	0,307	0,382	0,334	0,447	0,444	0,204	0,372	0,344
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,283	0,354	0,294	0,343	0,317	0,241	0,272	0,381
	PF2	0,205	0,329	0,284	0,346	0,358	0,251	0,224	0,320
	PF3	0,160	0,296	0,399	0,283	0,278	0,194	0,210	0,366
	PF4	0,269	0,287	0,272	0,341	0,407	0,201	0,265	0,343
	PF5	0,246	0,305	0,267	0,357	0,355	0,163	0,298	0,275
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,276	0,345	0,287	0,334	0,309	0,235	0,265	0,372
	VP2	0,200	0,321	0,277	0,338	0,350	0,245	0,219	0,312
	VP3	0,156	0,289	0,389	0,276	0,272	0,189	0,205	0,358
	VP4	0,263	0,281	0,265	0,333	0,397	0,196	0,259	0,334
	VP5	0,240	0,298	0,261	0,349	0,347	0,160	0,290	0,268
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,236	0,295	0,245	0,286	0,264	0,201	0,227	0,318
	IK2	0,171	0,274	0,237	0,289	0,299	0,210	0,187	0,267
	IK3	0,133	0,247	0,333	0,236	0,232	0,162	0,175	0,306
	IK4	0,225	0,240	0,227	0,285	0,339	0,167	0,221	0,286
	IK5	0,205	0,255	0,223	0,298	0,296	0,136	0,248	0,229
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,344	0,430	0,358	0,416	0,385	0,293	0,330	0,463
	OI2	0,249	0,400	0,345	0,421	0,436	0,306	0,273	0,389
	OI3	0,195	0,360	0,485	0,344	0,338	0,236	0,255	0,445
	OI4	0,327	0,349	0,330	0,415	0,495	0,244	0,322	0,416
	OI5	0,299	0,371	0,325	0,434	0,432	0,199	0,362	0,334

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПАТ «КЗГО» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,496	0,403	0,448	0,502	0,515	0,454	0,403	0,393
	SK2	0,410	0,517	0,441	0,410	0,534	0,412	0,378	0,364
	SK3	0,306	0,453	0,369	0,513	0,417	0,350	0,413	0,450
	SK4	0,539	0,498	0,544	0,402	0,533	0,407	0,389	0,471
	SK5	0,471	0,471	0,506	0,447	0,336	0,331	0,417	0,464
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,397	0,322	0,358	0,401	0,411	0,363	0,322	0,314
	PF2	0,328	0,414	0,353	0,328	0,427	0,329	0,302	0,291
	PF3	0,245	0,362	0,295	0,410	0,334	0,279	0,330	0,360
	PF4	0,431	0,398	0,435	0,321	0,426	0,326	0,311	0,376
	PF5	0,376	0,376	0,405	0,357	0,268	0,265	0,334	0,371
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,387	0,315	0,350	0,392	0,402	0,354	0,315	0,307
	VP2	0,320	0,404	0,344	0,320	0,417	0,321	0,295	0,284
	VP3	0,239	0,353	0,288	0,400	0,326	0,273	0,322	0,351
	VP4	0,420	0,388	0,425	0,314	0,416	0,318	0,304	0,367
	VP5	0,367	0,367	0,395	0,349	0,262	0,259	0,326	0,362
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,331	0,269	0,299	0,335	0,343	0,303	0,269	0,262
	IK2	0,274	0,345	0,294	0,274	0,356	0,274	0,252	0,243
	IK3	0,204	0,302	0,246	0,342	0,278	0,233	0,275	0,300
	IK4	0,359	0,332	0,363	0,268	0,355	0,272	0,259	0,314
	IK5	0,314	0,314	0,337	0,298	0,224	0,221	0,278	0,309
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,482	0,392	0,436	0,488	0,500	0,441	0,392	0,382
	OI2	0,399	0,503	0,429	0,399	0,519	0,400	0,367	0,353
	OI3	0,297	0,440	0,359	0,499	0,406	0,340	0,401	0,437
	OI4	0,523	0,484	0,529	0,390	0,518	0,396	0,378	0,458
	OI5	0,458	0,458	0,492	0,434	0,326	0,322	0,406	0,451

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПАТ «БМЗ» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,594	0,492	0,458	0,499	0,384	0,286	0,472	0,580
	SK2	0,571	0,603	0,486	0,478	0,351	0,347	0,482	0,554
	SK3	0,561	0,572	0,574	0,492	0,362	0,319	0,462	0,636
	SK4	0,643	0,623	0,498	0,485	0,374	0,455	0,587	0,602
	SK5	0,627	0,615	0,506	0,598	0,369	0,475	0,721	0,475
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,474	0,393	0,366	0,399	0,307	0,229	0,378	0,463
	PF2	0,456	0,482	0,389	0,382	0,281	0,277	0,385	0,443
	PF3	0,449	0,458	0,459	0,393	0,290	0,255	0,370	0,508
	PF4	0,514	0,498	0,398	0,388	0,299	0,364	0,469	0,481
	PF5	0,502	0,491	0,405	0,478	0,295	0,380	0,576	0,380
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,463	0,384	0,358	0,389	0,299	0,223	0,369	0,452
	VP2	0,446	0,471	0,380	0,373	0,274	0,271	0,376	0,432
	VP3	0,438	0,447	0,448	0,384	0,283	0,249	0,361	0,496
	VP4	0,502	0,486	0,388	0,378	0,292	0,355	0,458	0,470
	VP5	0,490	0,480	0,395	0,466	0,288	0,371	0,562	0,371
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,396	0,328	0,306	0,333	0,256	0,191	0,315	0,386
	IK2	0,381	0,402	0,324	0,319	0,234	0,231	0,321	0,369
	IK3	0,374	0,382	0,383	0,328	0,242	0,212	0,308	0,424
	IK4	0,429	0,415	0,332	0,323	0,249	0,304	0,391	0,401
	IK5	0,418	0,410	0,337	0,399	0,246	0,317	0,480	0,317
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,577	0,478	0,445	0,485	0,373	0,278	0,459	0,563
	OI2	0,555	0,586	0,473	0,464	0,341	0,337	0,469	0,538
	OI3	0,545	0,556	0,558	0,478	0,352	0,310	0,449	0,618
	OI4	0,625	0,606	0,484	0,471	0,363	0,443	0,570	0,585
	OI5	0,610	0,597	0,492	0,581	0,359	0,462	0,700	0,462

**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПАТ «ЗЕАЗ» за 2015–2023 рр., коеф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,449	0,344	0,321	0,349	0,378	0,337	0,316	0,330
	SK2	0,400	0,449	0,340	0,316	0,338	0,503	0,304	0,308
	SK3	0,393	0,400	0,347	0,344	0,281	0,497	0,323	0,308
	SK4	0,449	0,443	0,362	0,322	0,312	0,319	0,293	0,258
	SK5	0,462	0,440	0,353	0,418	0,353	0,333	0,436	0,333
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,371	0,284	0,264	0,288	0,312	0,278	0,261	0,272
	PF2	0,330	0,371	0,280	0,261	0,279	0,415	0,251	0,254
	PF3	0,324	0,330	0,286	0,284	0,232	0,410	0,267	0,254
	PF4	0,371	0,365	0,298	0,266	0,258	0,263	0,242	0,212
	PF5	0,381	0,363	0,292	0,345	0,292	0,275	0,359	0,275
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,344	0,264	0,246	0,268	0,290	0,258	0,243	0,253
	VP2	0,307	0,344	0,260	0,243	0,259	0,385	0,233	0,236
	VP3	0,301	0,307	0,266	0,264	0,215	0,381	0,248	0,236
	VP4	0,344	0,339	0,277	0,247	0,239	0,245	0,225	0,197
	VP5	0,354	0,337	0,271	0,320	0,271	0,255	0,334	0,255
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,276	0,211	0,197	0,214	0,232	0,207	0,194	0,202
	IK2	0,245	0,276	0,208	0,194	0,207	0,308	0,186	0,189
	IK3	0,241	0,245	0,213	0,211	0,172	0,305	0,198	0,189
	IK4	0,276	0,271	0,222	0,197	0,192	0,196	0,180	0,158
	IK5	0,283	0,270	0,217	0,256	0,217	0,204	0,267	0,204
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,384	0,294	0,274	0,298	0,323	0,288	0,270	0,282
	OI2	0,342	0,384	0,290	0,270	0,289	0,429	0,260	0,263
	OI3	0,336	0,342	0,296	0,294	0,240	0,425	0,276	0,263
	OI4	0,384	0,378	0,309	0,275	0,267	0,273	0,250	0,220
	OI5	0,394	0,376	0,302	0,357	0,302	0,284	0,372	0,284

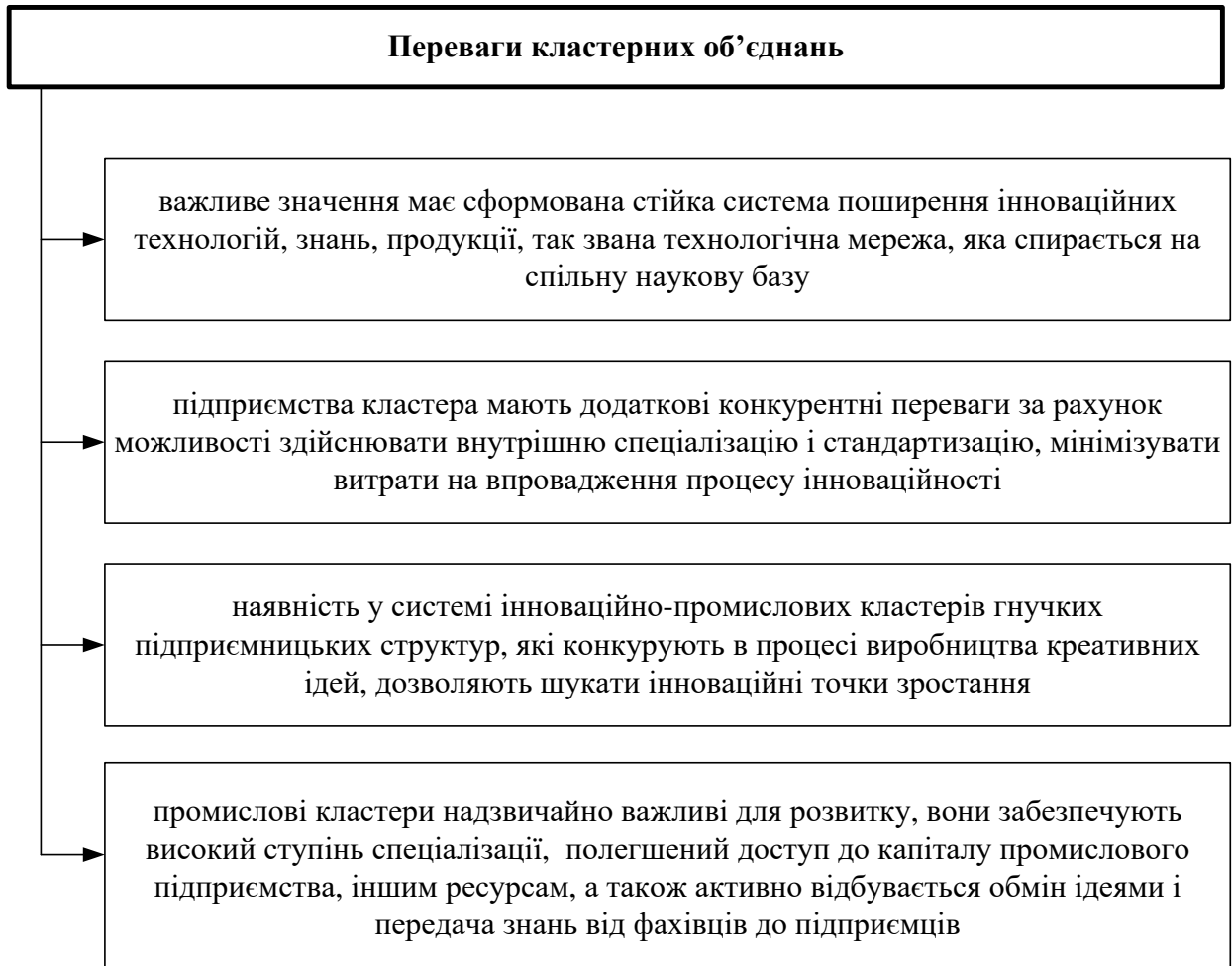
**Аналіз складових комплексної діагностики рівня використання  
ресурсного потенціалу на ПрАТ «Трансмаш» за 2015–2023 рр.,  
коэф. вимір**

Складова	Показники складової	Роки							
		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Соціально-кадрова складова</i>	SK1	0,473	0,455	0,390	0,586	0,378	0,436	0,504	0,543
	SK2	0,590	1,056	0,540	0,453	0,427	0,469	0,440	0,522
	SK3	0,445	0,622	0,563	0,430	0,416	0,496	0,555	0,541
	SK4	0,399	0,551	0,396	0,510	0,503	0,555	0,608	0,349
	SK5	0,519	0,378	0,381	0,459	0,352	0,510	0,467	0,474
<i>Перспективно-фінансова складова</i>	PF1	0,390	0,375	0,322	0,484	0,312	0,359	0,416	0,447
	PF2	0,487	0,871	0,445	0,374	0,353	0,386	0,363	0,431
	PF3	0,367	0,513	0,464	0,355	0,344	0,409	0,458	0,446
	PF4	0,329	0,454	0,327	0,420	0,415	0,458	0,502	0,288
	PF5	0,428	0,312	0,314	0,379	0,290	0,420	0,385	0,391
<i>Виробничо-прогресивна складова</i>	VP1	0,362	0,349	0,299	0,449	0,290	0,334	0,386	0,416
	VP2	0,453	0,810	0,414	0,348	0,328	0,359	0,337	0,400
	VP3	0,341	0,477	0,432	0,330	0,319	0,380	0,425	0,415
	VP4	0,306	0,422	0,303	0,391	0,385	0,425	0,466	0,268
	VP5	0,398	0,290	0,292	0,352	0,270	0,391	0,358	0,363
<i>Інноваційно-креативна складова</i>	IK1	0,290	0,279	0,239	0,360	0,232	0,267	0,309	0,333
	IK2	0,362	0,648	0,331	0,278	0,262	0,287	0,270	0,320
	IK3	0,273	0,381	0,345	0,264	0,255	0,304	0,340	0,332
	IK4	0,244	0,338	0,243	0,312	0,308	0,340	0,373	0,214
	IK5	0,318	0,232	0,234	0,281	0,216	0,312	0,286	0,291
<i>Організаційно-інвестиційна складова</i>	OI1	0,404	0,388	0,333	0,501	0,323	0,372	0,431	0,463
	OI2	0,504	0,902	0,461	0,387	0,365	0,400	0,376	0,446
	OI3	0,380	0,531	0,481	0,367	0,356	0,424	0,474	0,462
	OI4	0,340	0,470	0,338	0,435	0,429	0,474	0,519	0,298
	OI5	0,443	0,323	0,325	0,392	0,301	0,435	0,399	0,405

1	А	В	С	Д	Е	Г	Н	И	К	Л	М	О	Р	Q	S	T	U	V	W	
1	Индекс промышленного производства	100,0	100,0	100,0	Индекс капитальных инвестиций	Вытраты	Чистый прибыль	Индекс	операционный											
2		100,0	100,0	100,0					вытраты											
3	2010	112,3	104,3110	125,3		98,0		-37,45	13906129,7	122,17	3784944,6		13906,1						2010	
4	2011	103,4	1306308	125,1		114,2		487,54	67797898,9	122,75	4645957,3		67797,9						2011	
5	2012	94,4	1367925	5	104,8	116,8		51,72	35067276,8	94,58	4394308		35067,277						2012	
6	2013	99	111208	8	92,1	95,9		-65,13	198466552,5	96,00	4245023,7		-22839,74						2013	
7	2014	82,8	1185013	5	106,7	75,9	98,4		195258277,1	283,11	-590066945		-390066,9						2014	
8	2015	98,4	1500518	4	126,5	98,3	124,7		2434303795,3	63,30	-373516013		5849212,3						2015	
9	2016	103,1	1765682	8	117,9	118,0	113,4		2759942954,5	-7,95	29705020,1		6386244,4						2016	
10	2017	97,1	2152596	9	122,1	127,7			3525187887,7	568,10	168752792,7		7658343,4						2017	
11	2018	95,1	2507127	116,5	116,4	120,9			4262963944,4	170,84	288305468,1		9144078,1						2018	
12	2019	91,7	2480308	8	98,9	61,8	209,7		4675307915,4	181,48	523779001,5		9742894,8						2019	
13	2020	104,5	2475337	100,0	71,0	106,7			4988651338,9	12,99	68054905,5		10025057,9						2020	

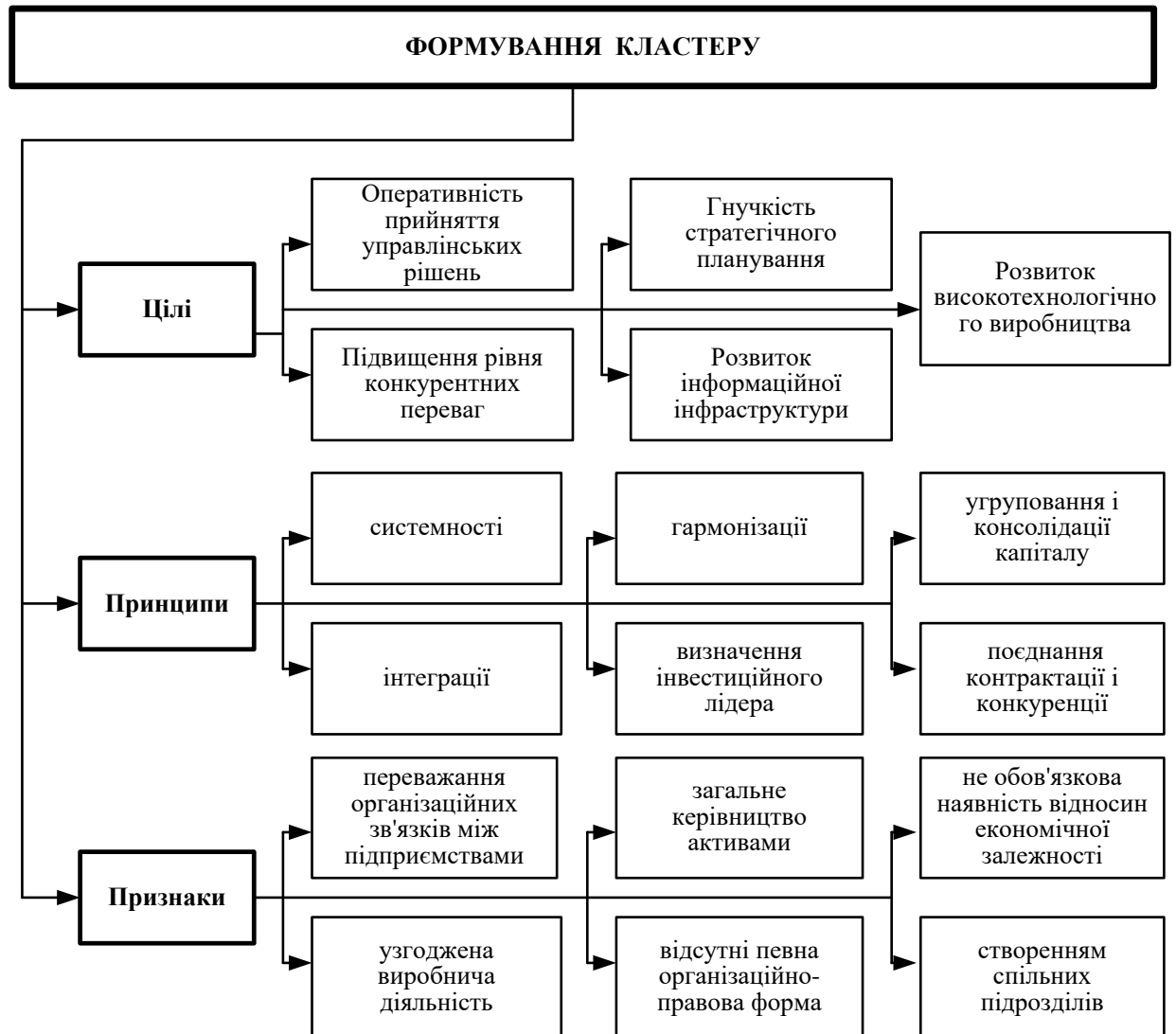
17	У	X1	X2	X3	X1X1	X1X2	X1X3	X2X2	X2X3	X3X3	УX1	УX2	УX3							
17	Индекс реал. Чистый прирост	Индекс опер.	Индекс кап. инв.																	
18																				
19																				
20																				
21	125,136	487,540	122,748		114,200	237694,9302	58844,69338	55677,03036	15067,15908	14017,86234	13041,64	61008,805	15360,249	14290,541						-100,467
22	104,797	51,723	94,583		116,800	2675,294599	4892,164886	6041,27561	8946,03408	11047,35023	13642,24	5420,4489	9912,0783	12240,306						-71,3731
23	81,238	-65,131	96,603		92,100	4242,075224	-6291,856491	-5998,584942	9332,097149	8897,116059	8482,41	-5291,059	7847,7706	7481,9759						-78,6853
24	106,726	2583,509	112,342		75,900	6674521,31	290237,4437	196088,7307	12620,79629	8526,781893	5760,81	275727,81	11899,854	8100,5086						-97,5891
25	126,518	63,301	122,652		98,300	4006,88004	7763,933845	6222,450595	10543,46133	12056,67085	9662,89	8008,6559	15517,637	12436,701						-103,8234
26	117,665	-7,953	109,181		118,000	63,24719222	-868,2979495	-938,4316195	11920,55019	12883,39011	13924	-935,766	12846,799	13884,453						-85,9693
27	121,920	568,095	119,919		122,100	327372,1538	68125,61243	69364,42365	14380,65286	14642,15383	14908,41	69262,113	14620,557	14886,421						-95,9002
28	116,470	170,845	119,400		116,400	29187,96531	20398,91185	19886,34141	14256,41014	13898,18444	13548,96	18986,246	13906,504	13557,071						-96,6603
29	98,930	181,875	106,549		61,800	33005,81096	19357,23357	11227,51591	11352,62188	6584,708617	3819,24	17973,198	10540,914	6113,9044						-95,1693
30	99,961	12,993	102,896		71,023	168,8195366	1336,934801	922,8027096	10587,60554	7907,963769	5044,2316	1296,7966	10285,578	7099,4927						-89,5355
31	1099,36	4046,60	1106,87		986,62	0,00	7308298,57	464796,77	358493,19	123507,39	109862,18	101834,83	452371,21	122827,94						110091,37

## Переваги кластерних об'єднань

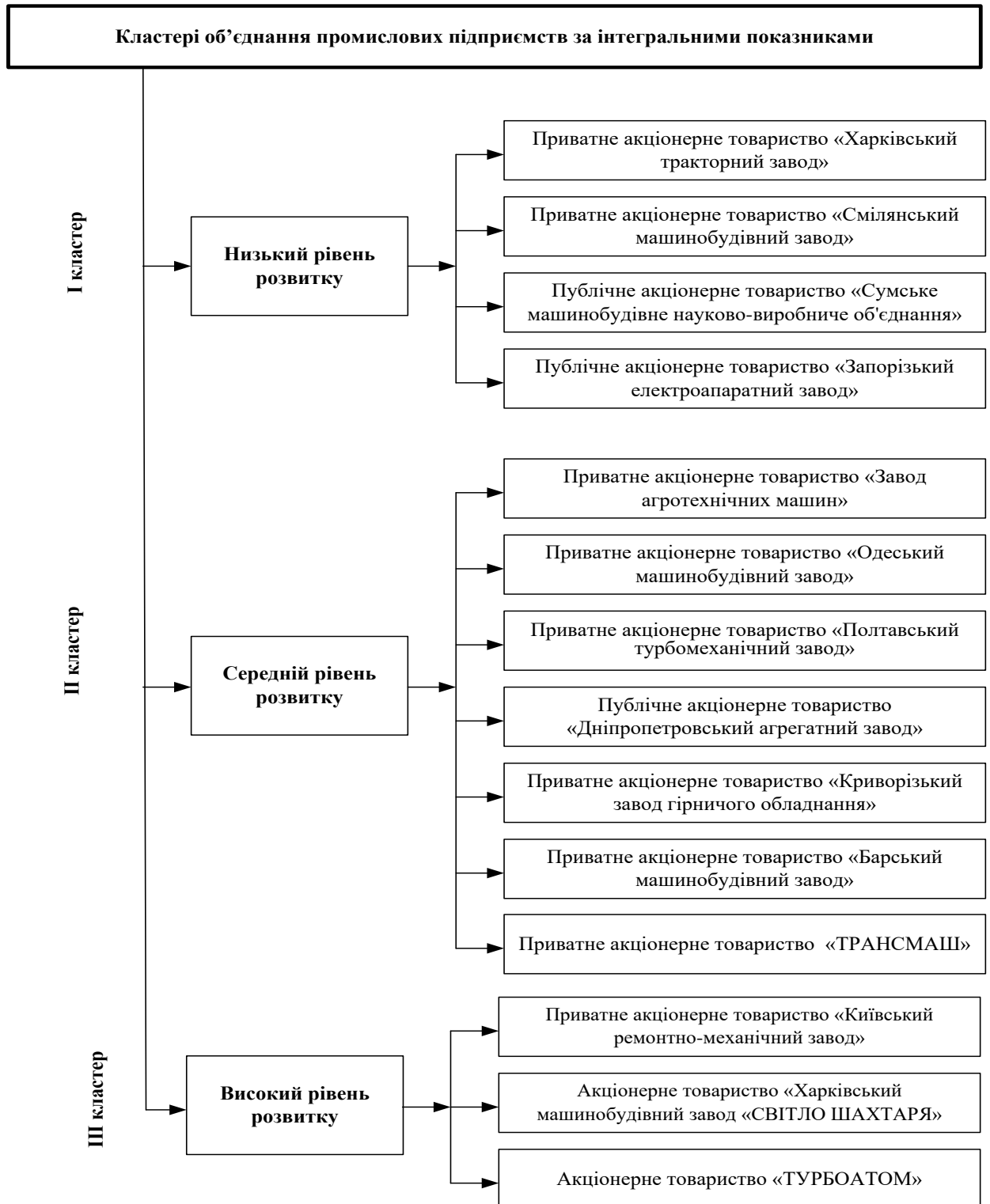




## Цілі, принципи і признаки формування кластеру

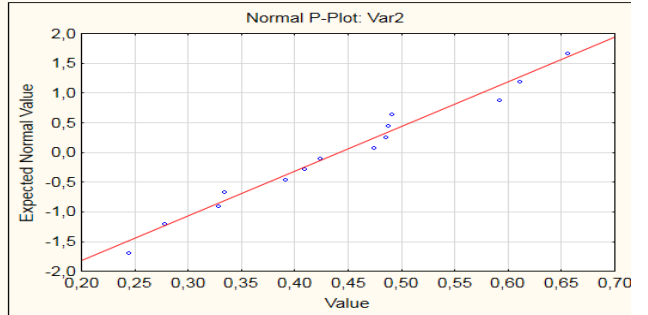
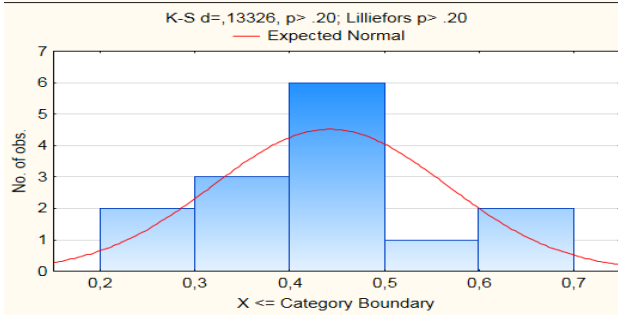


## Розподіл підприємств за кластерами

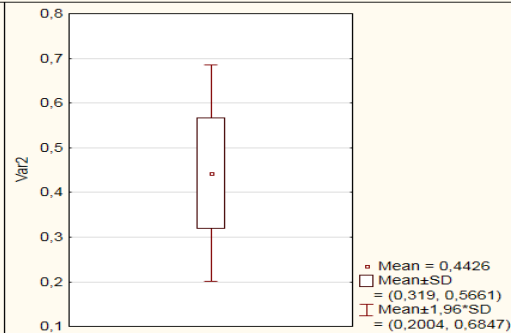


### Результати кластерного аналізу

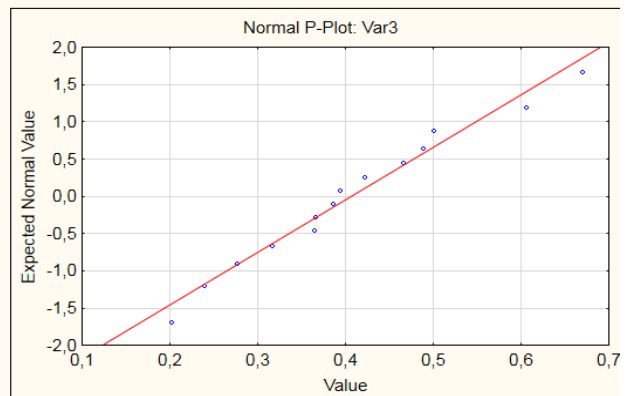
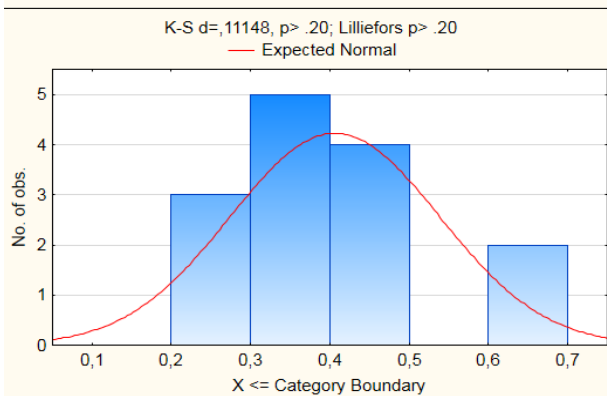
Summary: Var2



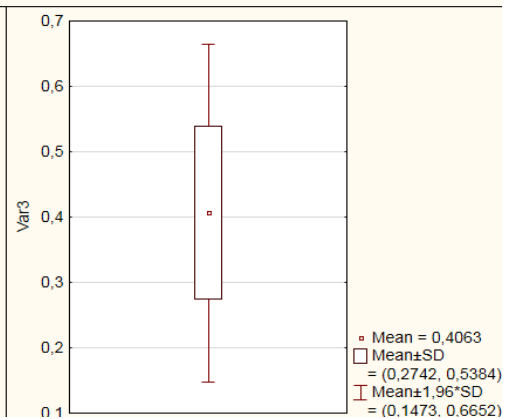
Summary Statistics:Var2  
 Valid N=14  
 Mean= 0,442571  
 Minimum= 0,244000  
 Maximum= 0,655000  
 Std.Dev.= 0,123553



Summary: Var3

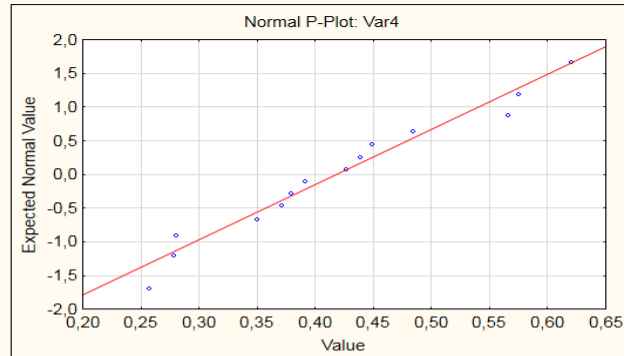
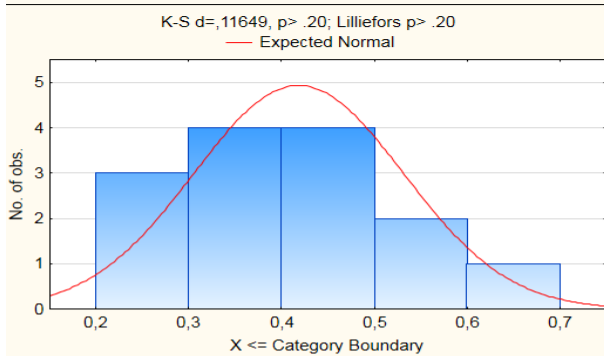


Summary Statistics:Var3  
 Valid N=14  
 Mean= 0,406286  
 Minimum= 0,201000  
 Maximum= 0,669000  
 Std.Dev.= 0,132120

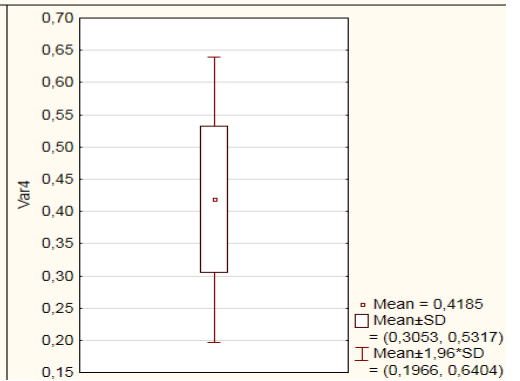


### Результати кластерного аналізу

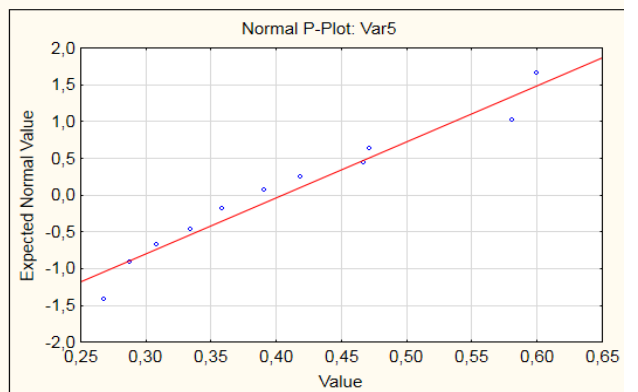
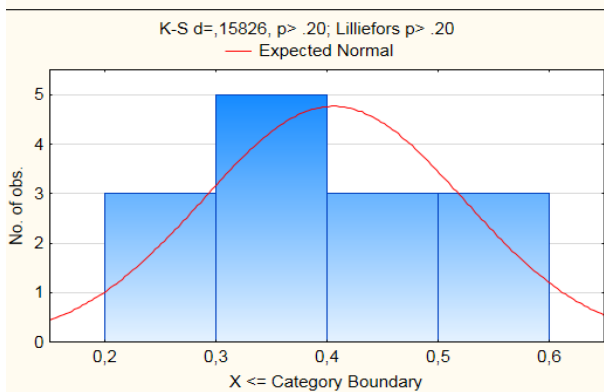
Summary: Var4



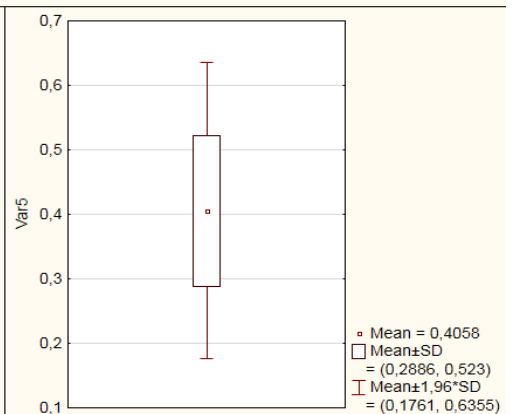
**Summary Statistics:Var4**  
 Valid N=14  
 Mean= 0,418500  
 Minimum= 0,256000  
 Maximum= 0,620000  
 Std.Dev.= 0,113196



Summary: Var5

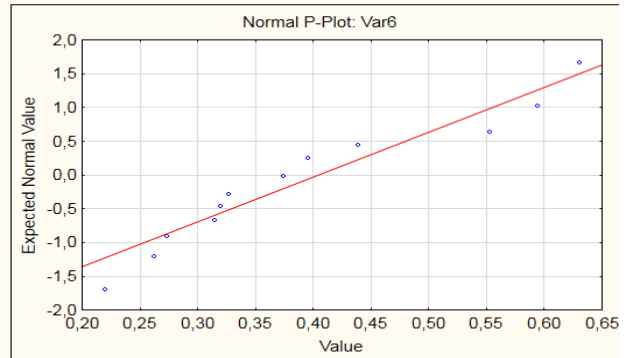
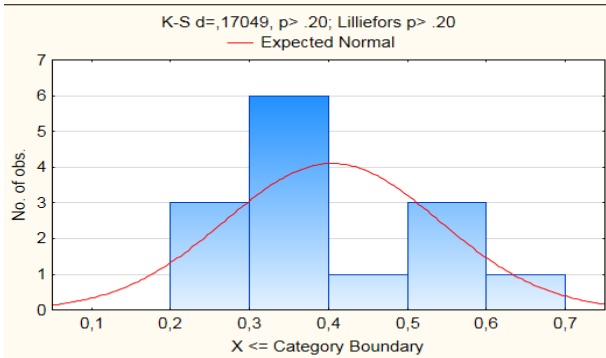


**Summary Statistics:Var5**  
 Valid N=14  
 Mean= 0,405786  
 Minimum= 0,267000  
 Maximum= 0,599000  
 Std.Dev.= 0,117200

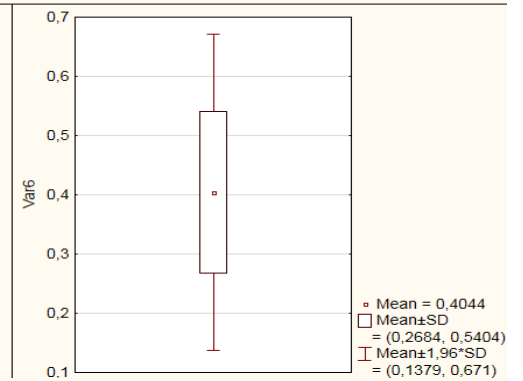


### Результати кластерного аналізу

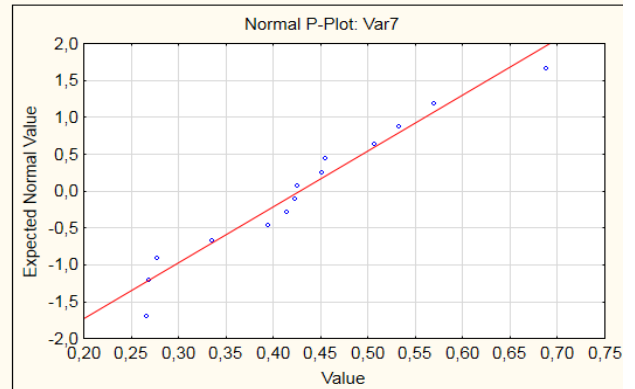
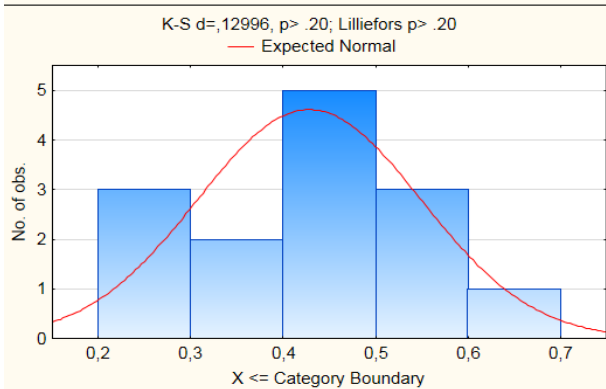
Summary: Var6



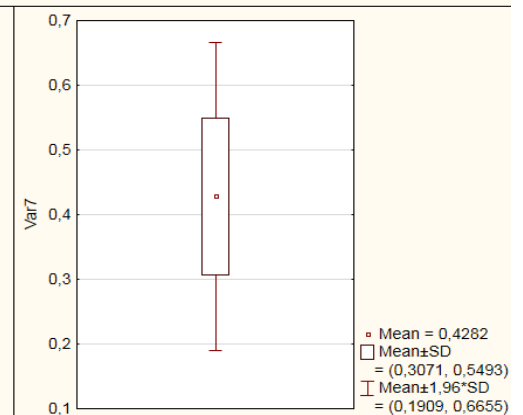
Summary Statistics:Var6  
 Valid N=14  
 Mean= 0,404429  
 Minimum= 0,219000  
 Maximum= 0,630000  
 Std.Dev.= 0,135991



Summary: Var7

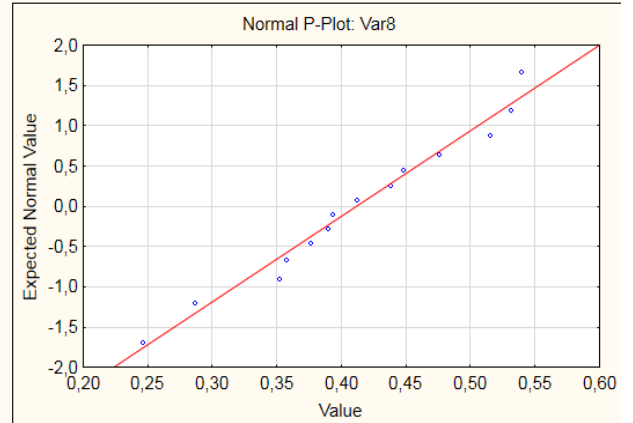
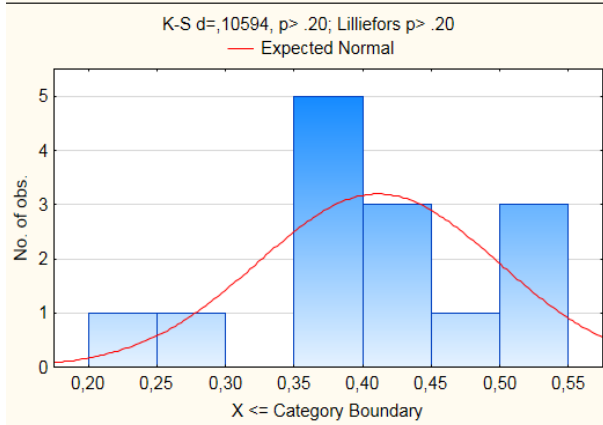


Summary Statistics:Var7  
 Valid N=14  
 Mean= 0,428214  
 Minimum= 0,265000  
 Maximum= 0,687000  
 Std.Dev.= 0,121071



## Результати кластерного аналізу

Summary: Var8



### Summary Statistics:Var8

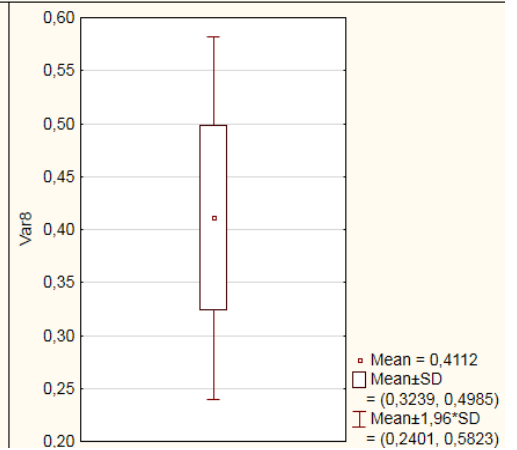
Valid N=14

Mean= 0,411214

Minimum= 0,246000

Maximum= 0,539000

Std.Dev.= 0,087299



### Види мотивації персоналу

<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

Найважливіший критерій — це тип впливу. Він може бути як прямим, так і непрямим. Перший варіант передбачає усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу. Прямий тип мотивації ділиться на:

Матеріальні стимули (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення);

Нематеріальні стимули (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка).

Непряма мотивація не передбачає вплив на певного співробітника. Але при цьому проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до роботи, давати почуття задоволення після виконаного завдання. Детальніше про те, як працює механізм комунікації з працівниками, ви можете дізнатися зі статті "Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації".

Крім прямої і непрямой мотивації, є ще кілька важливих стимулів, що впливають на ефективність співробітників:

Соціальна мотивація. Працівник розуміє, що він — частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

Психологічна мотивація. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;

Кар'єрна мотивація. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;

Освітня мотивація. Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання.

Далі ми розглянемо прямий тип мотивації на конкретних прикладах фінансових і нефінансових стимулів.

Методи фінансової мотивації: премії і штрафи

До інструментів фінансової мотивації відносяться грошові заохочення і штрафи. До заохочень можна віднести премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Система штрафів у кожної компанії зазвичай своя, але є і кілька загальних моментів:

Штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше);

Позбавлення премії за незадовільні результати;

Відпрацювання (штрафні робочі години).

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями.



### **Незвичайні приклади ефективної мотивації зі світової практики**

<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

Успішні іноземні фірми часто експериментують зі способами мотивації своїх співробітників. Ми розповімо про 5 найбільш креативних і незвичайних випадках.

#### **Нестандартні назви посад від Уолта Діснея**

Засновник однієї з найвідоміших компаній завжди вважав, що задоволеність співробітника залежить не тільки від розміру зарплати і умов праці, а й від важливості посади та відділу. За цією логікою він привласнив пральні готелю статус "текстильної служби", і вона стала в один ряд з маркетинговим і клієнтським відділом. Потрапити на роботу в пральню було куди простіше, що відкрило дорогу в компанію багатьом молодим людям.

#### **Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot**

Кожні три місяці співробітники HubSpot обмінюються робочими місцями в рамках одного офісу. Таким чином немає ображених на те, що комусь дісталось краще місце. Також, це позитивно відображається на згуртованості колективу, адже кожен раз з'являється можливість подружитися з новими сусідами.

#### **Креативні стимули від японських компаній**

Найяскравішим прикладом є компанія Hime & Company, велика частина персоналу якої — дівчата. Господиня фірми ввела систему відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим. Що найцікавіше, кількість

вихідних безпосередньо залежить від віку. Для дам молодше 24 років-1 день, тим хто старше, але ще не досяг 30-річчя - 2 дня, старше 30 років - 3 дні.

Також в декількох японських компаніях практикують введення скорочених робочих днів на період сезонних розпродажів. В Японії дуже люблять шопінг, тому таке рішення припало до смаку як персоналу, так і самому керівництву.

### **Домашні вихованці на робочому місці в Airbnb**

В одній з найбільших компаній у сфері оренди житла, Airbnb, співробітникам дозволяється брати з собою на роботу невеликих собак і морських свинок. Керівництво вирішило, що ефективність праці суттєво зросте, якщо персонал не буде хвилюватися за своїх вихованців і зможе повністю зосередитися на роботі.

### **Дружні подарунки новачкам в Commerce Sciences**

У цій компанії кожен новачок отримує подарунок від останнього прийнятого на роботу співробітника. Це може бути, як щось символічне, так і хороша річ, ніяких обмежень немає. Таким чином відразу створюється позитивний контакт і людині стає куди простіше влитися в новий колектив.

**В основному виділяють 5 видів корпоративної культури:**

<https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>

**Рольова.** В основі такого виду – чітке розподілення обов'язків між персоналом. Як правило, така модель застосовується у компаніях з великим штатом співробітників. Мінус рольової культури – відсутність гнучкості.

**Ринкова.** Ґрунтується на чіткій ієрархії та конкуруванні менеджерів між собою. Головна мета – одержання заохочення від начальства. Це хороший варіант для фірм, які хочуть заробляти більше.

**Сімейна.** Це корпоративна культура, яка Ґрунтується на дружніх взаєминах усередині колективу. Лідера сприймають не як начальника, а більше як друга чи «батька» – до нього можна завжди звернутися за допомогою чи порадою. У цьому виді корпоративної культури найголовніше – утримати баланс і не дозволити підлеглим «сісти на голову».

**Командна.** Ця модель корпоративної культури часто впроваджується у невеликих організаціях. Усі співробітники працюють над проєктами разом та однаково несуть відповідальність за результати. Як правило, у таких організаціях працівники дуже дружні та тісно спілкуються між собою. Немає суворого дрес-коду, чіткої прив'язки до початку та закінчення робочого дня, можна працювати віддалено.

**З фокусом на результат.** Головне у такій корпоративній культурі – досягнення мети. Керівники можуть змінюватися досить часто, а кожен співробітник має право висловлювати свої пропозиції щодо вирішення завдання. Це вид культури найбільш гнучкий – будь-який співробітник може швидко просунути кар'єрними сходами.

**Довідки про впровадження**№ 45/83 від 20.06.2024р.

**ДОВІДКА**  
**про використання окремих результатів**  
**дисертаційного дослідження Шепеленко С.М.**  
**на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**  
**на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в**  
**умовах глобалізаційних трансформацій»**

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій ґрунтується на чіткій постановці цілей, визначенні завдань та забезпеченні своєчасності їх реалізації. Цей процес є послідовністю упорядкованих дій: керівник формулює цілі, приймає і реалізує управлінські рішення, делегує повноваження та виконує інші ключові функції управління. Ці дії структуруються групи за певними характеристиками, отримуючи найменування функцій управління. Їх активація в заданій послідовності утворює управлінські цикли, спрямовані на розвиток та оптимізацію інтелектуального потенціалу підприємств.

Запропонований автором адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій, який побудовано на основі консолідації ефекту адхократії та перманентної формалізації індексу людського щастя через технологію імплементації варіативного впливу їх функціональних складових на постійний активно-адаптивний розвиток підприємства. Саме це є основою активізації інноваційно-креативних можливостей інтелектуального потенціалу підприємств, що формує підґрунтя для стратегічного вектору соціально-економічного розвитку підприємств в умовах глобалізації економічних процесів.

Запропонований адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій використано в діяльності підприємства без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор  
ТОВ «Правексгруп»



Наталя ОБИДЕННОВА

Міністерство освіти  
і науки України

УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-  
ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

вул. Університетська, 16,  
м. Харків, 61003, Україна



Тел.: (057)731 28 62; факс: (057)731 32 36  
E-mail: [rektor@uipa.edu.ua](mailto:rektor@uipa.edu.ua)  
<http://uipa.edu.ua>  
Код ЄДРПОУ 02071228

Ministry of Education  
and Science of Ukraine

UKRAINIAN ENGINEERING  
PEDAGOGICS ACADEMY

Universytets'ka str. 16,  
Kharkiv, 61003. Ukraine

22.01.2024 № 106-38-02  
На № \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес наукових результатів  
дисертаційного дослідження Шепеленко Світлани Миколаївни за темою:  
«Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах  
глобалізаційних трансформацій»

Наукові здобутки автора стосовно методологічних положень управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій дозволили окреслити сукупність заходів, щодо досягнення тактичних та стратегічних цілей з урахуванням викликів турбулентного зовнішнього середовища.

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації дозволили керівництву Української інженерно-педагогічної академії використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі при підготовці фахівців другого рівня вищої освіти (магістр) із напрямку 073 «Менеджмент» при викладанні дисциплін «Антикризовий менеджмент», «Корпоративне управління та організаційна культура», «Креативний менеджмент» та «HR-менеджмент».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Перший проректор УІПА,  
к.т.н., доц.



  
Сергій ПЕТРОВ

Завідувач кафедрою  
економіки та менеджменту УІПА,  
д.е.н., проф.

  
Вікторія ПРОХОРОВА

*№ 18-72/43 від 27.05.2014р.*

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття**  
**наукового ступеня доктора економічних наук**  
**Шепеленко С.М. на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом**  
**підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій»**

У багатьох прогресивних країнах світу на підприємствах та їх підрозділах активно займаються питанням, як зробити співробітників щасливішим, закладаючи цю категорію при формуванні бізнес-стратегії. Деякі вітчизняні підприємства лише тільки починають аналізувати цей напрям, тому, питання щодо визначення мотиваційних напрямів у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах, як основи розвитку процесу інтелектуалізації персоналу на підприємстві, є актуальною в сучасних умовах трансформації суспільства.

Запропонований автором науково-практичний підхід до обґрунтування мотиваційних напрямів у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах, який побудований на основі системи мотивації співробітників і повинен ґрунтуватися на принципах: комплексності, послідовності, експертності, регламентованості, стабільності, цілеспрямованості, керованості, гнучкості, орієнтації на кінцевий результат; та заснований на законах управління, передбачає використання апарату управління для організації різних методів впливу на персонал з метою активізації інноваційно-креативної роботи персоналу підприємства.

Фахівцями ТОВ «ВАДАРТ- ГРУП» було вивчено запропоновані наукові розробки, які представляють практичну цінність для ефективного розвитку промислових підприємств, які формують необхідність розробки стратегічно-цільових комплексів і дотримання стратегії управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Шепеленко С.М.

Генеральний Директор  
 ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»



Лазаренко О.І

№ 32/08 від «30» 05 2024 р.

**ДОВІДКА**  
**про використання окремих результатів**  
**дисертаційного дослідження Шепеленко С.М.**  
**на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**  
**на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в**  
**умовах глобалізаційних трансформацій»**

Невизначеність ендогенного та екзогенного ризикового середовища вітчизняних підприємств характеризується як слабоструктурована невизначеність. Якщо природну і критичну невизначеність можна спрогнозувати, знижувати її рівень, то невизначеність, пов'язану з глобалізаційними трансформаціями передбачити, усунути, знизити її рівень неможливо.

Запропонований автором науково-практичний підхід до оцінки рівня трудового потенціалу промислових підприємств, який полягає у формуванні системи комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників, інтегральної оцінки рівня розвитку для продукування ефективних управлінських рішень та формування стратегічних цілей щодо удосконалення процесу управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій як основи бізнес-моделювання цілісних властивостей розвитку підприємств під суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища для створення ефективної системи мотивації та використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів, виявлення, оцінювання та нейтралізація ризиків різної етимології походження, формування стратегічно-орієнтовані моделі.

Даний науково-практичний підхід до оцінки рівня трудового потенціалу промислових підприємств впроваджено в діяльність ФОП «Муратов О.В.» без фінансових зобов'язань перед автором Шепеленко С.М.

Директор  
ФОП «Муратов О.В.»



Олександр МУРАТОВ

№ 115/14-25  
Від 15.07.2024р.

### ДОВІДКА

*про використання окремих наукових положень  
дисертаційного дослідження Шепеленко С.М.  
на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах  
глобалізаційних трансформацій»*

Турбулентні соціально-економічні умови господарювання характеризуються значним спадом обсягів вітчизняного виробництва і диспропорціями в розвитку промисловості України. З розвитком ринкових відносин на перший план висувається проблема підвищення якісного рівня управління підприємствами в умовах цифровізації та ефективного використання інтелектуального потенціалу. Для подолання наявного відставання від передових країн світу потрібно формувати довгострокову стратегію розвитку вітчизняних промислових підприємств, що забезпечить завоювання нових ринків конкретних видів продукції та послуг. Це, у свою чергу, припускає розробку системи управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій для аналізу чинників, визначення реального положення промислових підприємств на ринку і оцінки їх рівня конкурентоспроможності за рахунок активізації людського інтелектуального ресурсу.

Запропоновані автором фундаментально-категоріальні аспекти управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій, які базується на побудові системоутворюючій теоретичній основі використання теоретичного апарату дослідження через уточнення сутності понять «інтелектуальний потенціал», «управління», «глобалізаційна трансформація» з урахуванням турбулентних впливів інтелектуально - креативного середовища на наукову думку, надали можливість сформувати логічну сутність поняття «управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій». Саме ці аспекти будуть підґрунтям для продукування нових підходів в системі управління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування за допомогою взаємозв'язку поетапних керуючих рішень в умовах глобалізаційних трансформацій.

Результати дослідження впроваджено без фінансових обов'язків перед автором Шепеленко С.М.

Директор Малого державного підприємства «Інститут проблем управління Національної академії України»



Дмитро ЛОКОШКО



**ТОВ «БЄЛ-ОЛЕ»**

№ 135/С-21

**ДОВІДКА**  
**про впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження**  
**Шепеленко Світлани Миколаївни**  
**на здобуття ступеня доктора економічних наук**  
**на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в**  
**умовах глобалізаційних трансформацій»**

Глобальна трансформація призводить до активізації процесів цифровізації на підприємствах, що призводить до використання інноваційних технологій таких як: Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (штучний інтелект). Вони направлені на обробку потоків інформації, яка є підґрунтям до формування інноваційно-креативних управлінських рішень за рахунок ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників.

Представлені в дисертаційному дослідженні розробки щодо формування науково-практичного підходу до побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу, який забезпечує прискорення темпів економічного розвитку за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності промислового сектора, необхідності підвищення стійкості і прибутковості бізнесу вимагає наявності розвинутих інтеграційних структур, як мають єдині стратегічні цілі розвитку за рахунок формування промислових кластерів, які повинні бути представлені невід'ємною частиною високорозвиненої ринкової економіки, з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Керівництвом ТОВ «БЄЛ-ОЛЕ» проаналізовано запропонований науково-практичний підхід до побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств, що визначає їх вплив на трансформацію бізнесу. Запропонований підхід розглядається у взаємозв'язку з реально очікуваними результатами діяльності підприємства та є одним із основних напрямів розвитку підприємства за рахунок активізації інтелектуального потенціалу. Використання запропонованого підходу надасть можливість розширити векторні напрями у формуванні системі управління інтелектуальним потенціалом підприємств, що підвищить рівень конкурентоспроможності в мінливих умовах глобалізаційних трансформацій.

Даний науковий результат впроваджено в діяльність ТОВ «БЄЛ-ОЛЕ» без фінансових зобов'язань перед авторкою Шепеленко С.М.

Директор



Кучерявченко М.О.

«15» травня 2024 року

с. Харків

## ТОВ «ІПП «МАШГІДРОПРИВОД»

*N 235 - 01/08*

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Шепеленко Світлани Миколаївни  
«Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах  
глобалізаційних трансформацій»

В сучасних нестабільних умовах господарювання відкритий характер процесу інформатизації суспільства та активний науково-технічний розвиток призводять до підвищення рівня конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках, що вимагає від підприємств знаходити інноваційні методи та засоби організації і управління, які повинні бути спрямовані на більш ефективне задоволення ринкових вимог.

Глобалізаційні трансформації висувають нові вимоги до інноваційно-креативної управлінської діяльності у взаємозв'язку з корпоративною та соціально-економічною відповідальністю, що потребує перманентного моніторингу за новаціями та, відповідно, їх ефективно і систематично впроваджувати. В рамках дослідження автором запропонована стратегія управління інтелектуальним потенціалом на підприємстві на основі мультифакторного підходу.

Впровадження даної стратегії управління інтелектуальним потенціалом на підприємстві ТОВ «ІПП «МАШГІДРОПРИВОД» на основі мультифакторного підходу дозволить підвищувати рівень конкурентоспроможності для сталого успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Комплексний підхід до управління інтелектуальним потенціалом на підприємстві враховує всі аспекти стратегії внутрішнього розвитку та створює стимулююче середовище для креативності та інноваційності у колективі. Стратегії зовнішнього розвитку за допомогою залучення додаткових джерел інновацій, таких як співпраця з університетами, дослідницькими центрами, стартапами чи придбання технологій, передбачаючи активну співпрацю з іншими компаніями, урядовими установами, академічними закладами та іншими стейкхолдерами для спільної розробки інновацій.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Шепеленко С.М.

Генеральний директор



Голосовська Ю.В..

*«25» 04* 2024 року

« 10 » 05 20 21 р.

№ 01-25/55

## ДОВІДКА

**про використання окремих результатів дисертаційного дослідження  
Шепеленко С.М. на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом  
підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій»,  
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**

Демографічні проблеми глобалізації були вкрай недостатньо досліджені, навіть незважаючи на те, що питання «глобалізації та народонаселення» стоїть на порядку денному регулярно організованих конференцій ООН з народонаселення та розвитку та зустрічей з людського розвитку, що є основою для формування інтелектуального потенціалу. Деякі аспекти цієї проблематики досліджуються в рамках міжнародних наукових програм, вчені також розглядають окремі елементи цієї глобалізації.

У ХХ столітті демографічні дослідження набувають ще більшого значення через історичні виклики, які постали перед людством, і процеси глобалізації. Активно розвивалася теорія секулярних демографічних циклів.

Дослідження демографічних проблем сучасності також мають широкий науковий розмах: вивчаються причини і фактори зниження народжуваності; розробляються дослідження показників шлюбності та репродуктивних установок, динаміки вікової структури населення, динаміку та фактори смертності; розвиток сім'ї та формування етнічної демографії.

Провідними фахівцями Харківської обласної державної адміністрації проаналізовано запропоновані автором ідеологічні погляди на демографічну проблему в історії суспільства та визначено, що тривалий час предметом дослідження була не людина, а матеріальні чинники, які вважалися універсальними та визначальними факторами прогресу. Як відомо, в останні десятиліття у світі відбуваються глибокі зміни в житті людства, пов'язані з формуванням постіндустріального або інформаційного суспільства. Вони є результатом зростаючих тенденцій підвищення ролі та значення інновацій, нових наукових знань та інформації.

Отже, фактором, що визначає всі ці зміни, є людина. Це здорова людина з високим рівнем знань, професійної підготовки, ділової та громадської активності та ініціативи, яка на сьогодні стає основною рушійною силою прогресу та розвитку інтелектуального потенціалу.

Запропоновані ідеологічні погляди на демографічну проблему в історії суспільства рекомендуються враховувати при формуванні стратегій ефективної діяльності промислових підприємств Харківській області.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор Харківського  
регіонального фонду  
підтримки підприємництва  
Харківської обласної  
військової адміністрації



Григорій ПАНАЕТОВ



**МЕРЕФ'ЯНСЬКА МІСЬКА РАДА  
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Дніпровська, 213, м. Мерефа, Харківський район, Харківська область, 62472  
тел. (057) 341 55 20, e-mail: [merefa-gor@merefaotg.gov.ua](mailto:merefa-gor@merefaotg.gov.ua), Web: <https://merefaotg.gov.ua>, код ЄДРПОУ 04058692

*N 08-24/1845/2-31*

*Big 10.08.2014p*

**ДОВІДКА**

**про використання практичних рекомендацій дисертаційного дослідження  
Шепеленко С.М. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах  
глобалізаційних трансформацій»**

Ефективність управління підприємствами в умовах глобалізаційних трансформацій є предметом детального вивчення соціально-економічних векторів розвитку суспільства. Дані вектори розвитку теоретичного та емпіричного аналізу мають істотні відмінності. Економічний вектор розвитку направлений на активізацію процесу інтелектуального потенціалу, оцінку методів організації діяльності та розподіл ресурсів на основі пояснення впливу соціально-економічних змінних.

Автором запропоновано методичні аспекти забезпечення управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій, які базується на систематизації комплексних методів та моделей (математичні методи, методи економічного аналізу, моделі оцінки ефективності управління, методи стратегічного планування управління; методи, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів, статистичні методи для оцінки) з урахуванням їх адекватності, точності, універсальності і економічності. Комплексне використання цих методів дозволяє достовірно оцінити рівень розвитку потенціалу підприємств та є підґрунтям для забезпечення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Визначено, що запропонована методичні аспекти забезпечення управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій рекомендовано для використання при формуванні стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Шепеленко С.М.

**Головний спеціаліст  
відділу управління персоналом  
Мереф'янської міської ради**



**Людмила КОРОТЕЦЬКА**

N 144/88-1 Big 18.04.2014p.

### ДОВІДКА

про використання окремих результатів  
дисертаційного дослідження Шепеленко С.М.  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах  
глобалізаційних трансформацій»

Ефективна система управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій полягає у актуальній постановці цілей, завдань і своєчасності їх досягнення та складається з певного порядку дій - керівник ставить цілі, формує та приймає управлінські рішення, делегує повноваження тощо, цей процес розбивається на певні ознаки групи дій, які називають функціями. Активізація функцій в заданому порядку формує цикли управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

Запропонована автором технологія ендogenous зростання як основа детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах цифровізації полягає у Детермінантному розвитку, який передбачає спрямоване зусилля на зміцнення ключових внутрішніх чинників, що визначають успіх та сталий розвиток. Ці чинники включають інновації, розвиток людського капіталу, ефективне управління знаннями та сприятливе інституційне середовище. Вивчення недосліджених аспектів детермінантного розвитку допоможе глибше зрозуміти, як різні фактори впливають на економічне зростання і які стратегії можуть бути розроблені для покращення результатів розвитку в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації і технологічних змін

Технологію ендogenous зростання як основу детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах цифровізації використано в діяльності підприємства без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор  
ТОВ «МФ «Константа»»



Олексій КОНСТАНТИНОВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СКЛОВОЛОКНО»

ТОВ «СКЛОВОЛОКНО»



62472, м. Мерефа, вул. Вокзальна, 84-Б, Харківського району та області,  
тел/факс (057) 748-73-62, тел. (057) 748-72-35  
n/p UA 163 0034 6000 0026 0070 2689 7201 АТ «СЕНС-БАНК» у м. Києві, МФО 300346,  
код ЄДРПОУ 34445771  
e-mail: [sklo.merefa@ukr.net](mailto:sklo.merefa@ukr.net); [firanska75@gmail.com](mailto:firanska75@gmail.com)

N 31-24/04

від 18.06.2014р.

### ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертації на тему:  
«Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах  
глобалізаційних трансформацій»  
на здобуття ступеня доктора економічних наук  
Шепеленко Світлани Миколаївни

В умовах конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища та глобальних трансформацій, важливим є збереження та підвищення використання інтелектуального потенціалу підприємства, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку.

Автором дослідження запропоновано науково-теоретичний підхід формування соціально-онтологічних основ сучасних процесів глобалізації, який базується на розширенні матеріальних потреб особистості та зміну інноваційно-векторних напрямів її розвитку. Саме культурно-цивілізаційне розуміння процесу глобалізації відіграє роль фрагментарної форми людського сприйняття світу в сучасному суспільстві, що пов'язано з втратою існуючих пріоритетів. Традиційні духовні детермінанти підкреслюють прагнення до підкорення нових меж культурно-цивілізаційної ідентичності, що призводить до активного генерування нових ідеологічних орієнтирів, які можна охарактеризувати як «глобально-постіндустріальні», надаючи можливість аналізувати швидко мінливу та імпресіоністичну соціальну реальність з метою продукування ефективних управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Шепеленко Світланою Миколаївною.

Директор



Марина ФІРАНЬКА

ТОВ «ММЗ»  
61166, місто Харків, Україна,  
просп. Науки, будинок 40  
Код ЄДРПОУ: 45328849  
+38 (050) 618-69-18  
E-mail: [45328849MMZ@gmail.com](mailto:45328849MMZ@gmail.com)



LLC "MMP"  
61166, Kharkiv city, Ukraine,  
ave. Sciences, building 40  
EDRPOU code: 45328849  
+38 (050) 618-69-18  
E-mail: [45328849MMZ@gmail.com](mailto:45328849MMZ@gmail.com)

Вих. № 143-24/45-15 від « 24 » 06 2024 р.

### ДОВІДКА

про використання окремих результатів  
дисертаційного дослідження Шепеленко Світлани Миколаївни  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
на тему: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах  
глобалізаційних трансформацій»

Запропонований автором науково-практичний підхід до визначення потенціального ефекту від розвитку процесу інтелектуалізації підприємств на основі управління корпоративною культурою базується на оцінці та визначення рівня значущості ступеня впливу корпоративної культури на розвиток інтелектуалізації персоналу. За рахунок цього можливо ранжувати фактори активного впливу на зміну типу корпоративної культури та зміни її діагностичного профілю, що є ключовим фактором трансформації стандартів корпоративного управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

Запропонований науково-практичний підхід до визначення потенціального ефекту від розвитку процесу інтелектуалізації підприємств на основі управління корпоративною культурою використано в діяльності підприємства без фінансових зобов'язань перед автором Шепеленко С.М.

Директор ТОВ «ММЗ»



Владислав СОКОЛЕЦЬ



**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ  
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати  
дисертації*

*Монографії:*

1. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Системно-адаптивний розвиток трудового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. *Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації*: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 214-230. (Особистий внесок автора: запропоновано *Характеристики ефективної зайнятості працівників, проведено аналіз зайнятого населення за професійними групами, виокремлено ефекти, якими характеризується зайнятість*).

2. Шепеленко С. М. Ефективність формування промислових кластерів як вектор радикального розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 99-106.

*Публікації в наукових фахових виданнях України, що включені до  
міжнародних наукометричних баз:*

3. Шепеленко С. М. Синергізм соціально-економічного розвитку промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки* № 10-11 (256-257), 2022. С. 177-186. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-177-186

(Міжнародна представленість журналу: EBSCOhost, EconLit, ABI/Inform (by ProQuest), Erih Plus, Cabell's Directories, International Centre).

4. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Принципи побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки* 2022, № 2, Том 2, С. 405-412 . DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-64](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-64) (Міжнародна представленість журналу: Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef). (Особистий внесок автора: розроблено науково-практичний підхід до побудови траєкторій розвитку кадрового потенціалу підприємств та їх вплив на трансформацію бізнесу).

5. Шепеленко С. М. Технологія ендогенного зростання як основа детермінантного розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки* 2022, № 6, Том 2, С. 407-413. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-68](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-68) (Міжнародна представленість журналу: Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef).

6. Шепеленко С. М. Комплексність ефективного впливу інтелектуального капіталу на покращення інноваційного клімату підприємства. *Актуальні проблеми економіки* № 4 (262), 2023. С. 117-128. DOI: [10.32752/1993-6788-2023-1-262-117-128](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-262-117-128) (Міжнародна представленість журналу: Міжнародна представленість журналу: EBSCOhost, EconLit, ABI/Inform (by ProQuest), Erih Plus, Cabell's Directories, International Centre).

7. Шепеленко С. М. Трансформація процесів розвитку інтелектуального потенціалу: історично-філософські аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. №9 (548). С. 276–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-276-282>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.).

8. Шепеленко С. М. Мотиваційні напрями у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки* 2023, № 4, С. 502-509 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-75>. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef*).

9. Шепеленко С. М. Концептуалізація процесу глобалізації соціально-економічного розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2023. №3 (57). С. 221–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-221-226> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).

10. Кравченко О.О., Шепеленко С. М. Кризостійкість як фактор забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізаційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки* № 8 (266), 2023. С. 56-64. DOI: [10.32752/1993-6788-2023-1-266-56-64](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-56-64) (Міжнародна представленість журналу: *EBSCOhost, EconLit, ABI/Inform (by ProQuest), Erih Plus, Cabell's Directories, International Centre*). (Особистий внесок автора: запропоновано складові кризостійкості економічних систем в умовах глобалізаційних трансформацій).

11. Шепеленко С. М. Вплив людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2023, №3 (87) С. 49-56. DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/83.049> (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

12. Шепеленко С. М. Формування трудового інтелектуального капіталу на підприємствах: концептуальні аспекти. *Вчені записки : Збірник наукових праць*, 2023, № 33(4) С. 188-195 DOI: [10.33111/vz\\_kneu.33.23.04.16.110.116](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.16.110.116) (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Scholar; CiteFactor*).

13. Шепеленко С. М. Системні концепти оцінки інтелектуального потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №11 (550). С. 340–346. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-340-346>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).
14. Шепеленко С. М. Дихотомічний вплив процесу глобалізації на розвиток трудового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №12 (551). С. 397–403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-397-403>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).
15. Шепеленко С. М. Актуальні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2023, №4 (84) С. 180-187 DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/84.180> (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).
16. Шепеленко С. М. Адхократичний механізм формування індексу щастя та його вплив на розвиток підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №4 (555). С. 338–347. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-338-347>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).
17. Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2024, №1 (85) С. 187-196. DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/85.187>. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

18. Шепеленко С. М. Формування ефективної соціальної політики на вітчизняних підприємствах в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2024, №2 (86) С. 159-169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.159> (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

19. Шепеленко С. М. Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом на підприємствах: мультифакторний підхід. *Вчені записки : Збірник наукових праць*, 2024, № 35(2) С. 314-325. DOI: 10.33111/vz\_kneu.35.24.02.26.180.186. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Scholar; CiteFactor*).

20. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»* DOI: 10.32703/2664-2964-2024-55. Вип. 55. К.: ДУІТ, 2024. С. 76-86. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *IndexCopernicus, CEEIndex*).

21. Шепеленко С. М. Спіральна динаміка розвитку процесу інтелектуалізації в умовах глобалізаційних змін: методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №2 (60). С. 223–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-223-230> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

22. Шепеленко С. М. Інноваційні концепти актуалізації впливу інтроспекції працівників на динамічний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8 (559) С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-195-202>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials*

*Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.).*

23. Шепеленко С. М. Оцінка трудового потенціалу як основа розвитку процесу інтелектуалізації на промислових підприємствах: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №3 (61). С. 201-211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-201-211>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.).*

**Статті в зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:**

24. Karpenko O., Krylov D., Boniar S., Shepelenko S., Yermakov M. Formation of the management mechanism of the corporate social responsibility of the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* eISSN 2345-0355. 2024. Vol. 46. No. 1: P. 85-92 Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.09> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Clarivate, Scopus, PubMed Central e Medline, DOAJ, Google Scholar*) (Особистий внесок автора: запропоновано принципи відкритості механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства).

25. Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Yu. Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* eISSN 2345-0355. 2024. Vol. 46. No. 2: P. 131-138 Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14> (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Clarivate Analytics Web of Science Core Collection, Emerging Sources Citation Index (ESCI), EBSCO, Business Source Complete, CAB Abstracts, Ulrich's, DOAJ, OAJI, IndexCopernicus, ERIH PLUS,*

*AcademicKeys.com, Google Scholar*) (Особистий внесок автора: запропоновано оцінку соціально-економічного розвитку та його тенденцій визначення пріоритетних сфер для інвестиційних ресурсів економічних систем).

26. Popelo O., Tulchynska S., Andriushchenko O., Shepelenko S., Falko M., Shut S. Blockchain technologies as a factor of the enterprise and the e-commerce development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. eISSN 1817-3195. 2024. Vol.102. No.17 P. 6302-6316. DOI: [10.51594/ijmer.v6i4.1032](https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1032) (Міжнародна представленість та індексація журналу: Thomson Science Citation Index Expanded, Ulrich's Periodicals Directory, ReserachGate, Scimago, Google & Google Scholar, Schematic Scholar, Computing Research and Education Association of Australasia, Elsevier SCOPUS та ін.) (Особистий внесок автора: формування сутності фінансового потенціалу підприємств).

27. Maznie Ie., Bielousov Ya., Luchechko Yu., Rozbytskyi M., Kolosok A., Shepelenko S., Dziamulych M. Analysis of modern trends in labour market transformation in Ukraine. *Journal of interdisciplinary research AD ALTA . SPECIAL ISSUE 2024 NO: 14/02/XLIII. (VOLUME 14, ISSUE 2, SPECIAL ISSUE XLIII.)*. P. 138-142. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science (ESCI), ERIH PLUS, CrossRef, EBSCO, Scilit, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: проведено аналіз безробіття в умовах, які характеризується нестабільністю і невизначеністю).

### **Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:**

28. Шепеленко С. М. Оцінка потенціалу підприємств в умовах невизначеності. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник матеріалів III Всеукр. наук. – практ. конф. здобувачів вищої освіти та

молодих учених (Дніпро, 24 – 25 листопада 2022 р.). Дніпро: УДУНТ, 2022. – С. 192-193.

29. Шепеленко С. М. Формування оцінки системи управління підприємствами. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 13 – 14 квітня 2023 р.)*. Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2023. –С. 161-162.

30. Шепеленко С. М. Актуальність впливу глобалізації на розвиток інтелектуального потенціалу. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26 жовтня 2023 р.)* Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 385-386.

31. Шепеленко С. М. Цифрова трансформація промислових систем в умовах нового науково-технологічного розвитку. *Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 10 листопада 2023 р.)*; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 238-239.

32. Шепеленко С. М., Максименко Н. В. Актуальність стратегічного управління в турбулентних умовах господарювання. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник матеріалів IV Всеукр. наук. – практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (Дніпро, 23 – 24 листопада 2023 р.)*. Дніпро: УДУНТ, 2023. С. 49-51. *(Особистий внесок автора: проаналізовано методики до розробки стратегічних рішень на основі певної інформації в залежності від рівня невизначеності)*.

33. Шепеленко С. М. Формування інноваційно-цифрової соціально-економічної системи. *Перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства в Україні та світі: Збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ.*



конф. (Полтава, 7 березня 2024 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 34-35.

34. Шепеленко С. М. Інклюзивний підхід в процесі формування інтелектуального потенціалу підприємства. *Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference*, (Dnipro, March 7-8, 2024). FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, P. 224-225.

35. Шепеленко С. М. Трансформація трудового потенціалу під впливом процесів глобалізації. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 21–22 березня 2024 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, Г. К. Дорожка ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІПВ НАПрН України. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. С. 459-463.

36. Шепеленко С. М. Ефективність резильєнтності персоналу підприємства в сучасних нестабільних умовах господарювання. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках*. Наукове видання Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Берегове, 26- 27 березня 2024 р.) / Редакційна колегія: Черничко С.С., Орос І.І., Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н., Макарович В.К., Лоскоріх Г.Л., Ганусич В.О., Стойка Н.С. та Потокі Г.Ф. Берегове–Ужгород: ЗУІ ім. Ференца Ракоці II . ТОВ «РІК-У», 2024. С.457-459.

37. Шепеленко С. М. Вплив інклюзивного підходу на інноваційно-технологічний розвиток підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник*

наукових статей за матеріалами ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11 – 12 квітня 2024 р.). Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 156-159.

38. Чобіток В. І., Шепеленко С. М. Ефективність процесу кластеризації в розвитку промислових підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : Матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11-12 квітня 2024 р.) К.: НАУ, 2024. С. 234-236. (Особистий внесок автора: проаналізовано та виокремлено виклики та перешкоди для кластеризації).

39. Шепеленко С. М. Науково-філософський підхід до формування системи управління підприємствами. International scientific-practical conference «*Topical issues of economics, finance, accounting, management and law: theory and practice*»: conference proceedings (Tampere, Finland, April 25, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P. 26-30.

40. Шепеленко С. М. Теоретико-практичні аспекти прогнозування закономірності економічного розвитку підприємств. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 07-09 травня 2024 р.) : УПА. 2024. С. 134-136.

41. Шепеленко С. М. Вплив рівня людського щастя на розвиток промислових підприємств. *Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій* : Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Бахмут, Харків, 15 травня 2024 р.). : у 3-х ч. / За заг. ред. Г. Г. Михальченко. Бахмут Харків: ННППІ УПА, 2024. Ч 1. С. 105-107.

42. Шепеленко С. М. Актуальність ефективного HR-менеджменту в розвитку підприємств. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 16 травня 2024 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, І. В. Кривов'язюк, М. В. Войчук. Луцьк: Вежа Друк, 2024. С. 75-76.

43. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств як основи розвитку інтелектуального потенціалу. *Вектори*

*розвитку науки, освіти і суспільства в умовах глобалізації: Збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Ізмаїл, 28 травня 2024 р.). Ізмаїл: ЦФЕНД, 2024. – С. 54-55.*

44. Chobitok V., Shepelenko S. Formation human culture relations at the enterprise: philosophical aspects. International scientific-practical conference “*Science, education and technology: current issues of theory and practice*”: conference proceedings (Tampere, Finland, June 12, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. – P. 53-54. (*Особистий внесок автора: запропоновано позитивна і негативна людська культура на підприємстві*).

45. Шепеленко С. М. Феномен наукоцентризму в розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. *Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і суспільства в XXI столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 15 червня 2024 р.).* Полтава: ЦФЕНД, 2024. – С. 37-38.