

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця  
правах рукопису

**СТАХУРСЬКА СВІТЛАНА ВАСИЛІВНА**

**УДК 005.21:658:303.3**

**ДИСЕРТАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

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

 С. В. Стахурська

**Науковий керівник:**

Бойчик Ірина Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

Тернопіль – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Стахурська С.В.* Управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. — Західноукраїнський національний університет МОН України, Тернопіль, 2023.

У дисертаційній роботі досліджено еволюцію управлінської теорії, встановлено посилення впливу інтелектуального чинника в забезпеченні конкурентних переваг, інноваційності та інтелектомісткості підприємства, що дало змогу аргументувати актуальність розгляду питання щодо управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства. Доведено, що застосування традиційних моделей ведення бізнесу виявляється недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яку підвищують чинниками інтелектуального походження. Аргументовано, що економічна доцільність удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу зумовлена швидкими процесами цифровізації, посиленням впливу інформаційних технологій, формуванням ціннісної моделі забезпечення конкурентних переваг та зростанням впливу інтелектуальних чинників у підвищенні інноваційності підприємств.

Відстежено тенденцію зростання ролі інтелектомістких чинників в економічному зростанні, що зумовлює уточнення підходу до змістовного трактування інтелектуального потенціалу в частині посилення інтелектуалізації підприємств, створення інтелектуальної вартості, що дає змогу не лише забезпечувати інтелектомісткість виробничо-комерційних процесів, а й покращення якості життя та розвиток інноваційних моделей ведення бізнесу. З огляду на це, в дисертаційній роботі аргументовано доцільність виявлення та ідентифікацію інтелектуального вакууму як запиту на відсутні складові параметри інтелектуального потенціалу, що

охоплює процеси зміни попиту, ризику та невизначеності ринкового середовища, конкуренції як ринкового фактора, а також державного впливу як цілеспрямованого засобу регулювання економіки та мінімізація його негативного впливу шляхом формування структури механізму управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.

Запропоновано уточнити поняття: 1) «інтелектуальний потенціал підприємства» як можливості створювати інтелектуальну додану вартість шляхом налагодження виробництва та комерціалізації інтелектомісткої продукції, що забезпечує інноваційний розвиток бізнесу. Запропонована дефініція поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» дозволяє урахування сучасних тенденцій у розвитку бізнесу, цифровізації та інноваційності підприємницької діяльності; 2) «управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства» як систематизованих процесів інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів з метою генерування інтелектуальної доданої вартості та забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. Прийнята дефініція «управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства» знаходиться в межах управлінської теорії дає змогу конкретизувати кінцевий результат, виокремлює сферу інтелектомістких чинників та охоплює зміни в цільових орієнтирах функціонування підприємств.

Систематизовано функції інтелектуального потенціалу підприємства, націлені на генерування інтелектуальної доданої вартості, що визначають його специфіку як важливої складової потенціалу суб'єкта господарювання виду підприємницької діяльності із посиленням його впливу інтелектомістких чинників на формування ціннісних конкурентних переваг.

Удосконалено підходи до структуризації інтелектуального потенціалу підприємства, що відображає сукупність складових особистісного та організаційного елементів. Виокремлення цих двох елементів дозволяють підприємству формувати інтелектуальну власність, яка надає можливість визначити вектори забезпечення інтелектуалізації їх діяльності.

Розроблено модель системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, дія якої направлена на підвищення інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а також і генерування інтелектуальної доданої вартості, що досягається завдяки поєднанню системи моніторингу і прогнозування, здатної передбачати потенційні точки виникнення запиту на інтелектуальні ресурси, із чинниками системи управління, яка включає цілі, принципи, критерії і методи впливу, і механізмом управління процесами інтелектуалізації праці в умовах ринкового середовища, доповненого фактором цифровізації.

Проведемо системний аналіз принципів побудови моделі системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства (науковості, оптимальності, гнучкості, системності, інноваційності та мінімізації витрат) синергія застосування яких забезпечує прогресивність її формування. У роботі управління розвитком інтелектуального потенціалу запропоновано реалізувати у двох основних сферах: 1) у виробництві він охоплює усі технологічні процеси у їхньому взаємозв'язку із управлінською підсистемою і матеріально – технічним забезпеченням; 2) в комерції інтелектуальний потенціал формується і розвивається в системі інтелектуальної власності, взаємодії із контрагентами і ринком. Обґрунтовано доцільність застосування цифровізації як інструменту розвитку інтелектуального потенціалу, що покращує можливості для інтелектуалізації управлінських і виробничо-комерційних процесів сучасних підприємств. Обґрунтовано доцільність визначення кінцевого результату моделі як генерування інтелектуальної доданої вартості, що спрямовано на узгодження між собою усіх процесів й елементів управління розвитком інтелектуального потенціалу.

1. У дисертаційній роботі розширено підходи в методиці оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, де запропоновано встановлення головним критерієм ефективності – максимізацію величини інтелектуальної доданої вартості, низку оцінних показників. Виокремлено оцінні показники, найбільш актуальні для підприємств молокопереробної галузі (торгівельні марки, комп'ютерні

програми, ноу – хау, охоплення системи управління якістю, комерційна таємниця, гудвіл). Запропоновано систему оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства включає три рівні: 1) оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю; 2) оцінювання ефективності управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу; 3) оцінювання рівня цифровізації управління інтелектуальним потенціалом. Удосконалено методичний інструментарій оцінювання управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, де систематизовано критерії ефективності, види і показники оцінювання ефектів в межах управління інтелектуальною власністю, розвитком особистісного інтелектуального потенціалу та рівня цифровізації, обґрунтуванні ефективності прийняття управлінських рішень у сфері ефективного використання об'єктів інтелектуальної власності запропоновано застосовувати: 1) розроблену шкалу для встановлення рівня залежності управлінських рішень від значення коефіцієнта оновлення програмного забезпечення підприємства; 2) розроблену шкалу для встановлення рівня охоплення продукції системами управління якістю.

Проведено аналіз стану та динаміки інтелектуального потенціалу досліджуваними підприємствами сектора молокопереробки харчової промисловості, що дозволило встановити низьку інтелектомісткість, виробництва, враховуючи їхню спроможність до генерування інтелектуальної доданої вартості. Здійснено оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на створення інтелектуальної доданої вартості на досліджених молокопереробних товариствах, що дозволило обґрунтувати залежність спроможності інтелектуального потенціалу до генерування доданої вартості. Для досліджених молокопереробних товариств встановлено резерви покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу для пожвавлення процесів генерування доданої вартості.

У роботі запропоновано напрями удосконалення методичного підходу до оцінювання ефективності використання інструментів брендингу в процесі

формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства, що є комплексом інструментарію брендингу для здійснення експертного оцінювання та дало змогу визначити доцільність його використання для оптимізації процесу прийняття маркетингових та управлінських рішень.

Аргументовано напрями удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства шляхом розвитку інтелектуального капіталу, зокрема в частині форсування інтелектуальної власності. Виявлено резерви пришвидшення генерування інтелектуальної доданої вартості як результуючого показника розвитку інтелектуального капіталу, що є базисом для формування інтелектуального потенціалу підприємства. Встановлено резерви підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості і на досліджених суб'єктах господарювання, які знаходяться в межах збільшення показників рентабельності власного капіталу, рентабельності продаж та налагодження процесів постійного навчання персоналу.

Встановлено на основі застосування методу головних компонент і моделювання впливу отриманих факторів на інтелектуальну додану вартість, шляхом інтерпретації отриманого факторного простору виділено ряд значущих показників, які визначають стратегічне спрямування процесів управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.

Виявленого за результатами факторного аналізу залежності величини чистого доходу реалізації продукції від зміни факторів системи розвитку інтелектуального потенціалу на підприємстві, оцінених низкою показників найбільший вплив на забезпечення росту інтелектуальної доданої вартості здійснюють такі: покращення фінансової стійкості як засобу забезпечення розвитку, підвищення рівня оборотності капіталу як фактору високої ліквідності підприємств, збільшення частки експорту в чистому доході як чинника реалізації організаційного інтелектуального потенціалу, підвищення рівня мотивації кадрів до навчання як ключова умова підвищення інтелектуалізації праці, а також збільшення вартості нематеріальних активів як результат узгодженої діяльності усіх елементів діяльності усіх елементів системи управління підприємством та розвитком інтелектуального потенціалу.

Запропоновано напрями формування головних резервів підвищення інтелектуалізації виробничо – комерційних процесів, що реалізуються в межах стратегій інноваційного розвитку, управління знаннями і розвитку експортних ринків.

Розроблені в дисертації пропозиції щодо управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства в межах інтелектуалізації діяльності низки підприємств. Результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність таких суб'єктів господарювання як ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молокозавод Самбірський», фермерське господарство «Білак». Матеріали дисертаційної роботи (теоретичні, методичні та практичні авторські розробки) використовуються у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, трудовий потенціал, інтелектуалізація, інноваційний розвиток, людський капітал, конкурентоспроможність, ресурсний потенціал, цифрові технології, сталий розвиток, економічний розвиток, інноваційне та інтелектуальне лідерство, стратегічний розвиток підприємства, економіка знань, креативність, трансфер технологій.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧКИ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Публікація в закордонному періодичному науковому виданні, що індексується в наукометричній базі даних Scopus:*

1. Alekseieva K., Turchyn L., Sobko O., Boichyk I., Stakhurska S. Intellectual Capital of Entrepreneurship: Inter-connections and ways of stimulating the development International. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 2020, 9(3), pp. 7039–7043.

*Публікація в закордонному періодичному науковому виданні, що індексується в наукометричній базі даних Index Copernicus:*

2. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2023. № 2 [94]. С. 49-58.

3. Собко О.М., Стахурська С.В. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*, 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>

4. Собко О.М., Стахурська С.В. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>

5. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень. Сучасні тенденції та проблеми управління*, 2023. № 2(13). С. 102-109

6. Стахурська С.В. Теоретичні засади формування механізму управління інтелектуальним потенціалом. *Економічний дискурс*. № 1-2. 2023. С. URL : <http://ed.pdatu.edu.ua/issue/view/16977>

7. Стахурська С.В. Система управління інтелектуальним потенціалом на основі інструментарію брендингу. *Вісник східноукраїнського національного*



*Публікації в матеріалах конференцій (тези доповідей):*

8. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності правління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>*

9. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>*

10. Собко О.М., Стахурська С.В. Оцінювання управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств. *Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, ( м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18-19 липня 2023 р.) / редкол. : О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. 111 с. ISSN 2522-963X*

11. Стахурська С. Інтелектуальний капітал як основа розвитку інтелектуального потенціалу підприємства в умовах економічних знань. *Світ наукових досліджень. Випуск 2»: матеріали Міжнародної*

мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 13-14 липня 2023 р.) / редкол.: О. Патряк та ін.; ГО«Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 115с.

12. Стахурська С. Напрями розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів. Матеріали I Міжнародної наук.– практ. конференції. Тези доповідей (24 – 25 червня 2020 р.)* / Відп. ред. А. І. Крисоватий, Тернопіль, 2020.С.

13. Стахурська С.В. Ринок молочної продукції України: стан та тенденції. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference*, August 11, 2023. Amsterdam, The Netherlands: European Scientific Platform. С.31-32. URL: <https://govropejska.esclick.me/IyvDbSfny5mu>

14. Стахурська С.В. Напрями вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів. Матеріали II Міжнародної наук.– практ. конференції. Тези доповідей (26 – 28 травня 2022 р.)* / Відп. ред. А. І. Крисоватий, Тернопіль, 2022. С. 91-93.

15. Стахурська С.В. Формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі брендінгу. *The 5 th International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society” (July 17-19, 2023)* SPC “Sci-conf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2023. 881 p.

## ANNOTATION

*Stakhurska S. V.* Development Management of the Intellectual Potential of an Enterprise. – Qualifying thesis manuscript copyright.

Thesis for the degree of the PhD in Management. – West Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2023.

The thesis deals with the evolution of the management theory. The growing influence of the intellectual factor providing competitive advantages, innovation and intellectual capacity of an enterprise was identified. It promoted the justification of the relevance of the research topic. It was proved that the use of traditional business models is not enough for the functioning of competitive enterprise. The competitiveness is increased by intellectual factors. It was justified that economic feasibility of the improvement of development management of the intellectual potential is caused by rapid processes of digitalization, strengthening the influence of information technologies, forming value model of the support of competitive advantages and strengthening the influence of intellectual factors in the increase of innovation of enterprises.

It was revealed the tendency of the increasing role of factors of intellectual capacity in economic growth which causes clarification of the approach to meaningful interpretation of intellectual potential in intensification of processes of intellectualization at enterprises, creation intellectual value that enables supporting not only intellectual capacity of production and business processes but increase the quality of life and development of innovation business models. Taking into consideration the stated above information, the expediency of revealing and identification of intellectual vacuum as a request for absent components/parameters of intellectual potential which embraces processes of change in demand, risk and indifference of market environment, competition as a market factor and also public influence as a focused means to regulate economy and minimize its negative impact forming the structure of mechanism of development management of the intellectual potential of an enterprise were argued.

The following concepts were proposed to be clarified: 1) “intellectual capacity of an enterprise” as a possibility to create intellectual added value developing production and commercialization of production of intellectual capacity which supports innovative business development. The definition for “the intellectual potential of an enterprise” was suggested. It allows taking into account modern tendencies in business development, digitalization and innovativeness of business activity; 2) “development management of the intellectual potential of an enterprise” as systematized processes of intellectualization of production and business processes to produce intellectual added value and support of innovative business development. The introduced definition “development management of the intellectual potential of an enterprise” lies within management theory, it allows showing concrete final result, identifying the area of intellectual factors and embracing a change in target benchmarks of functioning of an enterprise.

The functions of the intellectual potential of an enterprise were systematized. Their goal is to generate intellectual added value defining its specifics as an important component of potential of business entity to strengthen its impact of intellectual factors on valuable competitive advantages.

The approaches for structuring of the intellectual potential of an enterprise were improved. It reflects the set of components of personal and organizational elements. Distinguishing these two elements allows forming intellectual property for an enterprise which enables identifying vectors of support of intellectualization of their activity.

The model of development management of the intellectual potential of an enterprise was developed. Its action is directed to increase innovativeness, effectiveness and competitiveness of an enterprise and also the generation of intellectual added value which is achieved by combination of monitoring and forecasting system which is able to predict potential points of demand in intellectual resources with factors of management system which includes goals, principles, criteria and methods of impact, and mechanism of management of processes of labor intellectualization under the conditions of market environment supplemented by digitalization factor.

It was made system analysis of the principles of building system model of development management of the intellectual potential of an enterprise (scientism, optimality, flexibility, systemacy, innovativeness and cost minimization); the synergy of their use supports its progressive forming. Development management of the intellectual potential is proposed to realize in two main areas: 1) production, embraces all technological processes in their interconnection with management subsystem and material and technical support; 2) in business, intellectual potential is formed and developed in the system of intellectual property, in interaction with contractors and market. Feasibility of using digitalization as an instrument of the development of the intellectual potential which improves possibilities for intellectualization of management and production and business processes of modern enterprises was proved. Expediency of identification of final result of model as generation of intellectual added value which is directed for coordination of all processes and elements of development management of the intellectual property was justified.

2. The approaches in methods of evaluation of effectiveness of development management of the intellectual property of an enterprise were deepened in the thesis. The main criterion of effectiveness that is maximization of the value of intellectual added value and the set of estimates were proposed. Estimates were identified, which are the most actual for dairy enterprises (trademarks, computer programs, know-how, quality management system, commercial secret, goodwill). It was suggested evaluation system with the next three levels for development management of intellectual property of an enterprise: 1) evaluation of the effectiveness of management of intellectual property; 2) evaluation of the effectiveness of development management of personal intellectual potential; 3) evaluation of the level of digitalization of management of the intellectual potential. Methodological tools of evaluation of development management of the intellectual potential of an enterprise were improved. Efficiency criteria, types and indicators of evaluation of effects in the context of management of intellectual property, the development of personal intellectual potential and the level of digitalization were systematized. For successful management decisions in the area of effective use of objects of intellectual property,

the next suggestions were proposed: 1) the scale was developed to determine the level of dependence of management decisions on value of the coefficient of updating of software of an enterprise; 2) the scale was developed to determine the level of coverage of products by the systems of quality management.

The analysis of condition and dynamics of intellectual potential was made by researched dairy enterprises which allowed defining a low intellectual capacity of production taking into consideration their ability to generate intellectual added value. The evaluation of the influence of the intellectual potential on the generation of intellectual added value at researched dairy enterprises was made. It allowed substantiation of the dependence of the intellectual potential capacity on the generation of added value. The reserves to improve development management of the intellectual potential for the revival of the processes of the generation of added value at dairy enterprises were identified.

In the thesis, there were suggested the directions to improve methodological approach for the evaluation of effectiveness of the use of branding tools in the process of forming system of development management of the intellectual potential of an enterprise that is the set of branding tools for expert evaluation giving a possibility to define the relevance of its use for taking marketing and management optimal decisions.

The directions to improve development management of the intellectual potential of an enterprise by developing intellectual capital particularly in forming intellectual property were reasoned. The reserves of the revival of generation of intellectual added value as the result indicator of the development of intellectual capital what is the base for forming intellectual potential of an enterprise. The reserves of the increase of the coefficient of intellectual added value at researched business entities that are within the increase of indicators of return on equity, profitability of sales and establishing processes for continuous personnel training were found.

Using the method of the main components and modeling the influence of received factors on intellectual added value by interpreting received factor space, the set of important indicators which determine a strategic direction of the processes of

development management of the intellectual potential were found and identified.

Using the results of factor analysis of the dependence of the value of net income of product realization on changes of factors of system of development of the intellectual potential at an enterprise evaluated by the set of indicators, it was revealed that the biggest influence on the support of the increase of intellectual added value was made by the next factors: improvement of the financial sustainability as a means to support development, the increase of level of capital turnover as a factor of a high liquidity of an enterprise, the growth of a part of export in net income as a factor of realization of intellectual potential, the increase of the level of personnel motivation to study as a key condition for the increase of intellectualization of labor and also the increase of cost of intangible assets as a result of coordinative activity of all elements of management system of an enterprise and development of intellectual potential. The directions to form the main reserves for the increase of intellectualization of production and business processes realizing within the strategies of innovative development, knowledge management and development of export markets were offered.

Developed propositions for development management of the intellectual potential of an enterprise were used within intellectualization of activity of some enterprises. Thesis results were implemented at private joint stock company “Ternopil Milk Plant”, LLC “Milk Plant “Sambirskyi”, and farming enterprise “Bilak”. Thesis theoretical, methodological and practical author’s developments are introduced into the learning process at West Ukrainian National University

**Key words:** intellectual potential, labor potential, intellectualization, innovative development, human capital, competitiveness, resource potential, digital technologies, sustainable development, economic development, innovative and intellectual leadership, strategic development of the enterprise, knowledge economy, creativity, technology transfer

**LIST OF THE PUBLISHED WORKS OF THE FINDER  
ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION**

*Publication in a foreign periodical scientific publication indexed in the Scopus  
scientometric database*

1. Alekseieva K., Turchyn L., Sobko O., Boichyk I., Stakhurska S. Intellectual Capital of Entrepreneurship: Inter-connections and ways of stimulating the development International. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 2020, 9(3), pp. 7039–7043.

*Publication in a foreign periodical scientific publication indexed in the Index  
Copernicus scientometric database:*

2. Boychyk I., Stakhurs'ka S. Otsynyuvannya efektyvnosti upravlinnya intelektual'nym potentsialom molokopererobnykh pidpryyemstv. *Innovatsiyna ekonomika*, 2023. № 2 [94]. S. 49-58.

3. Sobko O.M., Stakhurs'ka S.V. Otsynyuvannya efektyvnosti upravlinnya intelektual'nym potentsialom molokopererobnykh pidpryyemstv. *Ekonomichnyy analiz*, 2023. № 1. Tom. 33. S. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>

4. Sobko O.M., Stakhurs'ka S.V. Rozvytok intelektual'noho potentsialu pidpryyemstva v umovakh suchasnykh zmin. *Ekonomichnyy analiz*, 2023. № 2. S. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>

5. Stakhurs'ka S.V. Doslidzhennya rynku molochnoyi produktsiyi Ukrayiny. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'. *Suchasni tendentsiyi ta problemy upravlinnya*, 2023. № 2(13). S. 102-109

6. Stakhurs'ka S.V. Teoretychni zasady formuvannya mekhanizmu upravlinnya



intelektual'nym potentsialom. *Ekonomichnyy diskurs*. № 1-2. 2023. S. URL : <http://ed.pdatu.edu.ua/issue/view/16977>

7. Stakhurs'ka S.V. Systema upravlinnya intelektual'nym potentsialom na osnovi instrumentariyu brendynhu. *Visnyk skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya*, №. 2 (278), 2023, s. 84-89. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-90-95>  
<https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/684>

*Publications in conference materials (abstracts of reports):*

8. Boychyk I., Stakhurs'ka S. Pidkhody do otsinyuvannya efektyvnosti pravlinnya netradytsiynomy ob'yektamy intelektual'noyi vlasnosti molokopererobnykh pidpryyemstv. *Mizhhaluzevi dysputy: dynamika ta rozvytok suchasnykh naukovykh doslidzhen'. Materialy IV Mizhnarodnoyi naukovoyi konferentsiyi, m. Khmel'nyts'kyy, 21 lypnya, 2023 r. / Mizhnarodnyy tsentr naukovykh doslidzhen'. Vinnytsya : Yevropeys'ka naukova platforma , 2023. 208 s. (S. 64-67.)* URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>

9. Sobko O. M., Stakhurs'ka S.V. Mekhanizm upravlinnya intelektual'nym potentsialom pidpryyemstva. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246.* URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

10. Sobko O.M., Stakhurs'ka S.V. Otsinyuvannya upravlinnya intelektual'nym potentsialom vitchyznyanykh molokopererobnykh pidpryyemstv. *Simdesyat s'omi ekonomiko-pravovi dyskusiyi. Seriya: Sotsial'ni ta humanitarni nauky: materialy Mizhnarodnoyi mul'tydystryplinarnoyi naukovoyi internet-konferentsiyi, ( m. L'viv, Ukrayina – m. Perevors'k, Pol'shcha, 18-19 lypnya 2023 r.) / redkol. : O. Patryak ta in.; HO «Naukova spil'nota»; WSSG w Przeworsku. L'viv: FO-P Shpak V.B. 111 s.*

11. Stakhurs'ka S. Intelektual'nyy kapital yak osnova rozvytku intelektual'noho potentsialu pidpryyemstva v umovakh ekonomichnykh znan'. *Svit naukovykh doslidzhen'. Vypusk 2»: materialy Mizhnarodnoyi mul'tydystsyplinarnoyi naukovoyi internet-konferentsiyi, (m. Ternopil', Ukrayina – m. Perevors'k, Pol'shcha, 13-14 lypnya 2023 r.)* / redkol.: O. Patryak ta in.; HO «Naukova spil'nota»; WSSG w Przeworsku. – Ternopil': FO-P Shpak V.B. 115s.

12. Stakhurs'ka S. Napryamy rozvytku intelektual'noho potentsialu pidpryyemstva. *Pidpryyemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv. Materialy I Mizhnarodnoyi nauk.– prakt. konferentsiyi. Tezy dopovidey (24 – 25 chervnya 2020 r.)* / Vidp. red. A. I. Krysovaty, Ternopil', 2020.S.

13. Stakhurs'ka S.V. Rynok molochnoyi produktsiyi Ukrayiny: stan ta tendentsiyi. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, August 11, 2023.* Amsterdam, The Netherlands: European Scientific Platform. S.31-32. URL: <https://go-vropejska.esclick.me/IyvDbSfny5mu>

14. Stakhurs'ka S.V. Napryamy vdoskonalennya upravlinnya intelektual'nym potentsialom pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky. *Pidpryyemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv. Materialy II Mizhnarodnoyi nauk.– prakt. konferentsiyi. Tezy dopovidey (26 – 28 travnya 2022 r.)* / Vidp. red. A. I. Krysovaty, Ternopil', 2022. S. 91-93.

15. Stakhurs'ka S.V. Formuvannya systemy upravlinnya intelektual'nym potentsialom pidpryyemstva na osnovi brendinhu. *The 5 th International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society” (July 17-19, 2023)* SPC “Sci-conf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2023. 881 p.

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства .....	10
1. 1. Поняття та структуризація інтелектуального потенціалу підприємства.....	10
1. 2. Механізм управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.....	21
1. 3. Методика оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.....	39
Висновки до розділу 1 .....	60
Розділ 2. Оцінювання управління розвитком інтелектуального потенціалу суб'єктів корпоративного сектора молокопереробної галузі.....	62
2. 1. Дослідження ринку молока та молокопродукції України.....	62
2. 2. Аналіз ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу товариств.....	75
2. 3. Дослідження впливу інтелектуального потенціалу на ефективність діяльності товариств.....	91
Висновки до розділу 2 .....	106
Розділ 3. Удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств в умовах трансформації економічних систем.....	109
3. 1. Розвиток інтелектуального капіталу як основи формування інтелектуального потенціалу підприємства.....	109
3. 2. Формування системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств на основі оновлення інструментарію брендингу.....	129
3. 3. Резерви покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі побудови прогнозних моделей.....	145
Висновки до розділу 3 .....	161
Висновки .....	163
Список використаних джерел.....	167
Додатки .....	200

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** У сучасних умовах постійних змін і викликів глобального масштабу ефективність функціонування підприємств у все більшій мірі визначається рівнем інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів. Рушійною силою інтелектуалізації діяльності підприємств є розвиток інтелектуального потенціалу, що створює підґрунтя для економічного зростання, базованого на чинниках інтелектуального походження.

Підвищення можливостей підприємств інтелектуалізувати свою діяльність дозволить бути адаптивними до зміни ринкового середовища, реагувати на виклики глобального масштабу в умовах зміни економічних систем. Водночас, для вітчизняних суб'єктів господарювання доцільність інтелектуалізації діяльності зумовлена ще й необхідністю провадження підприємницької діяльності в умовах війни та очікуваними післявоєнними викликами. Таким чином, управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств є важливим напрямом наукових досліджень, що дозволить забезпечити стійкі конкурентні позиції та ефективну відбудову країни після війни.

Управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства є важливою складовою його успішної діяльності, що має значний вплив на забезпечення інноваційності та конкурентоспроможності. Інтелектуальний потенціал підприємства став об'єктом дослідження в роботах науковців та економістів, зокрема І. В. Бриль, В. Я. Брич, Н. Ю. Брюховецька, О. А. Богуцька, С. П. Білоус, І. М. Бойчик, Н. І. Верхоглядова, Р. В. Волошин, О. Є. Кузьмін, С. Я. Кісь, І. В. Литовченко, Т. І. Лозова, Л. С. Марчук, І. П. Мойсеєнко, В. В. Мурашко, Т. І. Носова, Г. Й. Островська, О. А. Сидоров, О. М. Собко, О. В. Птащенко, Н. О. Шпак, В. Г. Щербак та ін.

Не применшуючи важливість здійснених наукових досліджень у зв'язку з зміною економічних систем, становленням економіки знань та інновацій, кризовими явищами виникла потреба у вивченні теоретико-методичних аспектів удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств.

Зазначені вище проблемні питання зумовили вибір теми і дали змогу визначити мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету, зокрема за темами: «Інноваційне підприємництво та забезпечення гармонійного розвитку економіки України» (державний реєстраційний номер 0121U111077), в межах якої дисертанткою підготовлено розділ «Посилення інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів господарських суб'єктів»; «Управління конкурентоспроможністю в підприємстві» (державний реєстраційний номер 0123U103460), в межах якої досліджено напрями розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств.

Для досягнення визначеної мети в дисертаційній роботі передбачено вирішення таких завдань:

- уточнити дефініції «інтелектуальний потенціал підприємства» та «управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства» з метою розширення термінологічного поля;
- розробити модель системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства з метою підвищення рівня ефективності господарювання і генерування інтелектуальної доданої вартості;
- удосконалити формування структури механізму управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства;
- розширити методичний інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства для удосконалення оцінних методик;
- обґрунтувати вектори удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі розвитку інтелектуального капіталу;

- покращити формування системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі застосування інструментарію брендингу;
- розробити резерви покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі побудови прогнозних моделей.

*Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.*

**Методи дослідження.** Для досягнення визначеної мети і вирішення окреслених завдань використано сукупність загально-наукових та спеціальних методів дослідження, які забезпечили ґрунтовність, об'єктивність і достовірність висунутих у дисертації положень та сформульованих висновків: теоретичного узагальнення – для обґрунтування теоретико-методичних підходів до формування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства; аналізу та синтезу – для узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства; статистичного аналізу – для оцінювання стану і динаміки ринку молока та молокопродукції України; кореляційно-регресійного аналізу – для вибору параметрів та побудови моделей взаємозалежностей чистих доходів від реалізації продукції, показника інтелектуальної доданої вартості й стану розвитку інтелектуального потенціалу підприємства; графічний – для наочного представлення матеріалу роботи; абстрактно-логічний – для поглибленого аналізу основних термінів, теоретичного узагальнення – для формулювання висновків.

*Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з висвітлення теорії управління розвитком інтелектуального потенціалу, фінансова звітність суб'єктів господарювання.*

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.

Наукові результати, які відображають новизну виконаного дослідження, полягають у наступному:

*вперше:*

- розроблено модель системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, дія якої направлена на підвищення інноваційності підприємства, а також генерування інтелектуальної доданої вартості, що досягається завдяки поєднанню системи моніторингу і прогнозування, здатної передбачати потенційні точки виникнення запиту на інтелектуальні ресурси, із чинниками системи управління, яка включає цілі, принципи, критерії і методи впливу, і механізмом управління процесами інтелектуалізації праці в умовах ринкового середовища, доповненого фактором цифровізації;

*удосконалено:*

- інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, охоплює систематизовані критерії, показники і методи їхнього розрахунку в межах управління інтелектуальною власністю, розвитком особистісного інтелектуального потенціалу та рівня цифровізації, що розширює методичну основу в аналітичних оцінках та дало змогу виявити інтелектуальні резерви підвищення ефектів;

- формування структури механізму управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, яке, на відміну від існуючих, охоплює «інтелектуальний вакуум як запит на відсутні складові/параметри інтелектуального потенціалу», що охоплює процеси зміни попиту, ризику та невизначеності ринкового середовища, конкуренції як ринкового фактора, а також державного впливу як цілеспрямованого засобу регулювання економіки;

- методичний підхід до оцінювання ефективності використання інструментів брендингу в процесі формування системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні вибору комплексу інструментарію брендингу встановленого на основі експертного оцінювання та визначення рівня

таксономічного показника. Це дає змогу підвищити ефективність використання інструментарію брендингу та оптимізувати прийняття управлінських рішень.

*набули подальшого розвитку:*

- понятійний апарат через уточнення дефініцій: *«інтелектуальний потенціал підприємства»* як можливості створювати інтелектуальну додану вартість шляхом налагодження виробництва та комерціалізації інтелектомісткої продукції, що забезпечує інноваційний розвиток бізнесу; *«управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства»* як систематизованих процесів інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів з метою генерування інтелектуальної доданої вартості та забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. Це дозволило розширити термінологічне поле в теорії управління за сутністю, змістом і результатом;

- обґрунтування векторів удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі формування інтелектуального капіталу, які, на відміну від існуючих, розширюють можливості для підвищення інтелектуалізації праці та генерування інтелектуальної доданої вартості;

- моделювання напрямів покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі побудови прогнозних моделей, яке, на відміну від існуючих, розширює можливості виявлення резервів підвищення інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів шляхом визначення факторної залежності і виявлення значущих показників, які в найбільшій мірі впливають на забезпечення росту інтелектуальної доданої вартості й реалізуються в межах стратегій інноваційного розвитку, управління знаннями чи розвитку експортного потенціалу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Положення та висновки дисертаційної роботи є системою заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на підприємствах молокопереробної промисловості.

Синтезовані у дисертації теоретико-методичні домінанти управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства впроваджено в практичну



діяльність таких суб'єктів господарювання: ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке реалізувало пропозиції щодо удосконалення системи управління розвитком інтелектуального потенціалу на основі формування інтелектуального капіталу та механізму управління процесу інтелектуалізації праці (довідка № 228 від 21.09.2023 р.), ТОВ «Молокозавод «Самбірський», де застосовано пропозиції щодо методичного підходу при обґрунтуванні вибору комплексу інструментарію брендингу (довідка № 153 від 20.07.2023 р.), фермерське господарство «Білак», яким застосовано пропозиції щодо покращення процесів формування та використання інтелектуальних складових забезпечення конкурентоспроможності та методики оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу (довідка № 11 від 13.08.2023 р.).

Основні теоретико-методичні положення, обґрунтовані у дисертаційній роботі, використано у навчальному процесі ЗУНУ при викладанні дисциплін «Підприємництво», «Інноваційне підприємництво», «Управління інноваційною діяльністю», «Економіка та організація торгівлі» (довідка № 126-26/1869 від 07.09.2023 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаним дослідженням. Основні її положення, висновки і рекомендації розроблено та обґрунтовано особисто автором. З наукових праць, виконаних у співавторстві, використано лише ідеї автора, що зазначено у списку праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення розглянуто і схвалено на 8 міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 24–25 червня 2020 р.), «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 26–28 червня 2022 р.) «Світ наукових досліджень. Випуск 2» (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 13–14 липня 2023 р.), «Modern problems of science, education and society» (Kyiv, July 17–19, 2023), «Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки» ( м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18–19 липня 2023 р.), «Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень» (м. Хмельницький, 21

липня, 2023 р.), «Science and technology: problems, prospects and innovations» (м. Осака, Японія, 3–5 серпня, 2023 р.), «Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» (August 11, 2023. Amsterdam, The Netherlands: European Scientific Platform.).

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту становить 166 сторінок, включаючи 24 таблиці та 51 рисунок. Робота містить 34 додатки на 34 сторінках. Список використаних джерел налічує 266 найменувань і розміщений на 32 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття та структуризація інтелектуального потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання у формуванні економічних процесів посилюється вплив інноваційних чинників, зокрема інтелектуального походження. Звертаючи увагу на світові тенденції, слід зазначити, що лідерами стають підприємства, де ресурсне забезпечення має складові інтелекту, знань, новітніх інформаційних технологій та інноваційних підходів у прийнятті управлінських рішень. Саме це формує виробництво, що функціонує на основі використання інтелектуального потенціалу. Водночас, сам по собі інтелектуальний потенціал потребує управління, як і будь-який інший елемент підприємства як відкритої системи. Інтелектуальний потенціал у функціонуванні цієї відкритої системи схематично відобразимо на рис.1.1.

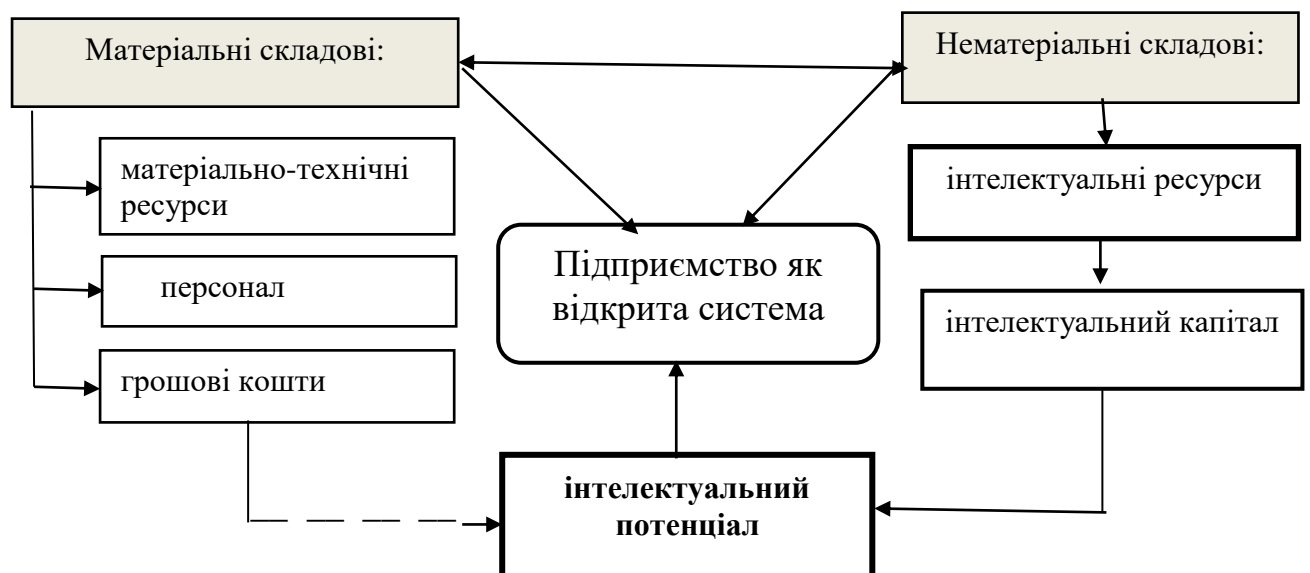


Рис.1.1. Інтелектуальний потенціал у системі формування ресурсів підприємства.

*\*Джерело: складено автором самостійно на основі [23; 91;83;85; 142;149; 186].*

У межах цієї відкритої системи підприємство розглядається як результат взаємодії сукупності ресурсів різних видів, а не з адміністративно-правової, виробничо-технічної, організаційної, соціальної, економічної, інформаційної та екологічної точок зору. Проаналізувавши вплив інтелектуального потенціалу в системі формування ресурсів підприємства, можна виділити ускладнення об'єктів управління і пов'язаних завдань, поглиблення взаємозв'язків між об'єктами, «комплексність», що проявляється в «єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських та інших аспектів» [91, с. 17, 18].

Досліджуючи проблематику управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, приходимо до розуміння доцільності вивчення підходів трактування економічної категорії «потенціал» та її ознаки «інтелектуальний». Згідно з дефініцією, поданою в «Економічній енциклопедії», термін «потенціал» – це сукупність виробничих відносин капіталістичного способу виробництва, за яких засоби праці, певні матеріальні блага, гроші, об'єкти інтелектуальної власності та різні види цінних паперів є знаряддям експлуатації, привласнення частини чужої неоплаченої праці» [55, с. 719]. Отже, для економічної категорії «потенціал» є характерною присутність не лише матеріальних, але й інтелектуальних елементів, охоплених частиною об'єктів інтелектуальної власності. Сукупність об'єктів інтелектуальної власності формують інтелектуальний капітал підприємства, що відображено на рис.1.1. Використання інтелектуального капіталу забезпечує формування інтелектуального потенціалу підприємства.

У процесі подальшого дослідження поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» доцільним є встановлення сутнісної інтерпретації терміну «інтелектуальний» (лат. «intellectus» – «розумовий, пізнавальний») застосований до інтелекту [25, с. 365]. Отже, дефініція «інтелектуальний» при характеристиці економічної категорії потенціалу є ознакою інтелектуалізації праці, що передбачає застосування переваг цифровізації управлінських процесів і побудову інноваційної моделі ведення бізнесу. Таким чином, при уточненні поняття «інтелектуальний потенціал підприємства», на мою думку, доцільно врахувати інтелектуальну складову його формування та використання в умовах економіки знань, зростання ролі інформаційних технологій та інновацій.

Вивчення вітчизняної законодавчо-нормативної бази регулювання підприємницької діяльності дозволяє стверджувати про доцільність її удосконалення та розширення саме в частині управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання. Це дозволить упорядкувати діяльність суб'єктів господарювання в частині дотримання ними норм законодавства в галузі охоронних об'єктів інтелектуальної власності. Особливої актуальності ці питання набувають у зв'язку з прагненням України вступу до Європейського Союзу. Виходячи з цього, також доцільним є уточнити поняття «інтелектуальний потенціал підприємства».

Здійснене дослідження дає підстави стверджувати, що існуючі теоретичні підходи до тлумачення терміну «інтелектуальний потенціал підприємства», є різноспрямованими та різномасштабними. Систематизований аналіз підходів до трактування поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» відображено в табл. 1.1. Вище згадані трактування науковців стосовно дефініції «інтелектуальний потенціал підприємства» розглядають даний термін, як форму, яка вбирає в себе їх основні властивості і одночасно має власний зміст, зокрема: наявністю і прогресивним розвитком інтелектуальної власності; креативним мисленням працівників; формуванням в даній системі інтелектуального центру, що охоплює поступово всю сукупність чинників виробництва, розподілу, обміну і споживання.

Широкими змістовно є дослідження інтелектуального потенціалу, проведені Г. Островською, яка виділяє на рівнях формування, використання і розвитку «форму набутих досягнень інтелектуальної праці, зокрема сукупності наукових, технічних, соціальних, культурних знань, що представлені матеріально-технічними формами, управлінським досвідом» [125, с. 44]. Таким чином, науковець, говорячи про інтелектуальний потенціал виходить, перш за все, з сфери інтелектуалізації праці.

### Наукові підходи при трактуванні поняття «інтелектуальний потенціал підприємства»

Науковці	Дефініція
Диба В. [49, с. 98]	«кількісна характеристика результативності інтелектуального капіталу або максимально можливий результат використання наявного інтелектуального капіталу за збігом сприятливих умов середовища»
Верхоглядова Н.І., Сидоров О.А. [26, с. 79]	«частина інтелектуальних ресурсів, що мають потенційну здатність у процесі свого формування та використання перетворюватися на інтелектуальний капітал»
Островська Г.Й. [125, с. 44]	«сукупність людей - володарів знань, які орієнтуються на пізнавальну і перетворювальну діяльність; форма набутих досягнень інтелектуальної праці»
Богущька О. А., Брюховецький Я. С. [19, с. 20]	інтелектуалізація як основа «мотивації праці персоналу промислових підприємств»
Лозова Т.І., Шамін М.В. [100, с. 114]	«накопичений обсяг знань, компетенцій та досвіду працівників, який формується завдяки природним здібностям та розвиваються завдяки інвестиціям в нього, та здатен до подальшого само розвинення задля підвищення як економічної ефективності його використання, так і зростання самооцінки та якості життя людини у сучасному суспільстві»
Марчук Л.С. [103, с. 97]	«сукупність, наукових, технологічних, соціальних, виробничих, господарчих, фінансових, економічних, освітніх, творчих здібностей та можливостей підприємства необхідних для вдалого забезпечення інтелектуального розвитку економіки країни»
Носова Т.І. [120, с. 159]	«система, яка використовує знання, уміння, навички, компетенції та інтелектуальні ресурси підприємства з метою досягнення високих кінцевих результатів його діяльності»
Тимошенко Н.Ю. [173, с. 133]	«діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства з метою отримання кінцевого результату, бажано прибутку або іншої користі»
Брюховецька Н. Ю., Богущька О. А. [19, с. 93]	«інтелектуалізація підприємств як процес посилення ролі інтелекту і привнесення інтелектуального початку в соціально-економічних явищах»
Собко О.М. [149, с. 40, 212]	«інтелектуального капіталу як основи генерування інтелектуальної доданої вартості підприємств ... інтелектуалізації праці ... мотивації працівників до інтелектуальної діяльності»
Кузьмін О. Є., Кісь С. Я., Шпак Н. О. [245, с. 133]	як процес «діджиталізації маркетингової діяльності»
Бриль І. В. [17, с. 143]	«інтелектуалізація підприємств базових галузей промисловості»

*\*Джерело: складено автором самостійно на основі [49, с. 98; 26, с. 79; 125, с. 44; 19, с. 20; 100 с. 114; 103, с. 97; 120, с. 159; 173, с. 133; 19, с. 93; 149; с. 40, 212 ; 245, с. 133; 17, с. 143]*

Найбільш об'ємним дослідженням інтелектуального потенціалу є публікації Н. Брюховецької, Богущької О. А., Зюзі А.О., Кузьміна О. Є., Бриль І. В.,

Кіся С. Я., Собко О. М., Шпака Н. О., які його вивчають у межах інтелектуалізації на різних рівнях економічних систем.

Застосувавши класифікаційний метод при аналізі наукових підходів у розумінні поняття, інтелектуальний потенціал підприємства можемо виділити три основних групи, які відображають:

- 1) процес інтелектуалізації на різних рівнях підприємств, праці тощо (Кузьмін О. Є., Бриль І. В., Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А., Брюховецький Я. С., Кісь С. Я., Собко О. М., Шпак Н. О. та ін.);
- 2) ресурсний підхід, що ґрунтується на результативності використання ресурсів, інтелектуального капіталу, тобто тих, які мають інтелектуальне підґрунтя (Діба В., Верхоглядова Н. І., Сидоров О. А., Тимошенко Н. Ю. та ін.);
- 3) системний підхід, що передбачає розуміння як системи, яка включає різні елементи від знань, досвіду, умінь, навичок до персоналу, тобто того, що формує компетентність (Носова Т. І., Островська Г.Й. та ін.)

Таким чином, враховуючи підходи до трактування поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» доцільним, на мою думку, є уточнення його сутності з метою максимального урахування сучасних тенденцій у розвитку бізнесу, цифровізації, інноваційності та інтелектуалізації діяльності. Зважаючи на це, пропоную в зміст поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» включати можливості створювати інтелектуальну додану вартість шляхом налагодження виробництва та комерціалізації інтелектомісткої продукції, що забезпечує інноваційний розвиток бізнесу. Отже, пропоноване нами уточнення при трактуванні поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» дозволяє конкретизувати кінцевий результат і виявляти вплив на забезпечення економічного зростання в межах суб'єкта господарювання.

Застосувавши класифікаційний підхід при вивченні поняття інтелектуального потенціалу підприємства, на мою думку, в його структуризації доцільно виділити згруповані блоки, які мають одне підґрунтя. Відтак, удосконалена мною структуризація інтелектуального потенціалу підприємства подано на рис. 1.2.

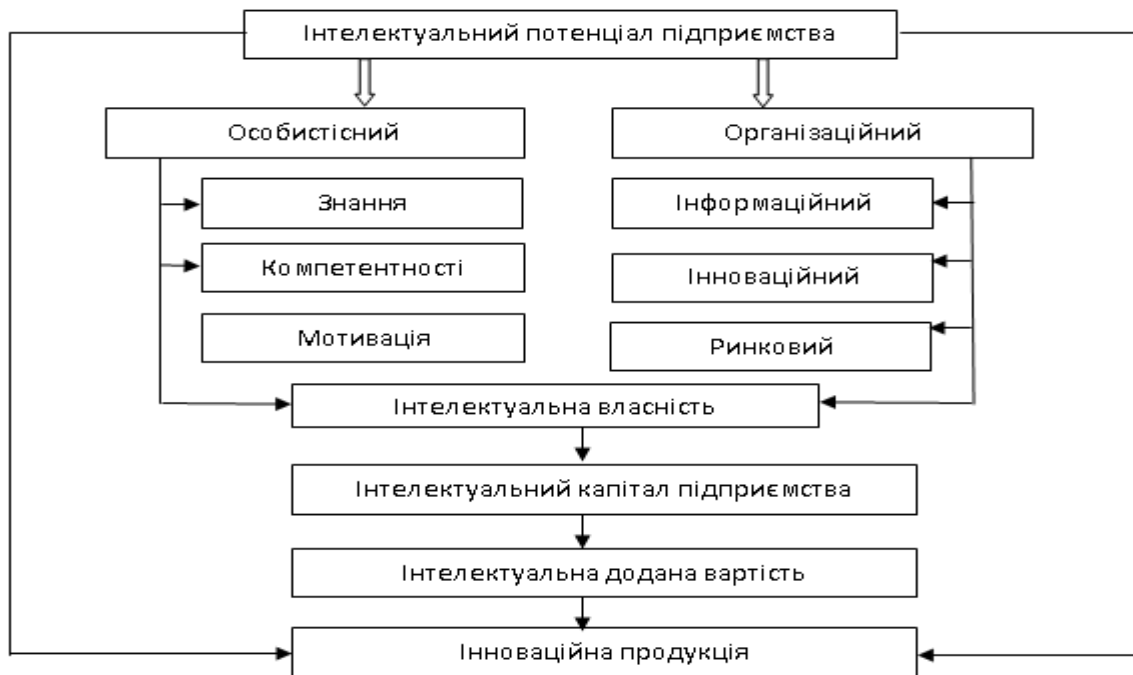


Рис.1.2. Структуризація інтелектуального потенціалу підприємства.

\*Джерело: власна розробка на основі [12;17; 19; 20;28; 115; 118; 123; 149].

На мою думку, в структуризації інтелектуального потенціалу підприємства необхідно подати складові, функції, визначити зовнішні та внутрішні чинники впливу та джерела їх формування. До основних чинників, що мають вплив на інтелектуальний потенціал підприємств, належать нерозв'язані проблеми забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах зміни економічних систем. Отже, запропонована мною структуризація інтелектуального потенціалу підприємства відображає сукупність складових, зокрема, це особистісний та організаційний потенціал.

До особистісного потенціалу пропонуємо відносити такі елементи:

- знання, які визначаються під впливом людського фактору, тобто це ті знання, які формуються в думках людини, а також інноваційної складової, яка пришвидшує знання, що у свою чергу спонукає кожного до систематичного навчання та постійного підвищення фахової підготовки, відвідування тренінгів, семінарів. Потенціал знань – це здатність їх носія формувати теоретичні, прикладні й духовні знання, генеруючи їх в інтелектуальний продукт, та створювати додану вартість;



- мотивація, це перш за все комплекс внутрішніх чинників, які зумовлюють та спрямовують діяльність людини, колективу для досягнення усвідомленої мети. Отже, мотивація суб'єкта господарювання передбачає використання комплексу мотивів (зовнішніх і внутрішніх) та механізмів їх використання, що спонукають суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей;

- компетентності, що включають обізнаність, досвід, уміння, навички, які виявляються на професійному рівні, сформовані людиною в результаті використання свого потенціалу, знань, талантів;

- інформація, яка забезпечує розвиток особистісного інтелектуального потенціалу підприємства, включаючи інформаційні системи управління знаннями.

Організаційний інтелектуальний потенціал підприємства, враховуючи зміни в економічних системах доцільно, на мою думку, структуризувати в межах складових:

- інформаційний, що в умовах становлення цифрової економіки та посилення впливу інформаційних технологій, дозволяє забезпечувати процеси цифровізації;

- інноваційний, функціонування якого дає змогу забезпечувати інноваційність продукції, підприємств тощо;

- ринковий, що формує здатність суб'єкта господарювання створювати ціннісні конкурентні переваги та збільшувати ринкову вартість підприємства.

Отже, процес управління ринковим інтелектуальним потенціалом підприємств, спрямований на підвищення ефективності використання маркетингових, інноваційних та інформаційних інструментів, що нині ефективно реалізується шляхом впровадження процесів цифровізації на макрорівні.

Усі вище перелічені елементи дозволяють сучасному підприємству формувати за рахунок об'єктів інтелектуальної власності «портфель інтелектуальної власності», що забезпечує можливості інтелектуалізації діяльності [149, с. 216]. Зважаючи на те, що до об'єктів інтелектуальної власності згідно з правовим регулюванням належать «об'єкти промислової власності,

об'єкти, що охороняються авторським правом і суміжними правами, а також нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності», доцільним є їхня систематизація [61]. Це дозволить конкретизувати джерела резервів покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства. Систематизація переліку об'єктів інтелектуальної власності представлено на рис.1.3.

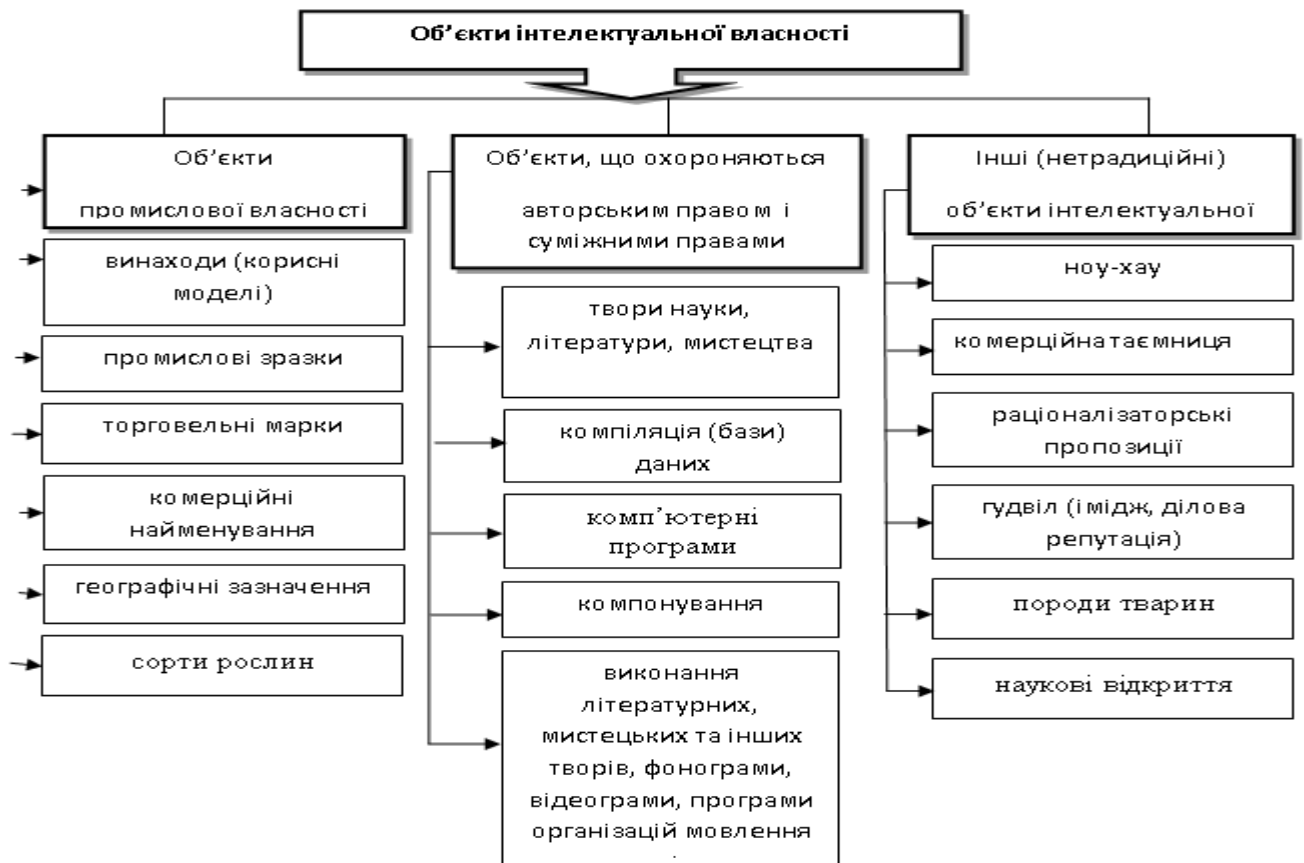


Рис.1.3. Систематизація об'єктів інтелектуальної власності.

*\*Джерело: складено автором самостійно на основі [59; 60; 61; 66–71;73; 116; 121; 171; 173]*

Станом на сьогодні у вітчизняному законодавстві не до кінця відрегульовані правові питання управління кожним із зазначених елементів об'єктів інтелектуальної власності. Так, Цивільним кодексом України та низкою законів врегульовані питання сутності, авторства, реєстрації та юридичного захисту об'єктів промислової власності [183; 63; 66; 67; 69; 70; 71]. Змістова сутність об'єктів промислової власності систематизовано мною на рис.1.4.

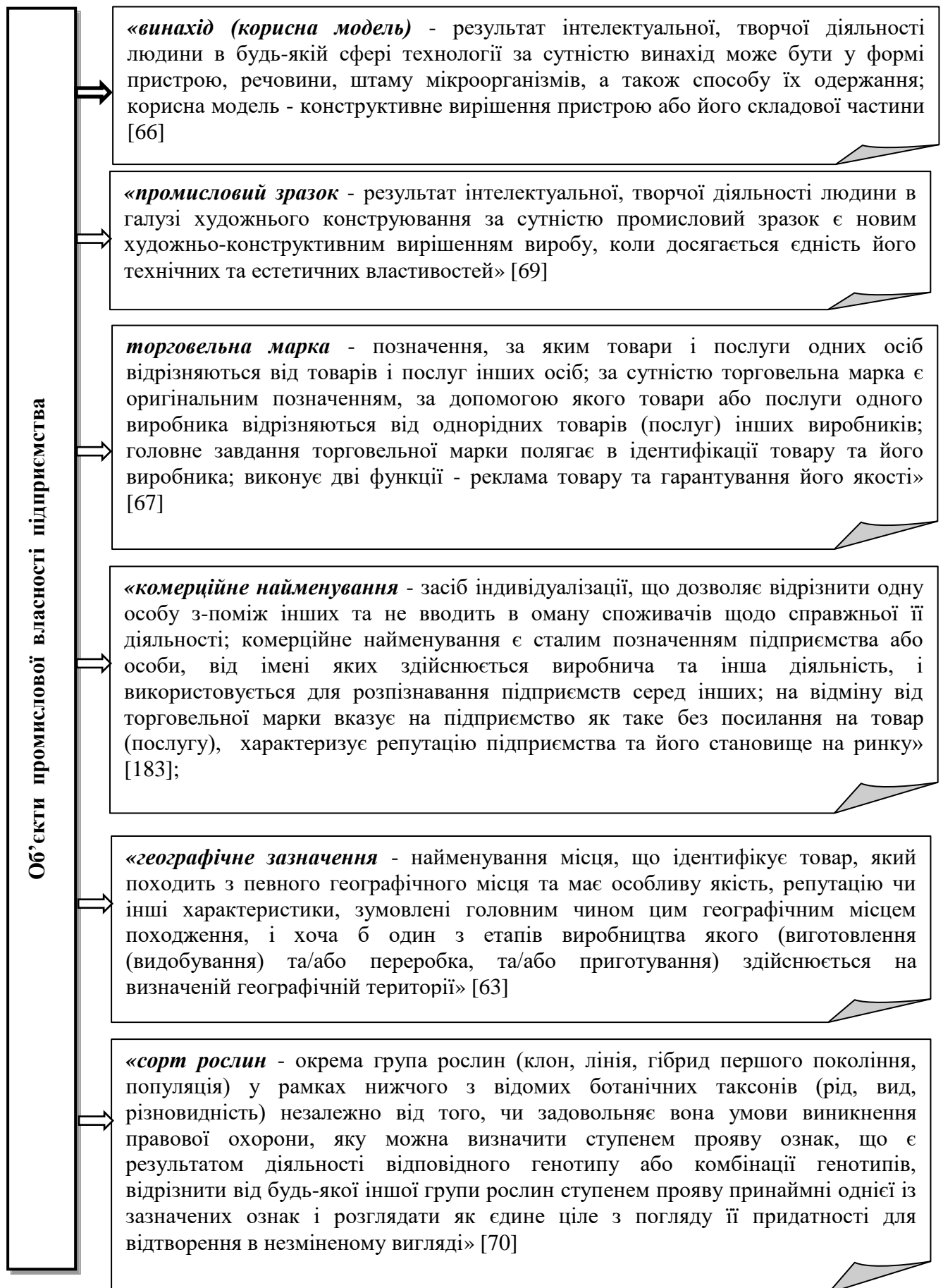


Рис.1.4. Змістова сутність об'єктів промислової власності.

\*Джерело: складено автором самостійно на основі [63, 66; 67; 69; 70; 183];

Отже, використання зазначених на рис.1.4 об'єктів промислової власності, насамперед, передбачає їх юридичний захист у формі патентів (винаходи, корисні моделі) та свідоцтв (промислові зразки, торговельні марки, комерційні найменування, сорти рослин, географічні зазначення). Відтак, права власності, які виникають у підприємств у зв'язку з володінням патентами та свідоцтвами на об'єкти інтелектуальної (промислової) власності, є їх нематеріальними активами. Водночас, під ними розуміють не лише права власності, а й захист доступу до нематеріальних ресурсів підприємства та їх використання в господарській практиці для отримання доходу; захист від підробки нематеріальних активів підприємств.

При дослідженні сутності інтелектуального потенціалу підприємства науковці виділяють його функціональну роль. Одним із повних досліджень в цій сфері є публікації Г. Островської, яка пропонує виділяти такі основні функції інтелектуального потенціалу підприємства:

- «планування, яке спрямоване на розроблення плану заходів щодо вирішення завдань для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу та інтелектуалізації підприємств» [124, с. 114] ;

- прогнозування перспективної потреби підприємства в певному рівні інтелектуального потенціалу, пов'язаного з вивченням його динаміки, визначення загальної тенденції розвитку інноваційного підприємства» [124, с. 115].

Аналізуючи підхід науковця Г.Й. Островської до виділення функцій інтелектуального потенціалу підприємства вважаю деякі моменти дискусійним, зокрема щодо «формування, розвитку та використання інтелектуального потенціалу», які представлені лише з погляду людських ресурсів [124, с. 114,115]. Адже, інтелектуальний потенціал є широким поняттям, яке крім людських ресурсів, має важливі нині складові, як інформаційну, ринкову тощо. Таким чином, в межах нашого дослідження систематизуємо основні функції інтелектуального потенціалу підприємства, виділивши:

- стимулюючу (інтелектуальний потенціал виступає стимулом, який забезпечує розвиток як для окремих індивідів, так і для господарських суб'єктів);

- регулюючу (використовуючи інтелектуальний потенціал суб'єкт господарювання регулює інтелектомісткість виробничо-комерційних процесів на мікрорівні);
- інформаційну (інтелектуальний потенціал за допомогою інформаційних технологій систематизує та акумулює досвід, знання, інформацію, вміння, що забезпечує соціально-економічну доцільність його застосування).

Слід зазначити, що вище згадані функції інтелектуального потенціалу підприємства взаємодіють лише в комплексі, тобто функції інтелектуального потенціалу є взаємозалежними, які повинні діяти одночасно та доповнювати одна одну. Отже, можемо стверджувати, що функції, властиві інтелектуальному потенціалу підприємства, визначають його специфіку як важливої складової потенціалу сучасного суб'єкта господарювання.

Таким чином, інтелектуальний потенціал в умовах зміни економічних систем та інноваційної економіки є важливим чинником забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємств. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства зосереджено у межах кожного зі складових елементів, у яких повинні простежуватися високий рівень інноваційності, інтелектомісткості та еластичності, тобто адаптації до змін, оточення та з врахуванням ризиків. Таким чином, інтелектуальний потенціал є пріоритетним для динамічного, еластичного підприємства – здатного швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища. Післявоєнна відбудова України вимагає розвитку інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств уже сьогодні, що, у свою чергу, зумовлює необхідність вивчення механізму управління для ефективного пошуку резервів економічного зростання.

## **1.2. Механізм управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства**

Інтелектуальний потенціал виступає одним із ключових факторів розвитку сучасних підприємств, що знайшло підтвердження у численних наукових дослідженнях. Зокрема, П. Перерва й Л. Марчук, акцентують увагу на тому, що «інтелектуальні чинники дозволяють впроваджувати сучасні наукомісткі технології, розробляти нову продукцію тощо», Г. Островська стверджує, що «ефективне використання інтелектуального капіталу дає змогу виробляти товари та послуги з великою часткою доданої вартості» [127; 122, с. 90]. При цьому, науковці сходяться у думці щодо необхідності забезпечувати високий рівень освіти, постійне підвищення кваліфікації і створення умов для навчання протягом життя задля підвищення рівня інтелектуалізації праці. Поруч із тим, освіта і знання, хоча й виступають одними із головних складових інтелектуального потенціалу, далеко не завжди дозволяють досягати поставлених цілей щодо інноваційного та інтелектуального розвитку суспільства чи окремого підприємства. У цьому контексті, важливе значення має дослідження механізму управління інтелектуальним потенціалом. Варто зазначити, що поняття інтелектуального потенціалу досить тісно інтегроване в систему менеджменту знань, інноваційного управління, стратегічного, корпоративного менеджменту тощо. З цієї точки зору воно характеризується як мінлива категорія, яка має складну структуру і піддається впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Спорідненість інтелектуального потенціалу із категорією інтелектуального капіталу у цьому контексті має визначальне значення, оскільки вказує на ключові характеристики досліджуваного поняття.

Основна особливість інтелектуального потенціалу – у його спрямованості на перспективу. Відповідно до цього, він «охоплює засоби і можливості, якими володіє особа чи підприємство або може володіти в перспективі» [48]. Натомість інтелектуальний капітал розглядається як сукупність набутих знань, вмінь і практичних навичок, які можуть приносити прибуток. Ще одна категорія, яка є спорідненою, але також має свої особливості, – це інтелектуальний ресурс. Його

основна відмінність від попередніх понять – це можливість перебування у активному чи пасивному стані. Відповідно до цього, «до інтелектуальних ресурсів входять, як ті засоби та можливості, якими можна скористатися, так і ті, які перебувають у запасі» [176]. Такі відмінності формують спрямування управлінського впливу і дію відповідного управлінського механізму (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Відмінності між ключовими поняттями дослідження з точки зору  
спрямування управлінського впливу**

Поняття	Сутність	Спрямування управлінського впливу
Інтелектуальний потенціал	«сукупність знань, вмінь і здібностей індивідів, їхній освітній рівень та кваліфікація, а також здатність засвоювати і творити нові знання» [141]	створення умов для постійного розвитку і удосконалення інтелектуального потенціалу, його розкриття і реалізації
Інтелектуальний капітал	«навички, знання і досвід працівників, а також нематеріальні активи, можуть бути оцінені й використовуються для отримання прибутку чи досягнення інших економічних цілей» [48]	забезпечення об'єктивізації складових інтелектуального потенціалу у вигляді нематеріальних чи інших активів, збільшення їх вартості
Інтелектуальний ресурс	«наявні на підприємстві складові інтелектуального потенціалу, які використовуються або перебувають у запасі, і можуть використовуватися в процесі виробництва опосередковано через науково-технічні здобутки» [119]	ефективне використання інтелектуальних ресурсів, підвищення продуктивності їх використання, пошук нових джерел залучення інтелектуальних ресурсів

*\*Джерело: складено автором самостійно на основі [48; 119; 141].*

Таким чином, інтелектуальний капітал виступає сукупністю інтелектуальних активів підприємства. Ці активи мають комерційну цінність та можуть створювати конкурентні переваги. Це можуть бути такі активи, як патенти, товарні знаки, авторські права, бренди, бази даних, знання та навички працівників, процеси та ін. Інтелектуальний капітал є складовою частиною вартості підприємства. У свою чергу інтелектуальні ресурси – це різноманітні знання та досвід працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства. Такими ресурсами можуть бути знання про клієнтів, знання про продукти та послуги, технічні знання, навички комунікації та взаємодії з

клієнтами і співробітниками, та інші. Інтелектуальні ресурси можуть бути використані для розвитку підприємства та покращення його продуктивності. «У випадку віднесення цих ресурсів до категорії активів, вони можуть набувати статусу інтелектуального капіталу» [101].

Було би помилково обмежувати інтелектуальний потенціал виключно межами підприємства. При виникненні потреби, суб'єкт господарювання може на узгоджених умовах використовувати як власні, так і сторонні інтелектуальні ресурси. Управління інтелектуальним потенціалом, при цьому, відрізнятиметься в кожному окремо взятому випадку. Пропонуємо чотири основних стани інтелектуального потенціалу в залежності від наявності необхідного інтелектуального ресурсу у межах чи за межами підприємства. Кожен стан характеризується значними особливостями, які визначають різні напрями управління інтелектуальним потенціалом підприємства (рис. 1.5):

1. Наявність – інтелектуальні ресурси, необхідні для вирішення визначених завдань, присутні на підприємстві і можуть бути використані.

2. Нестача – інтелектуальні ресурси частково присутні на підприємстві, але їх недостатньо для вирішення визначених завдань.

3. Відсутність на підприємстві – інтелектуальних ресурсів, необхідних для вирішення визначених завдань на підприємстві нема, але вони є за межами підприємства.

4. Відсутність – інтелектуальні ресурси, необхідні для вирішення визначених завдань відсутні взагалі.

У кожному із зазначених випадків відбувається формування і використання інтелектуального потенціалу. При цьому використовуються різні механізми управління. У першому випадку інтелектуальний потенціал реалізується за рахунок мобілізації внутрішньоорганізаційних інтелектуальних ресурсів. Це вимагає визначення потреби в ресурсах, встановлення факту їх наявності, організацію діяльності щодо їх залучення до виконання завдання, матеріально-технічного, фінансового, кадрового та інформаційного забезпечення. Вирішення запрограмованих завдань такого характеру засновано на звичній організаційній та



управлінській практиці. Вирішення незапрограмованих завдань має складніший алгоритм, який заснований на детальній розробці рішення.

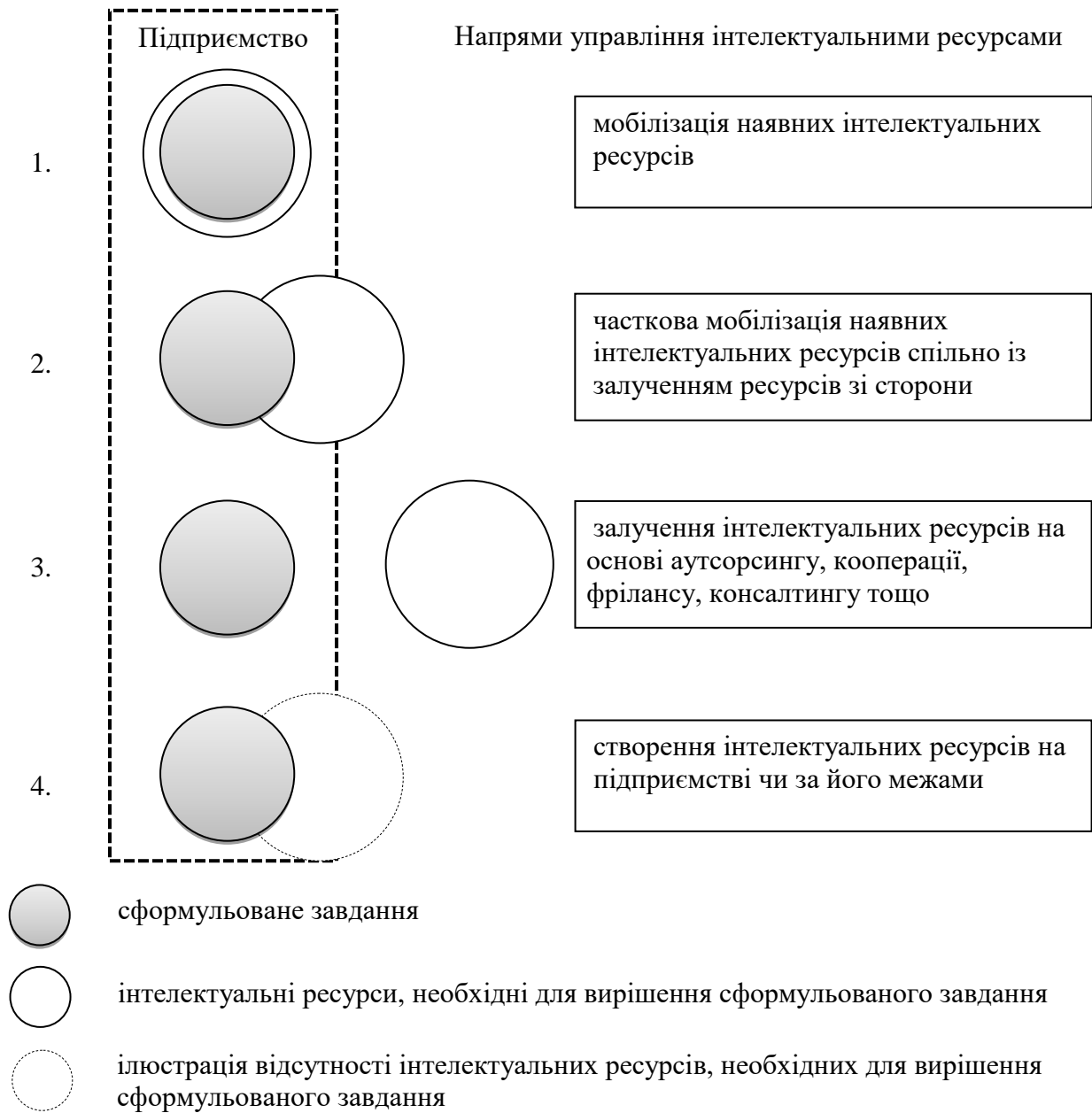


Рис. 1.5. Напрями управління інтелектуальним потенціалом підприємства в залежності від наявності відповідних ресурсів для вирішення визначеного завдання.

*\*Джерело: самостійна розробка автора на основі [11; 24; 101; 185]*

У випадку нестачі фінансових ресурсів, інтелектуальний потенціал підприємства реалізується одночасно за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів і

залучення ресурсів з-за меж підприємства. Залучення інтелектуальних ресурсів відбувається за рахунок наступних дій:

1. Виявлення нестачі ресурсів.
2. Конкретизація параметрів нестачі ресурсів і визначення критеріїв їх пошуку.
3. Пошук ресурсів.
4. Залучення ресурсів на основі трудової міграції, аутсорсингу, кооперації, фрілансу, консалтингу чи інших форм співпраці.
5. Використання ресурсів для вирішення визначених завдань.
6. Вирішення статусу залучених ресурсів після вирішення завдань.

У випадку відсутності необхідних інтелектуальних ресурсів на підприємстві, їх отримання відбувається виключно за рахунок залучення з-за меж підприємства на підставах, перелічених вище. Однак, якщо у випадку часткового залучення пошук інтелектуальних ресурсів розпочинається в межах підприємства, то за умови залучення сторонніх інтелектуальних ресурсів, такий пошук одразу спрямовується за його межі. У такому випадку існує можливість використання необхідних ресурсів з одного чи декількох джерел. Необхідність співпрацювати із декількома носіями інтелектуальних ресурсів потребує забезпечення організації і координації їхньої діяльності. Тобто, в цьому випадку, механізм управління інтелектуальним потенціалом заснований на доволі складному алгоритмі.

Особливу цінність у таких умовах становить можливість отримання готових рішень, коли один із власників інтелектуальних ресурсів, необхідних для вирішення проблеми, бере на себе відповідальність за виконання визначеного завдання, але при цьому він використовує ресурси інших суб'єктів. Організація і координація діяльності усіх залучених власників інтелектуальних ресурсів тоді належить до кола обов'язків «відповідального» суб'єкта. Таким чином, кількість зв'язків з контрагентами для вирішення завдання обмежується одним – ключовим.

Форму використання інтелектуальних ресурсів з-за меж підприємства В. Васильєва пропонує називати колаборацією, тобто співпрацею [24]. Науковиця пропонує виділяти вісім форм співпраці, пов'язаних із інтелектуальними ресурсами і потенціалом: «дослідження і розвиток; комерціалізація результатів

дослідження і трансфер технологій; студентська мобільність; академічна мобільність; залучення до розробки або модернізації навчального плану; участь у проєктах навчання протягом життя; спільне управління інтелектуальними ресурсами; спільні підприємницькі ініціативи, пов'язані із інтелектуальними ресурсами» [24]. Ситуація, коли інтелектуальні ресурси, необхідні для вирішення певного завдання відсутні, належить до найбільш складних. Першочергово це пов'язано із необхідністю встановлення факту відсутності таких ресурсів. Отримання такого висновку передбачає дотримання ряду умов: чіткого формулювання завдання, деталізації переліку необхідних для вирішення завдання інтелектуальних ресурсів, існування актуальної бази даних наявних інтелектуальних ресурсів на підприємстві і за його межами, можливості порівняння переліку необхідних і наявних інтелектуальних ресурсів. Отриманий на основі цього висновок може підтвердити відсутність чи наявність інтелектуальних ресурсів, необхідних для вирішення поставленого завдання.

Такий підхід належить до раціональних методів вирішення проблеми, однак його використання вимагає наявності складного механізму обліку ресурсів, включно із ресурсами за межами підприємства, а також його постійної підтримки в актуальному стані. Розробка і утримання такого механізму є дуже ресурсозатратною і доцільною до використання, виключно при оперуванні завданнями, які мають глибоку наукову складову, або належать до критично-важливих. На практиці управління бізнесом доцільніше використовувати експертні методи, засновані на досвіді, емпіричному критичному аналізі і наявності необхідних інтелектуальних завдань. При цьому, головний критерій наявності таких ресурсів – це досвід у виконанні схожих інтелектуальних завдань, або підтвердження факту володіння необхідними компетентностями з допомогою документів про освіту, сертифікатів, рекомендацій, перевірки і т.д.

Форма і характер створення і використання інтелектуального потенціалу у значній мірі залежить від типу завдань, для вирішення яких він використовується. У даному випадку разові несистематичні завдання, пов'язані переважно із незапрограмованими рішеннями, не потребують обов'язкової постійної наявності відповідного типу інтелектуальних ресурсів на підприємстві. Наприклад,

розробка торгової марки чи брендбуку продукції здійснюються підприємством епізодично з перервою в декілька років. Тому, необхідність наявності на підприємстві працівників із відповідними інтелектуальними здібностями не є обов'язковим. У даному випадку інтелектуальний потенціал підприємства складається із постійного (внутрішнього) і додаткового (зовнішнього), який залучається при потребі. Таке трактування інтелектуального потенціалу потребує уточнення, оскільки не усі інтелектуальні ресурси, з якими може взаємодіяти підприємство належать до його інтелектуального потенціалу. Тому, вважаємо за доцільне встановити критерії, які дозволяють трактувати зовнішні по відношенню до підприємства інтелектуальні ресурси, як елементи його інтелектуального потенціалу. Критеріями такого типу можуть бути укладені договори або успішний досвід попередньої співпраці. В обох випадках, підприємство розраховує на ці інтелектуальні ресурси при вирішенні власних завдань.

Особливими рисами володіє четвертий стан інтелектуального потенціалу, за якого інтелектуальних ресурсів, спроможних вирішити певне завдання підприємства не існує. Найчастіше така ситуація виникає при розробці певних інноваційних рішень. Вона потребує формування відповідних інтелектуальних ресурсів шляхом навчання, доповнення знань, освоєння нових технологій тощо.

Процес управління ІІ з точки зору наукових підходів інтерпретується з різних позицій. Серед них, пріоритетним є «фокус на процесах формування, використання і розвитку інтелектуального потенціалу» [11; 176; 182]. Такий підхід є актуальним, зважаючи на його фокусування на динаміці процесу розвитку інтелектуального потенціалу. У цьому контексті формування і розвиток інтелектуального потенціалу є взаємопов'язаними, а їхній вплив спрямовується на удосконалення інтелектуального потенціалу з точки зору бажаного чи фактичного стану. Категорія «формування ІІ» при цьому виступає первинною і першочергово характеризує стан попередньої відсутності інтелектуального потенціалу чи його повної невідповідності завданням, які стоять перед підприємством. На відміну від неї, категорія «розвитку ІІ» акцентує увагу на постійному покращенні стану інтелектуального потенціалу. Категорія «використання ІІ» використовується для характеристики інтелектуального

потенціалу з точки зору його застосування для вирішення виробничо-господарських чи організаційних завдань, які стоять перед підприємством.

У кожному із зазначених випадків процес управління переслідує різні цілі. Так, у випадку формування інтелектуального потенціалу, головний акцент робиться на визначенні завдань, для вирішення яких буде формуватися інтелектуальний потенціал і його безпосереднє створення. При необхідності розвитку інтелектуального потенціалу також визначаються цілі та завдання, на вирішення яких потрібно використовувати інтелектуальний потенціал, а також створення чи зміну його відповідних параметрів. В обох випадках мова йде про існування певного вакууму інтелектуального потенціалу.

Якщо ж розглядати проблему управління процесом використання інтелектуального потенціалу, то ключовою ціллю у даному випадку буде забезпечення необхідного стану об'єкту управління, у тому числі за рахунок використання складових інтелектуального потенціалу. Схема управління інтелектуальним потенціалом за вказаними напрямками подана на рис. 1.6. Відправною точкою такого механізму виступають зовнішні фактори, узагальнені під назвою «риннок», який охоплює процеси зміни попиту, ризику та невизначеності ринкового середовища, конкуренції як ринкового фактора, а також державного впливу як цілеспрямованого засобу регулювання економіки. Вони призводять до того, що наявний інтелектуальний потенціал перестає відповідати актуальній ситуації. У даному випадку, цілеспрямована зміна параметрів інтелектуального потенціалу формується під впливом таких чинників:

- зміни попиту, який формує запит на відповідну продукцію чи послугу або їх удосконалення;

- невизначеності ринку чи його ризикованості, які стимулюють підприємства до передбачення стану попиту у майбутньому і вжиття відповідних заходів до розвитку інтелектуального потенціалу;

- конкуренції, яка стимулює до постійного пошуку напрямів удосконалення продукції, технології, покращення сервісу тощо, у тому числі за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу;

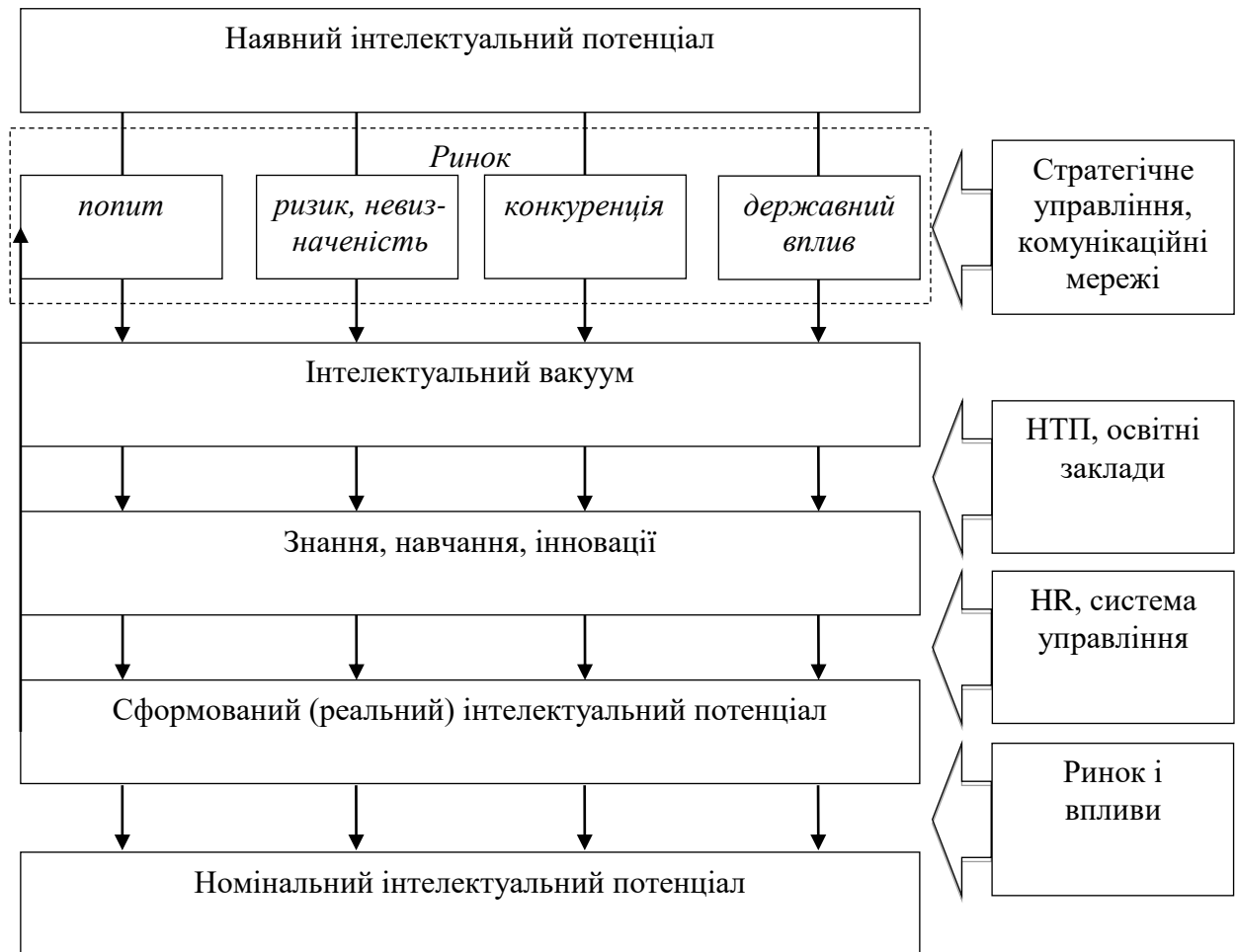


Рис. 1.6. Механізм формування і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства

\*Джерело: власна розробка автора на основі [51; 141; 149].

– державний вплив, який реалізується через державні програми, стратегії та інші заходи і запускає процеси, направлені на вирішення стратегічно важливих державних проблем за рахунок використання інтелектуального потенціалу підприємств.

Усі окреслені чинники через комунікаційні мережі (маркетингові дослідження, відкриті запити від стейкхолдерів тощо) або стратегічне управління проникають у систему управління підприємства і формують інтелектуальний вакуум, тобто запит на складові чи параметри інтелектуального потенціалу, які наразі відсутні на підприємстві.

Інтелектуальний вакуум активізує співпрацю підприємства із освітніми закладами з метою навчання, перепідготовки чи підвищення кваліфікації

працівників чи кандидатів на відповідні посади, а також активну взаємодію із науково-технічним прогресом (НТП), що передбачає патентний пошук, роботу із винахідниками і «пошук шляхів вирішення інтелектуального запиту за рахунок новітніх розробок» [101]. Отримані внаслідок взаємодії із освітніми закладами і НТП результати інтегруються в систему управління або (якщо мова йде про працівників) в систему управління персоналом (HR), що, в свою чергу, формує новий реальний інтелектуальний потенціал підприємства. Пізніше під впливом ринкових чи інших сил цей потенціал може втратити свою актуальність і тоді цикл його розвитку повториться. При цьому, напрям розвитку інтелектуального потенціалу, у межах якого формується відповідний вакуум, визначатиме параметри номінального інтелектуального потенціалу.

Отже, механізм управління розвитком ІІ утворює складну систему, яка поєднує структурну диверсифікованість складових, процесів і зв'язків. Склад елементів системи може оцінюватися по різному. В багатьох випадках акцентується увага на «цілях, стандартах, програмах, кадровому і науковому потенціалі, матеріально-технічному забезпеченні й організаційній складовій освітнього процесу» [11]. Поширеним є також виділення «чотирьох основних елементів його структури: людський і структурний потенціал, потенціал відносин і фінансовий фактор» [229, с. 420]. Згадані елементи можуть поділятися на менші в залежності від особливостей і умов. «Базовий елемент інтелектуального потенціалу – особистісний (акторський) також містить набір складових, що включають освіту; кваліфікацію; знання, пов'язані із роботою; професійну схильність відповідно до психометричних характеристик; уміння, пов'язані з роботою» [204, с. 80].

Зрозуміло, що довгостроковий інноваційний розвиток підприємства потребує поєднання нормативно-правових, технологічних та інших умов. «Ототожнювати інтелектуальний потенціал організації виключно з її персоналом було б невірно» [53, с. 56]. Різні групи науковців [89; 219; 229] мають різне бачення щодо структури і напрямків розвитку ІІ підприємства. При цьому, вони

погоджуються з тим, що інтелектуальний потенціал не є тотожний виключно людському фактору, а також знанням і вмінням, пов'язаним із ним. Не менш важливими є також зв'язок підприємства із іншими ринковими суб'єктами і власними структурними параметрами. С.-Н. Nilsson і D. Ford при оцінюванні інтелектуального потенціалу підприємства акцентують увагу також на фінансових факторах, який має вагоме значення «з точки зору продуктивності ланцюга постачання і ефективності діяльності підприємства на ринку» [229, с. 420]. F. Kidschun спільно з колегами також пропонують більш детально розглядати структуру ІІІ. В контексті людського чинника вони пропонують деталізувати його структуру, виділяючи компетентнісну і стратегічну орієнтацію (зазначення профілю і спеціалізації). З точки зору структурного чинника – виокремлювати управлінські і технологічні процеси, інноваційність і ресурсне забезпечення. Складову відносин вони пропонують акцентувати увагу на «відносинах з галуззю, освітніми і науковими установами, а також із зовнішніми ресурсами» [219]. Група вітчизняних науковців на чолі із М. Коренем стверджують про «людський і організаційно-інфраструктурний потенціал як окремі складові досліджуваної категорії» [89]. Я підтримую наведені вище позиції, які вказують на складну структуру інтелектуального потенціалу і наявність потреби у деталізації його складових з точки зору мотивацій і організації досліджуваного механізму.

Отже, механізм управління ІІІ виникає і розвивається в умовах виокремлення елементів, що відбувається в процесі його формування, розвитку і використання. У таких умовах, функції менеджменту формують управлінську підсистему механізму і забезпечують планування, організування, мотивування і контролювання діяльності (рис. 1.7). Наведена схема має матричний тип побудови зв'язків, завдяки якому трансформаційні процеси, пов'язані з інтелектуальним потенціалом, накладаються на управлінські аспекти. Початковою точкою механізму є дія, яка виступає реакцією на інтелектуальний вакуум. Така реакція може проявлятися у вигляді розробки стратегії чи встановлення відповідних цілей, пошук джерел формування ІІІ та ін. Усі ці заходи реалізуються завдяки взаємодії відповідних елементів на етапах формування, використання і розвитку інтелектуального потенціалу. При цьому, вони відрізняються між собою.



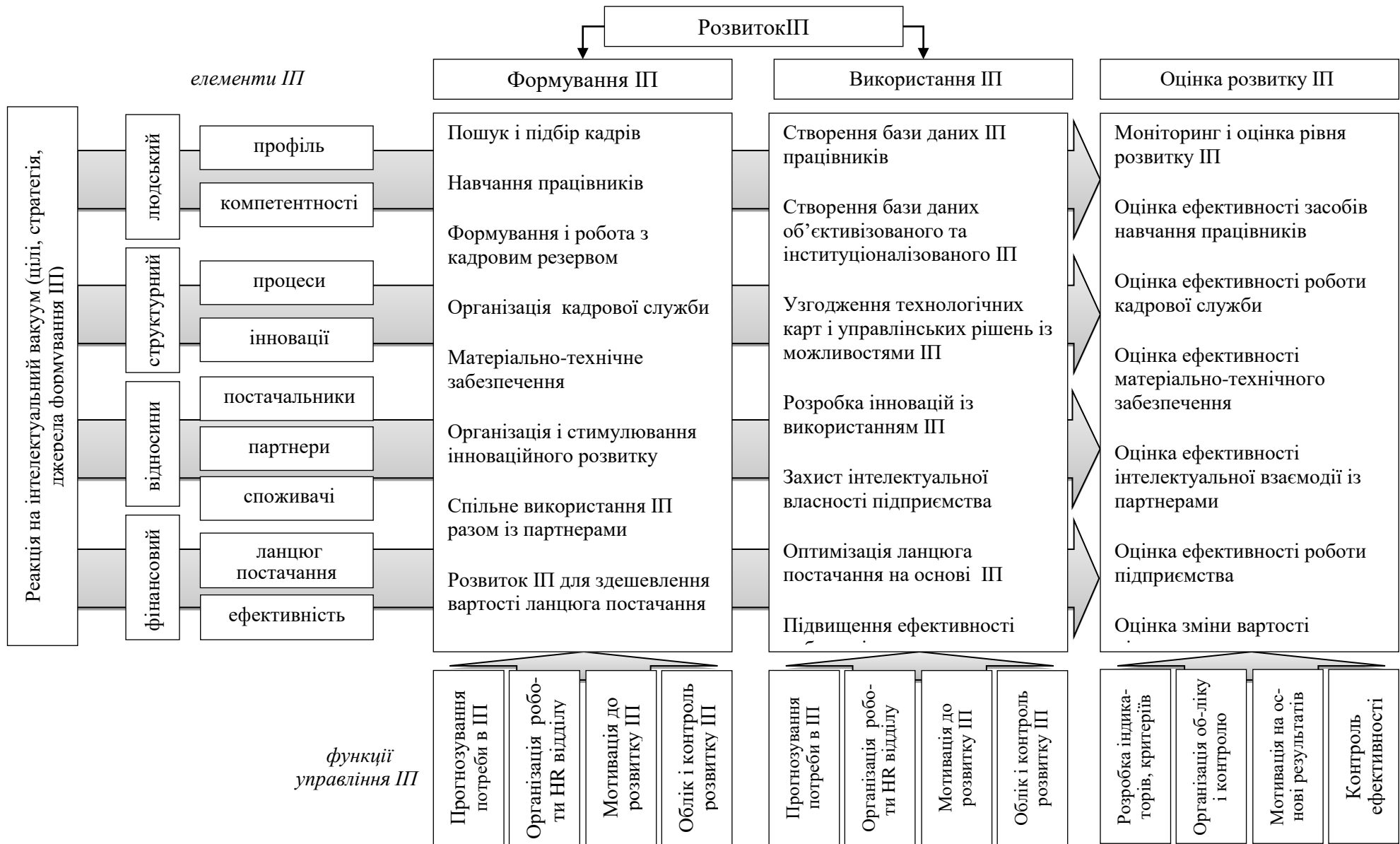


Рис. 1.7. Механізм управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства

\*Джерело: сформовано автором на основі [11; 182; 229]

Відповідно, на етапах формування і розвитку інтелектуального потенціалу більшість процесів фокусуються на прогнозуванні потреби в інтелектуальних ресурсах і їх залученні, створенні сприятливих умов для зростання ІІ за рахунок кращої мотивації і організації. На етапі використання, управління процесами реалізується через облік та контроль носіїв і параметрів інтелектуального потенціалу, їх раціональне використання, сприяння інноваційному розвитку, підвищення ефективності роботи підприємства, а також зростання його ринкової вартості.

З точки зору використання ІІ доцільно створити умови для його «інституціонального і об'єктивного закріплення за рахунок надання йому матеріалізованої форми у вигляді об'єктів інтелектуальної власності, результатів роботи НДДКР, об'єктів промислової власності, ноу-хау, а також різного роду сертифікатів, дипломів, ліцензій, патентів, свідоцтв і т.д.» [53, с. 59]. Такі дії дозволяють відділяти сам інтелектуальний потенціал від його фізичного носія і покращувати механізми управління ним.

На стадії оцінювання розвитку інтелектуального потенціалу та його використання містяться передумови для його перетворення. Засади такого перетворення засновані на вирішенні проблем і недоліків, характерних для попередніх процесів. Їх усунення дає змогу підвищувати ступінь розвитку і використання ІІ.

Головними інструментами, які дозволяють забезпечувати такий прогрес є такі: облік і система моніторингу, оцінювання системи освіти і кадрового менеджменту, матеріально-технічного забезпечення, взаємних зв'язків, рівня ефективності і вартості підприємства. Перелічені чинники становлять основу для визначення номінального інтелектуального потенціалу. Його трансформація за рахунок вирішення нереалізованих проблем, зміни налаштування системи менеджменту, а також раціонального розвитку передбачає узгодження із часовими чинниками. Стратегічні завдання і пріоритети розвитку в умовах плину часу об'єктивно спрямовані на виявлення складових номінального ІІ, придатного для використання в поточній ситуації. На відміну від цього, ретроспективний аналіз механізму управління розвитком інтелектуального потенціалу «одночасно буде направлений на розвиток

наявного інтелектуального потенціалу і його використання, а також на перетворення частини інтелектуального потенціалу у капітал, здатний забезпечувати підвищення вартості підприємства» [229, с. 418]. Варто зауважити, що ІІ не має жорстких меж, а також він не є статичним. Для нього характерний високий динамізм і розвиток. Відповідно до цього, «процес управління досліджуваною категорією розглядається з точки зору діалектичної єдності процесів її формування, використання і розвитку» [33]. При цьому, для зазначених процесів не існує визначеної послідовності, оскільки часто вони відбуваються паралельно чи навіть одночасно, утворюючи повторювані або унікальні цикли.

Таким чином, інтелектуальний потенціал виступає вагомим інструментом для розвитку економічних гравців. Він дозволяє перемагати у конкурентній боротьбі, підвищувати ринкову вартість, створювати вищу додану вартість і забезпечувати інноваційний шлях розвитку підприємства. З позиції управління ІІ, його основу формують концептуальні положення менеджменту, закладені в цілях і завданнях, поставлених перед підприємством. Зважаючи на це, інтелектуальний потенціал може в повній мірі відповідати поставленим завданням, частково не відповідати і вимагати часткового залучення ресурсів з-поза меж підприємства, повністю не відповідати і потребувати перенесення вирішення завдання за межі підприємства, а також бути відсутнім з точки зору можливості вирішення проблеми і потребувати його формування. Кожна окреслена ситуація потребує різних алгоритмів управлінських дій і потребує від підприємства наявності чіткої системи управління інтелектуальним потенціалом, включаючи можливість його залучення ззовні.

Первинним фактором формування і розвитку інтелектуального потенціалу є його невідповідність параметрам і вимогам ринку, які спричиняються змінами попиту, факторами ризику і невизначеності, а також конкуренцією або державним впливом. Виходячи з цього, інтелектуальний вакуум, який виникає в результаті такої невідповідності, ініціює процеси, пов'язані із навчанням, управлінням кадрами і формуванням відповідних організаційних умов. Найбільш повно окреслені процеси реалізуються через механізм управління розвитком інтелектуального потенціалу, який формує

складну матричну взаємодію, узгоджує і об'єднує процеси формування і використання інтелектуального потенціалу разом із забезпеченням управління цими процесами задля інноваційного розвитку і зростання ринкової вартості підприємства.

Використання механізму управління розвитком інтелектуального потенціалу і реалізація зазначених процесів у їхньому взаємозв'язку потребує розробки цілісної моделі, спроможної об'єднати елементи управління із системою методів, теорій, просторових чинників, цілей та цінностей, принципів, критеріїв тощо. Їх сукупна дія суттєво посилює можливості для цілеспрямованого впливу і управління інтелектуальним потенціалом на етапах його формування, використання чи розвитку. Схему концептуальної моделі управління інтелектуальним потенціалом подано на рис. 1.8. Пропонована концептуальна модель управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства сформована на основі системного підходу і низки доповнюючих елементів, які формують її наукове і теоретичне обґрунтування, ідентифікують місце і сфери впливу та поширення, а також інтегруються з інструментами управління підприємством, включаючи цілі і критерії, принципи та методи, а також систему моніторингу і прогнозування, що забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Можливість такого моніторингу і передбачення суттєво підвищує потенціал підприємства з точки зору реагування на швидкі зміни на ринку і підготовки необхідних інтелектуальних ресурсів для вирішення нових чи більш складних завдань.



Рис. 1. 8. Модель управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства.

\* Джерело: складено автором самостійно на основі [19; 20; 30; 32; 43; 45; 57; 75; 82; 138; 149].

Відповідно до цього, підприємства прогнозують потенційні точки (проблеми, завдання, можливості) виникнення запиту на інтелектуальні ресурси (інтелектуальний вакуум), здійснюють пошук можливостей підготовки внутрішніх чи залучення зовнішніх інтелектуальних ресурсів, а також інтегрують ці процеси із системою управління підприємства.

Теоретико-методичну основу моделі формують актуальні теорії і підходи, які визначають умови, закони і закономірності функціонування системи і забезпечують її наукове обґрунтування. В межах моделі, управління розвитком інтелектуального потенціалу реалізується у сферах виробництва, комерції, логістики, удосконалення продукту і процесів. У виробництві він охоплює усі технологічні процеси у їхньому взаємозв'язку із управлінською підсистемою і матеріально-технічним забезпеченням. В комерції інтелектуальний потенціал формується і розвивається в системі інтелектуальної власності, у взаємодії із контрагентами і ринком.

Схожий зв'язок з інтелектуальним потенціалом реалізується також у сфері логістики. Однак, у цьому контексті він накладається на фактори часового (зберігання) і просторового (перевезення) руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. В комплексі, узгодження процесів управління у межах усіх сфер дозволяє суттєво підвищувати розмір і ефективність використання інтелектуального потенціалу на підприємстві. Акцентуючи увагу на напрямках управління інтелектуальним потенціалом підприємства з позиції наявності чи відсутності відповідних ресурсів для вирішення визначеного завдання, його просторове поширення може обмежуватися підприємством чи виходити за його межі. Управлінська складова моделі визначається через цільові й інструментальні чинники. Доповнення ефективності з позиції пропонованої моделі реалізується через базовий критерій, який полягає у максимізації інтелектуальної доданої вартості. Забезпечення управління моделлю визначає головні умови її функціонування через дотримання принципів науковості, оптимальності, гнучкості і мінімізації

витрат, а також інноваційності. Інструменти, які забезпечують управлінські процеси [32]. В залежності від важелів управлінського впливу, які вони використовують, ці методи акцентують увагу на різних факторах мотивації і стимулах організаційної поведінки керівників та працівників підприємств.

Окремим елементом, який сьогодні впливає на систему інтелектуального розвитку і одночасно трансформує умови застосування праці на підприємстві, є цифровізація. Вона підвищує рівень інтелектуалізації виробничих, бізнесових і комерційних процесів, а також діяльності бізнес-одиниць в межах дії механізму управління процесами інтелектуалізації праці.

Таким чином, запропонована концептуальна модель управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства об'єднує в собі елементи зв'язку із зовнішнім середовищем, фактори управління, включаючи цілі, цінності, принципи, критерії та методи, а також механізм управління процесами інтелектуалізації праці, які накладаються на загальні процеси, характерні ринковому середовищу і цифровізації виробничо-господарських процесів. Відповідно до цього, управління розвитком інтелектуального потенціалу формується на узгодженій системі, що діє згідно до прогнозованих потреб в інтелектуальних ресурсах (інтелектуального вакууму) у відповідності до цілей, принципів і критеріїв ефективності. При цьому, сукупні зусилля усіх підсистем спрямовуються на підвищення рівня ефективності діяльності підприємства і генерування інтелектуальної доданої вартості.

### **1.3. Методика оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства**

Сьогодні рушійною силою в процесі забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку є максимально вигідне використання нематеріальних (неречових) елементів виробничо-господарських та комерційних процесів. Тому у системі пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства не остання роль відводиться його інтелектуальному потенціалу. За будь-яких умов господарювання на підприємстві завжди існують певні невикористані можливості використання інтелектуального потенціалу, тобто має місце розрив між існуючими можливостями та фактичним їх використанням. Саме цей розрив відображає резерви, за рахунок яких можна покращити управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства. Складові системи оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства показано на рис.1.9.

Соціально-економічна складова управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства формується із трьох компонентів, кожен з яких теж є складним, поліфункціональним. При оцінюванні ефективності управління інтелектуальною власністю доцільно звернути увагу на природу її виникнення. Відтак, інтелектуальна власність підприємства сформована є основою формування інтелектуального капіталу, який, в свою чергу, створює підґрунтя для формування інтелектуального потенціалу. При оцінюванні ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства та визначенні одержаних при цьому ефектів доцільно, насамперед, керуватись засадами економічної ефективності для самого суб'єкта підприємництва, яке несе чималі витрати на формування інтелектуального потенціалу, фінансуючи інноваційні розробки і проекти. Виходячи з викладеного, пропоную низку показників управління об'єктами промислової власності, які можуть лягти в основу управління інтелектуальним потенціалом підприємства.



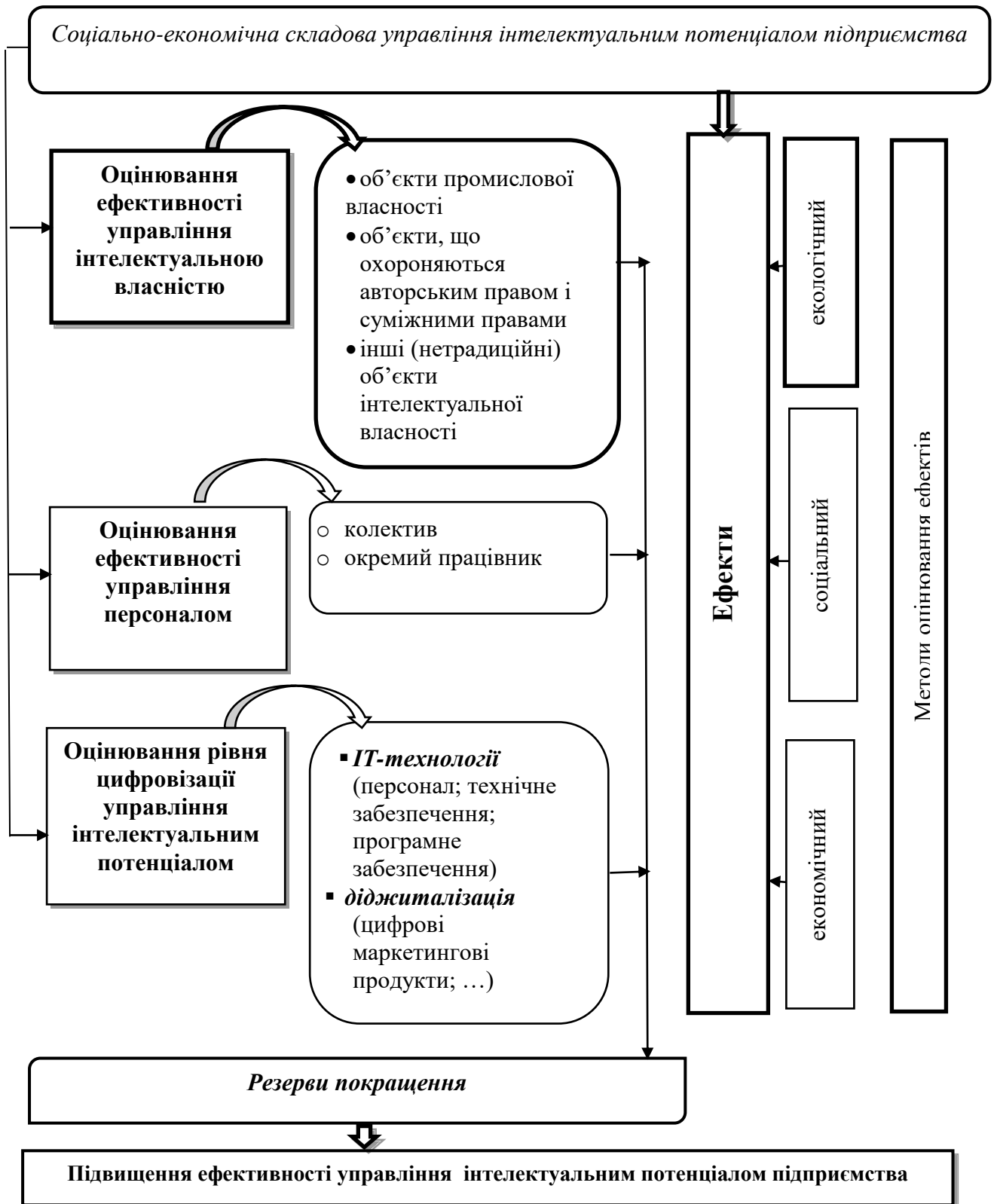


Рис.1.9. Складові системи оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства

*\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [40;44; 49; 50; 54;73; 79; 80; 107; 108;151; 154; 170; 188].*

Систематизовані показники, які пропоную використовувати для оцінювання соціально-економічних складових управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства подано в Додатку А1.

Найбільш простим, але важливим показником є частка нематеріальних активів в загальній сукупності активів підприємства ( $K_{на}$ ), яка визначається [15]:

$$K_{на} = Q_{на} / Q_a \quad (1.1)$$

де  $Q_{на}$  – вартість нематеріальних активів підприємства, грн.;

$Q_a$  – вартість активів підприємства, грн.

Отже, динаміка значень цього показника демонструє розвиток інтелектуального потенціалу підприємства: якщо частка нематеріальних активів зростає, то зростаючим є інтелектуальний потенціал, адже він безпосередньо пов'язаний з інноваційністю, створенням нових технологій, продуктів, що, у свою чергу, є формою реалізації інтелектуального потенціалу.

Іншим оцінним показником є кількість патентів на винаходи та корисні моделі ( $K_{п}$ ) та свідоцтв на промислові зразки ( $K_{с}$ ). Тут при оцінці інтелектуального потенціалу підприємства, насамперед, треба визначитись, чи має воно патенти та свідоцтва взагалі, а далі визначати їх кількість.

Одним із об'єктів промислової власності є торговельні марки як частина інтелектуального потенціалу підприємства. Для оцінювання ефективності управління торговельними марками мною запропоновано низку показників: 1) кількість торгових марок (брендів), якими володіє підприємство ( $K_{тм}$ ); 2) навантаження на бренд ( $H_б$ ); 3) вартість торговельних марок ( $B_{тм}$ ).

Коефіцієнт навантаження на бренд, запропонований І.Бойчик в рамках дослідження формування інтелектуального капіталу підприємств молокопереробної галузі, який розраховується відношенням кількості товарних ліній підприємства до кількості брендів [16]. Однак, з огляду на сучасну статистику кількості брендів найбільших українських виробників молочної

продукції та обсягу виробленої ними продукції, вважаємо, що цей показник ( $H_6$ ) потребує удосконалення:

$$H_6 = Q / K_{TM} \quad (1.2)$$

де  $Q$  – обсяг виробленої підприємством продукції, грн.

Такий підхід демонструє прив'язку не просто до кількості товарних ліній виробника, а до обсягів виробництва у межах кожної з них, що більш точно відображає рівень інтелектуального потенціалу. Адже існують бренди, які можуть мати до десятка товарних ліній, але сукупні обсяги виробництва можуть поступатись іншому виробникові, який володіє двома брендами і успішно конкурує на ринку. Вартість торговельних марок як елемента інтелектуальної власності підприємства встановлюється шляхом їх оцінки. Основними підходами до такої оцінки є витратний, порівняльний і доходний.

Витратний підхід використовується на стадії розробки торговельної марки, оскільки дані про продаж і придбання подібних торговельних марок на ринку або відсутні, або зустрічаються вкрай рідко:

$$V_{TM} = \sum_{i=1}^m V_i \quad (1.3)$$

де  $V_i$  – сума щорічних витрат підприємства на створення та виведення на ринок торговельної марки, грн.;

$m$  – тривалість періоду розробки та виведення на ринок торговельної марки, роки.

Отже, в основі даного методу лежить компенсаційний механізм відносно інвестицій підприємства в інновації з розробки та виведення на ринок торговельної марки. Метод простий, але не досить точний, оскільки оцінити величину щорічних витрат складно через вплив на них інфляційних процесів, вартості послуг, валютного курсу та ін.

Порівняльний підхід ґрунтується на співставленні торговельної марки з існуючими на ринку аналогами, ринкова вартість яких відома. Потенційний інвестор не заплатить за торговельну марку більше, ніж вартують аналогічні

бренди у тих самих галузях виробництва. Оцінка вартості торговельної марки цим методом має в основі інформацію про недавні операції купівлі-продажу аналогічних активів з урахуванням актуальних цін на аналогічні бренди. Однак, через обмеженість загальнодоступної інформації порівняльний метод, поряд з витратним, використовуються лише як допоміжні при оцінці вартості торговельної марки.

Доходний підхід є ключовим при оцінці вартості торговельної марки як елемента інтелектуального капіталу підприємства. Він ґрунтується на розумінні участі торговельної марки, поряд з іншими активами підприємства, у формуванні вартості товарів і передбачає визначення поточної вартості майбутніх доходів торговельної марки. Тут виходять із принципу безпосереднього зв'язку торговельної марки із сумою доходів від її використання або можливого майбутнього її продажу. Проте, оцінити вартість торговельної марки з використанням цього підходу можливо лише тоді, коли вдається спрогнозувати грошові потоки від її використання. Для новостворених торговельних марок такий підхід не використовується, оскільки вони не відомі на ринку і не спроможні забезпечити підприємству додатковий дохід внаслідок встановлення більш високих цін на «брендові» товари.

Методами використання доходного підходу до оцінки вартості торговельної марки є такі: 1) метод дисконтування майбутніх доходів за відповідною ставкою дисконту; 2) метод роялті припускає визначення суми, яку підприємство повинно було б заплатити сторонньому суб'єкту бізнесу, якби воно не володіло своєю торговельною маркою, а придбало право на її використання (метод застосовується в тих випадках, коли є відомою ставка роялті для аналогічних торговельних марок (брендів) та прогнозовані обсяги продажів маркованих цією торговельною маркою товарів); 3) метод переваги в прибутках ґрунтується на визначенні величини прибутку, який отримує підприємство в результаті володіння торговельною маркою (оцінюється різниця між величиною прибутку до оподаткування при продажу продукції підприємством-власником торговельної марки та величиною прибутку до

оподаткування підприємств, які виробляють аналогічну продукцію без наявності даного нематеріального активу (торговельної марки). Також даний метод може використовуватись без продукції-аналога, а для визначення переваги основою слугує прибуток, отриманий підприємством-виробником від реалізації продукції до та після появи торгової марки. Отже, кількісне вираження цієї переваги капіталізується, а отриманий результат є оцінкою вартості торгової марки. Даний метод доцільно використовувати в конкретних ринкових умовах, що обумовлює об'єктивність оцінки ринкової вартості торговельної марки.

При оцінюванні ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу молокопереробних підприємства доречно використовувати індекс торговельної марки ( $I_{TM}$ ) – «ступінь стійкого позитивного відношення до товару і бажання його купити. Цей показник популярності вимірюється відносно товарів-конкурентів» [1]. Чим ближче наближається цей індекс до 1, тим сильнішими є позиції товару на ринку і кращими є перспективи їх зміцнення. Отже, за рівнем цього показника можна приймати рішення щодо управління торговельною маркою як елементом інтелектуальної власності підприємства та його інтелектуального капіталу, що у підсумку формує інтелектуальний потенціал підприємства. Аналітичні дані демонструють, що серед ТОП-10 найдорожчих українських брендів немає жодного підприємства молокопереробної галузі [114]. Це свідчить про необхідність активізації управління торговельними марками в частині їх просування на ринку за допомогою різноманітних виробничо-технологічних, інноваційних, маркетингових та інших засобів і важелів.

Комерційне найменування як об'єкт промислової власності та елемент формування інтелектуального потенціалу підприємства є спорідненим з торговельною маркою, дозволяє її візуалізувати, тому особливо зупинитись на його характеристиці вважаємо недоцільним.

Географічне зазначення стосовно продукції молокопереробної галузі актуальне для невеликої кількості виробників, наприклад, такі бренди, як

«Пирятин» (м. Пирятин, Полтавська обл.), «Яготин» (м. Яготин, Київська обл.), «Тульчинка» (м. Тульчин, Вінницька обл.), а також менш відомі торговельні марки «Радивилів» (м. Радивилів, Рівненська обл.), «Попільнянське» (сmt. Попільня, Житомирська обл.) та ін. Для окремо взятих виробників молочної продукції географічне зазначення впливає на розвиток їх інтелектуального потенціалу таким самим чином, як торговельна марка та комерційне найменування, тому для оцінювання ефективності управління ними пропонуємо використовувати аналогічні показники (кількість географічних зазначень, індекс вартості географічного зазначення тощо).

Серед об'єктів, що охороняються авторським правом і суміжними правами важливе значення для молокопереробної галузі сьогодні має використання комп'ютерних програм при організації та управлінні виробничо-технологічними, комерційними, фінансовими, логістичними та іншими процесами [62]. При цьому, відносини між розробниками і користувачами комп'ютерних програм та їх вільне використання в Україні є законодавчо врегульованими, а подальші дослідження правових питань захисту комп'ютерних програм не є предметом наукових пошуків [62]. Тому обмежують твердженням, що комп'ютерні програми захищаються авторським правом, а досліджувані підприємства-користувачі мають справу виключно з ліцензованими програмами, які придбані або самостійно розроблені та використовуються ними відповідно до нормативно-правових вимог. У будь-якому випадку програмне забезпечення як складова інтелектуальної власності підприємства потребує ефективного використання, тому для оцінювання ефективності управління програмним забезпеченням пропонуємо використовувати такі показники [15, с. 64]:

1) частка вартості програмного забезпечення (комп'ютерних програм) (Кпз) у вартості нематеріальних активів підприємства[15]:

$$Кпз = Q_{пз} / Q_{на}, \quad (1.4)$$

де  $Q_{пз}$  — сукупна вартість програмного забезпечення підприємства, грн.

2) коефіцієнт дійсного оновлення програмного забезпечення підприємства ( $K_{\text{допз}}$ ) [15, с. 64]:

$$K_{\text{допз}} = N_{\text{нпз}} / N_{\text{зпз}} \times 100 \%, \quad (1.5)$$

де  $N_{\text{нпз}}$  – кількість використовуваних нових комп'ютерних програм;

$N_{\text{зпз}}$  – загальна кількість використовуваних комп'ютерних програм.

3) ступінь оновлення програмного забезпечення підприємства ( $K_{\text{сопз}}$ ) [15, с. 64]:

$$K_{\text{сопз}} = K_{\text{допз}} / K_{\text{бдопз}}, \quad (1.6)$$

$$K_{\text{бдопз}} = 100\% / t_{\text{мспз}}, \quad (1.7)$$

де  $K_{\text{бдопз}}$  – базовий коефіцієнт оновлення програмного забезпечення, %;

$t$  – термін морального старіння програмного забезпечення, роки.

Отже, ступінь оновлення програмного забезпечення  $K_{\text{сопз}}$  може слугувати досить коректним показником оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуальним потенціалом, зокрема інтелектуальною власністю, а якщо точніше програмним забезпеченням як її елементом. Враховуючи наведене вище, при обґрунтуванні ефективності прийняття управлінських рішень у сфері ефективного використання об'єктів інтелектуальної власності, зокрема програмного забезпечення, пропоную застосовувати розроблену мною шкалу (табл.1.3).

Враховуючи об'єкт нашого дослідження актуальним залишається при оцінюванні ефективності управління іншими (нетрадиційними) об'єктами інтелектуальної власності, зокрема ноу-хау. При цьому зауважимо, що немає однастайності в його тлумаченні та юридичному закріпленні як в Україні, так і за кордоном. Згідно з чинним вітчизняним законодавством «ноу-хау – це сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних

для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих», «це технічна, організаційна або комерційна інформація, ...є істотною, тобто важливою й корисною для виробництва продукції, технологічного процесу та/або надання послуг» [65].

Таблиця 1.3

**Шкала для встановлення рівня залежності управлінських рішень від значення  $K_{сопз}$**

Значення $K_{сопз}$	Стан оновлення програмного забезпечення	Можливі управлінські рішення
$K = 1$	Підприємство досить ефективно використовує свій інтелектуальний потенціал в частині забезпечення усіх процесів на підприємстві новими комп'ютерними програмами; заміна програмного забезпечення відбувається виключно новими існуючими на ринку програмами	Не потребують суттєвого перегляду
$K \geq 1$	Підприємство достатньо активно оновлює програмне забезпечення, але в якості «замінників» комп'ютерних програм використовує не найновіші з існуючих на ринку ( $t = 4-6$ років); чим більшим є коефіцієнт, тим старіші програми заповує підприємство, тобто такі, які мають більш тривалий термін морального старіння	Переглянути підходи до придбання нового програмного забезпечення серед існуючих на ринку комп'ютерних програм ( $t = 1-3$ роки)
$K \leq 1$	Підприємство недостатньо активно оновлює програмне забезпечення, хоча на ринку існують комп'ютерні програми з коротким терміном морального старіння, тобто ринок програмного забезпечення є досить динамічним	Переглянути підходи до частоти оновлення програмного забезпечення з дотриманням політики придбання нових комп'ютерних програм серед існуючих на ринку ( $t = 1-3$ роки)

*\*Джерело: власна розробка автора на основі [110]*

Вважаю за доцільне погодитися з твердженням науковців, що «ноу-хау дозволяє отримати позитивний економічний ефект від його впровадження – це може бути економія ресурсів, коштів, часу та кращий результат, що позитивно впливає також на прибутки суб'єкта права на ноу-хау» [50]. Отже, виходячи з цього, можна стверджувати, що основна сутність ноу-хау криється у тому, що



він є сукупністю знань, досвіду, навичок, які є невідчужуваними, невіддільними від особи й тому не можуть бути задокументованим, облікованими.

Враховуючи предмет дослідження більше уваги пропоную приділяти економічному значенню ноу-хау для власника. Зважаючи на те, що об'єкт дослідження зосереджено в межах переробної галузі, доцільно зупинитися на оцінюванні ефективності управління таким об'єктом інтелектуальної власності як ноу-хау (і, зокрема, рецептурі продукції). З цією метою в межах аналітичних цілей мною запропоновано застосовувати в якості оцінних показників [15, с. 65]:

1) індекс вартості ноу-хау ( $I_{нх}$ ) [15, с. 65]:

$$I_{нх} = Q_{нхр}/Q_{нхб}, \quad (1.8)$$

де  $Q_{нхр}, Q_{нхб}$  – відповідно вартість ноу-хау підприємства у розрахунковому та базовому роках, встановлена експертним шляхом, грн.

2) рівень охоплення продукції системами управління якістю ( $P_{с\text{уяп}}$ ), який можна визначати за допомогою запропонованої мною шкали (табл. 1.4): найнижчий рівень відображає слабкий інтелектуальний потенціал в частині виробництва високоякісної сертифікованої за високими стандартами продукції; найвищий – значний потенціал, який дає можливість конкурувати не лише на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках [15, с. 65].

3) частка продукції, сертифікованої за різними системами управління якістю ( $K_{с\text{уяп}}$ ) [15, с. 65]:

$$K_{с\text{уяп}} = N_i/N_z, \quad (1.9)$$

де  $N_i$  – кількість найменувань продукції, сертифікованої за відповідною системою;

$N_z$  – загальна кількість найменувань продукції, що виготовляються підприємством.

Таблиця 1.4

**Шкала для оцінювання рівня охоплення продукції системами управління якістю [15, с. 65]**

Рівень охоплення системами управління якістю	Стандарт / умови	Зміст
I	ТУ	Технічні умови - документ, що встановлює технічні вимоги, яким повинна відповідати продукція, процеси чи послуги; можуть бути стандартом, частиною стандарту або окремим документом
II	ГСТУ	Галузевий стандарт на продукцію, послугу розробляється у випадку відсутності державних стандартів України чи в разі необхідності встановлення вимог, які б перевищували або доповнювали вимоги державних стандартів
III	ДСТУ	Державний стандарт України стосується певних категорій товарів, які є обов'язковими до сертифікації; ДСТУ включає ширші та жорсткіші вимоги до продукції; регулює рівень змісту радіонуклідів, вміст солей важких металів, пестицидів, мікотоксинів, мікробіологічних показників та ін.
IV	ISO 22000	Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до організацій будь-якого харчового ланцюга; вітчизняний аналог стандарту - ДСТУ ISO 22000
V	FSSC 22000	Схема сертифікації харчової безпеки, що є повністю сумісною з усіма відповідними стандартами ISO

*\*Джерело: власна розробка автора.*

Безпосереднє відношення до ноу-хау має термін комерційна таємниця, тобто інформація, яка охороняється законодавством без будь-якої реєстрації. Згідно законодавчого трактування комерційна таємниця охоплює «відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам суб'єкта господарювання» [41, ст. 36; 52]. Виходячи з вище наведеного, пропоную комерційну таємницю розглядати з двох підходів: 1) як об'єкт інтелектуальної власності підприємства, яка відповідає усім ознакам об'єкта промислової власності та охороняється відповідним законодавством шляхом патентування, ліцензування тощо; 2) як частину інформації, втаємничення якої є запорукою забезпечення

інформаційної безпеки підприємства. Інформаційна безпека відображає стан захищеності підприємства від загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, внаслідок яких можуть виникнути матеріальні збитки. Таким чином, комерційна таємниця ґрунтується на праві власності на певні відомості, інформацію, доступ до яких є джерелом отримання підприємством додаткових матеріальних благ і певних економічних вигод.

Показниками оцінки ефективності управління комерційною таємницею як елементом інтелектуального потенціалу підприємства можуть бути:

1) перелік відомостей, які становлять комерційну таємницю ( $\Pi_{\text{кт}}$ ) формується шляхом власних аналітичних розвідок на конкретному підприємстві шляхом конкретизації інформації, розголошення якої може завдати йому економічних втрат; подається в паперовому та/або електронному вигляді;

2) обсяг втрат підприємства від розголошення комерційної таємниці  $\Delta Q_{\text{кт}}$ : [15, с.66]

$$\Delta Q_{\text{кт}} = Q_{\text{д}} - Q_{\text{п}} \quad (1.10)$$

де  $Q_{\text{д}}$ ,  $Q_{\text{п}}$  – обсяг реалізації продукції, відповідно, до та після розголошення комерційної таємниці, грн.

Таким чином, такого роду втрати встановлюються аналітичним шляхом внаслідок встановлення прямої залежності між обсягами реалізації продукції та відомостями, які становлять комерційну таємницю підприємства. Втрати також можуть опосередковано впливати на обсяг реалізації, оскільки комерційною таємницею може бути не лише інформація про якісні параметри продукції, канали збуту, обсяги ринку та ринкові ніші, засоби та методи реклами, а й інформація про постачальників більш дешевої сировини, більш якісних комплектуючих, що, вплине не рівень витрат підприємства та його конкурентоспроможність. Хоча, в кінцевому підсумку, усі ці кроки призведуть до скорочення обсягів реалізації та економічних збитків.

3) додатковий прибуток від використання комерційної таємниці ( $\Delta\Pi_{кт}$ ) [15, с. 66]:

$$\Delta\Pi_{кт} = D_{кт} - B_{кт}, \quad (1.11)$$

де  $D_{кт}$  – дохід підприємства від володіння та використання комерційної таємниці, грн.;

$B_{кт}$  – витрати на забезпечення комерційної таємниці, грн.

Негативним моментом є те, що величину доходу та витрат у цьому випадку встановити складно, оскільки вони можуть бути визначені лише на основі аналізу їх величини у попередніх періодах за умов відсутності та наявності у підприємства комерційної таємниці. Також складним є процес виділення із загальної суми доходу підприємства саме того, який забезпечений комерційною таємницею.

В оцінюванні ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства важливим є оцінювання такого об'єкта інтелектуальної власності як гудвіл (імідж, ділова репутація). Отже, поняття гудвілу є досить об'ємним, складним та багатофакторним, тобто таким, що потребує тривалих зусиль для його забезпечення. Зважаючи на те, що продукція об'єкта нашого дослідження належить до товарів щоденного споживання, то імідж підприємства-виробника відіграє не останню роль у забезпеченні лояльності та прихильності покупців до торговельної марки. Крім того, в дослідженнях О. Собко цілком слушно обгрунтовано, що як нематеріальний актив підприємства гудвіл забезпечує «креацію вартості підприємства» [149]. Відтак, доцільність оцінювання ефективності управління гудвілу підприємства в умовах економіки знань та інновацій є логічною.

Практика оцінювання гудвілу підприємства передбачає використання двох методів: метод надприбутку (отримання додаткового доходу від нематеріальних активів підприємства порівняно з аналогічними підприємствами галузі) та балансовий метод (різниця між вартістю

підприємства при його продажу та повною вартістю його активів). Водночас, вважаю за доцільне в межах удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу пропоную застосовувати показник прибутковості нематеріальних активів ( $P_{на}$ ) [15, с. 66]:

$$P_{на} = P / Q_{на}, \quad (1.12)$$

де  $P$  – прибуток підприємства, грн.

$Q_{на}$  – вартість нематеріальних активів підприємства, грн.

Таким чином, пропонований оцінний показник показує величину прибутку підприємства на одну гривню його нематеріальних активів. Відтак, чим більшим є цей показник, тим більшою є вартісна оцінка гудвілу підприємства у тому числі, оскільки виділити в грошовому виразі його серед інших нематеріальних активів дуже складно.

Підсумок вищевикладеного відображає систему показників оцінки ефективності управління інтелектуальною власністю підприємства у всій її різноманітності. Пропоновані мною оцінні показники та методичні підходи до їх розрахунків, на мою думку, найбільш повно відображають оцінку використання та ефективності управління усією сукупністю об'єктів інтелектуальної власності підприємства, хоча на практиці їх перелік може бути значно коротшим залежно від наявності або відсутності тих чи інших об'єктів.

Система оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства включає складову особистісного елемента. Ця система покликана забезпечити максимальне використання персоналу як елемента формування інтелектуального потенціалу підприємства, оскільки сутність останнього безпосередньо пов'язана із особистісними, професійними, творчими характеристиками.

У контексті оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу в частині його особистісного елемента можна

скористатись загальновідомими показниками руху персоналу підприємства (коефіцієнт обороту робочої сили по прийому, коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню, коефіцієнт плинності) . Водночас зауважую, що попри свою простоту зазначені показники не повністю відображають стан ефективності управління особистісним інтелектуальним потенціалом. Адже, кожен працівник, який працює на підприємстві, залежно від стажу роботи є носієм певних професійних знань, навичок, вмінь. Чим тривалішим є цей стаж, тим вищими є показники якості робочої сили, що безпосередньо відображається на використанні професійних якостей працівників, тобто особистісному інтелектуальному потенціалі. Адже, високі значення згаданих вище показників показують недостатній рівень управління персоналом, який має наслідок плинність кадрів, часту заміну вибулих працівників новими, що тягне за собою зниження рівня інтелектуального потенціалу, додаткові витрати підприємства на пошук, заміну, навчання, підготовку кадрів.

Стосовно управлінського впливу на розвиток особистісного інтелектуального потенціалу кожного працівника зокрема, то тут повинна бути забезпечена прозора кореляція між його внеском у досягнення високих результатів діяльності підприємства та отримуваною ним винагородою у різних її формах (рис. 1.10). Якщо такої кореляції не існує або ж вона досить слабка, то адміністрації підприємства доцільно переглянути свої підходи й методи в управлінні розвитком особистісного інтелектуального потенціалу з метою забезпечення прямої залежності між внеском працівника в результати роботи підприємства та отримуваною ним винагородою (наприклад, переглянути системи оплати праці, запровадити механізм стимулювання працівника за набуті додаткові компетентності, підвищення рівня освіти та ін.).

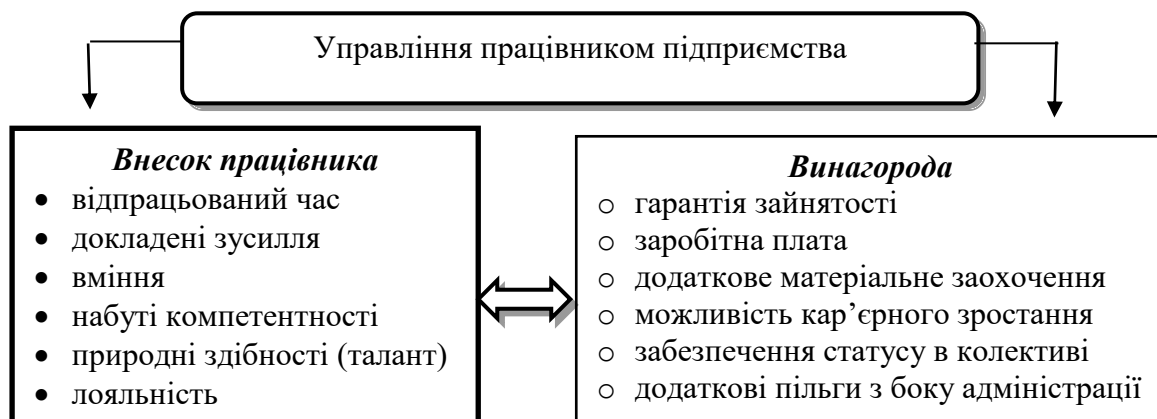


Рис.1.10. Кореляція між внеском працівника та його винагородою в системі управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу на підприємстві.

*\*Джерело: власна розробка автора на основі [18; 191].*

Відтак, якщо забезпечується така кореляція, то управлінські дії адміністрації мають бути спрямовані на виділення тих видів винагороди, які в найбільшій мірі відповідають запитам конкретного працівника і спонукають його до підвищення особистісного інтелектуального потенціалу (наприклад, можливість кар'єрного зростання особливо компетентних та обдарованих працівників, додаткові пільги та виплати працівникам-носіям унікальних навиків та досвіду та ін.).

Для підвищення ефективності управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу важливе значення має робота саме з талановитими та креативними працівниками. Для оцінки ефективності управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу підприємства, на нашу думку, доцільно використовувати такі показники:

1) індекс реальної середньої заробітної плати на підприємстві ( $I_{рзп}$ ):

$$I_{рзп} = R_{зпр} / R_{зпб} \times 100 \% \quad (1.13)$$

де  $R_{зпр}$  – величина реальної середньої заробітної плати у розрахунковому періоді, грн.;

$R_{зпб}$  – величина реальної середньої заробітної плати у базовому періоді, грн.

Важливість показника пояснюється тим, що, попри інші види мотивації працівника, рівень оплати його праці залишається ключовим в системі стимулювання розвитком особистісного інтелектуального потенціалу та забезпечення ефективності його використання;

2) індекс частки додаткової заробітної плати в загальному заробітку працівника ( $I_{\text{чдзп}}$ ):

$$\text{Чдзп} = \text{Дзп} / \text{ЗП} \times 100\% \quad (1.14)$$

де  $\text{Чдзп}$  - частка додаткової заробітної плати в загальному її розмірі, %;

$\text{Дзп}$  – величина додаткової заробітної плати в загальному її розмірі, грн.;

$\text{ЗП}$  – розмір заробітної плати працівника, грн.

Застосування в аналітичних цілях цього показника дозволить виявляти напрями покращення мотиваційної політики на підприємстві, зокрема до стимулювання працівників за розвиток особистісного інтелектуального потенціалу.

3) індекс питомої ваги працівників, які підвищили свій кваліфікаційний рівень в календарному періоді ( $I_{\text{кв}}$ ):

$$\text{ПВкв} = \text{Чкв} / \text{Чсс} \times 100\%, \quad (1.15)$$

де  $\text{ПВкв}$  - питома вага (частка) працівників, які підвищили кваліфікацію в календарному періоді (році), %;

$\text{Чкв}$  - чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію в календарному періоді (році), чол.

4) індекс питомої ваги виплат зі спеціальних (резервних) фондів підприємства на вирішення соціальних питань працівників ( $I_{\text{всп}}$ ):

$$\text{ПВвсп} = \text{Всп} / \text{Всф} \times 100\%, \quad (1.16)$$

де  $\text{ПВвсп}$  - питома вага (частка) виплат зі спеціальних (резервних) фондів підприємства на вирішення соціальних питань працівників, %;

$\text{Всп}$  - сума виплат зі спеціальних (резервних) фондів підприємства на вирішення соціальних питань працівників, грн.;



Всф - загальна сума виплат зі спеціальних (резервних) фондів підприємства, грн.

Оцінювання ефективності управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу підприємства не обмежується вище пропонованими показниками, оскільки їх різноманітність та важливість для кожного суб'єкта підприємництва є специфічною. Однак, саме ці показники дозволяють оцінити загальні підходи адміністрації в частині управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу підприємства.

Нинішні умови розвитку суспільства і економіки викликали до життя новий термін та його змістове наповнення – цифровізацію. Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємовідносин між державою та громадянами до промислового виробництва або й побуту. В Україні цифровізація відбувається швидкими темпами, а її масштаби постійно розширюються. Так, згідно прийнято у 2018 р. «Концепції розвитку цифрової економіки» цифровізацію визначено «...механізмом економічного зростання» шляхом «забезпечення економічного зростання через підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності внаслідок використання цифрових технологій» [88]. Поділяю думку науковців, що цифровізація дає можливості для покращення управлінських процесів, в т.ч. і в сфері розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. Тому, оцінювання рівня цифровізації управлінських процесів нині є важливою складовою системи оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Для оцінювання рівня цифровізації у межах управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, на мою думку, доцільно виходити з двох позицій:

- 1) рівня забезпечення та використання ІТ-технологій;
- 2) рівня діджиталізації виробничо-комерційних процесів.

Оцінювання стану забезпечення та використання ІТ-технологій пропоную розглядати з точки зору рівня забезпечення персоналу технічними засобами та

програмним забезпеченням. Відповідно до цього, пропоную використовувати систему показників, розподілених на такі блоки:

1. Показниками оцінювання рівня цифровізації управління інтелектуальним потенціалом в частині використання персоналу можуть бути застосовані вище наведені показники, розраховані стосовно лише зайнятих в ІТ-сфері підприємства (зокрема, коефіцієнти обороту робочої сили по прийому та звільненню, коефіцієнт плинності тощо). При цьому, методика розрахунку показників аналогічна, наприклад, коефіцієнт плинності програмістів на підприємстві ( $K_{пліт}$ ) пропоную обчислювати відношенням чисельності звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин, не пов'язаних з виробництвом, до загальної чисельності ІТ-працівників.

2. Технічне забезпечення ІТ-сфери підприємства. Показниками оцінки ефективності використання технічних засобів ІТ-сфери підприємства, на мою думку, можуть бути:

1) коефіцієнт оновлення технічного забезпечення ( $K_{оніт}$ ):

$$K_{онтз} = V_{тзвв} / V_{тзк} \times 100\%, \quad (1.17)$$

де  $V_{тзвв}$  - вартість введених технічних засобів ІТ-сфери підприємства за певний період (рік), грн.;

$V_{ітк}$  – вартість технічних засобів ІТ-сфери підприємства на кінець періоду (року), грн.;

2) середній термін служби технічних засобів ( $T_{сліт}$ ):

$$T_{слтз} = \sum_{i=1}^T T_{ітз} / N_{тз}, \text{ роки}, \quad (1.18)$$

де  $T_{сліт}$   $T_{ітз}$  – термін служби  $i$ -го технічного засобу ІТ-сфер підприємства, роки;

$N_{іт}$  – загальна кількість технічних засобів ІТ-сфери підприємства, грн.;

3) коефіцієнт придатності технічних засобів ( $K_{піт}$ ):

$$K_{\text{ПТЗ}} = (V_{\text{ТЗп}} - Z_{\text{ТЗ}}) / V_{\text{ТЗп}} \times 100\%, \quad (1.19)$$

де  $V_{\text{ввіТ}}$  – вартість введених технічних засобів ІТ-сфери підприємства на початок періоду (року), грн.;

$Z_{\text{ІТ}}$  – зношення технічних засобів ІТ-сфери підприємства за період (рік), грн.

3. При оцінюванні рівня якості програмного забезпечення підприємства пропонуємо використовувати показник загальної кількості використовуваних комп'ютерних програм ( $N_{\text{зпз}}$ ).

Діджиталізація передбачає проникнення цифрових та інноваційних технологій у комунікації, бізнес-процеси, господарську та інші види діяльності. Причиною діджиталізації в широкому розумінні став розвиток інтернет-зв'язку та інтернет-ресурсів, соціальних мереж, які набувають популярності й надалі та проникають практично в усі сфери суспільного життя. Це стало причиною того, що значна частина суб'єктів підприємництва використовують у своїй діяльності інтернет-платформи, а деякі з них взагалі відкрили бізнес виключно на інтернет-платформах.

У межах оцінювання ефективності управління процесами діджиталізації як складової інтелектуального потенціалу підприємства пропонуємо застосовувати такі показники:

1) рівень організації електронної торгівлі, що можна відобразити наявністю інтернет-магазину ( $N_{\text{ім}}$ ). Для підприємств, які функціонують в межах молокопереробки, що є об'єктом дослідження, здійснення електронних продаж у власному інтернет-магазині може суттєво впливати на загальні обсяги продажів. Адже, оптові закупівлі часто здійснюються виключно в інтернеті, особливо, коли йдеться про прямі зв'язки з виробниками, які притаманні підприємствам молокопереробної галузі;

2) індекс рівня цифровізації продажів ( $I_{\text{рцп}}$ ):

$$R_{цп} = Q_{іп} / Q \times 100, \% \quad (1.20)$$

де  $R_{цп}$  – рівень цифровізації продажів, %;

$Q_{іп}$  – обсяг інтернет-продажів продукції, грн.;

2) індекс рівня цифровізації закупівель ( $R_{цз}$ ):

$$R_{цз} = Q_{із} / Q_{з} \times 100, \% \quad (1.20)$$

де  $R_{цз}$  – рівень цифровізації закупівель, %;

$Q_{із}$  – обсяг інтернет-закупівель сировинно-матеріальних та інших товарів підприємством, грн.;

$Q_{з}$  – загальний обсяг закупівель сировинно-матеріальних та інших товарів підприємством, грн.

Таким чином, запропоновані мною показники дозволяють оцінити рівень діджиталізації виробничо-комерційних процесів у діяльності підприємства та приймати управлінські рішення щодо його підвищення.

Підсумовуючи зазначую, що пропонована система оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства включає три рівні: 1) оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю; 2) оцінювання ефективності управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу; 3) оцінювання рівня цифровізації управління інтелектуальним потенціалом. Запропоновано низку оцінних показників та методик їх розрахунку в межах оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю, розвитком особистісного інтелектуального потенціалу та оцінювання рівня цифровізації управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

## Висновки до розділу 1

На основі систематизації досліджень теоретико-методичних аспектів управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства зроблено низку висновків та узагальнень:

1. Інтелектуальний потенціал є важливим чинником формування інтелектуальної доданої вартості та забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Доведено, що інтелектуальний потенціал як елемент сукупності ресурсів відкритої системи підприємства потребує управління. Обґрунтовано доцільність використання результативного підходу до визначення сутності інтелектуального потенціалу. Уточнено поняття «інтелектуальний потенціал підприємства як можливості створювати інтелектуальну додану вартість шляхом налагодження виробництва та комерціалізації інтелектомісткої продукції, що забезпечує інноваційний розвиток бізнесу» та «управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства як систематизованих процесів інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів з метою генерування інтелектуальної доданої вартості та забезпечення інноваційного розвитку бізнесу». Аргументовано, що запропоноване уточнення поняття дефініції «інтелектуальний потенціал підприємства» знаходиться в межах ресурсного підходу визначає кінцевий результат від його функціонування та охоплює зміни в цілях функціонування підприємства. Систематизовано функції інтелектуального потенціалу підприємства: стимулююча, регулююча та інформаційна. Удосконалено структуру інтелектуального потенціалу підприємства: особистісний та організаційний.

2. Задля створення умов для повноцінного використання інтелектуальних можливостей запропоновано схему концептуальної моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу. Модель сформовано на основі системного підходу і ряду елементів, серед яких наукове і теоретичне обґрунтування моделі, сфера і простір застосування, цільові і концептуальні положення, а також інструментарій управління. Особливий акцент зроблено на

значенні цифровізації для підвищення інтелектуалізації праці у різних сферах підприємства. Головний визначений результат моделі сформовано як генерування інтелектуальної доданої вартості, що спрямовано на узгодження між собою усіх процесів й елементів управління розвитком інтелектуального потенціалу. Це визначає орієнтованість моделі і впливає на спрямування інтелектуальних зусиль працівників в контексті розвитку потенціалу підприємств.

3. Соціально-економічна складова управління інтелектуальним потенціалом підприємства формується із трьох компонентів, кожен з яких є поліфункціональним. Запропоновано систему оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства включає три рівні: 1) оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю; 2) оцінювання ефективності управління розвитком особистісного інтелектуального потенціалу; 3) оцінювання рівня цифровізації управління інтелектуальним потенціалом. Ключова роль в оцінюванні інтелектуального потенціалу підприємства належить оцінюванню ефективності управління інтелектуальною власністю, складові якої є складними і багатограними. Виокремлено оцінні показники, найбільш актуальні для підприємств молокопереробної галузі (торговельні марки, комп'ютерні програми, ноу-хау, охоплення системами управління якістю, комерційна таємниця, гудвіл).

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1. Дослідження ринку молока та молокопродукції України

Важливе значення ринку молочної продукції для економіки України обумовлено харчовими властивостями молока і його впливом на продовольчу безпеку країни. Молоко є цінним джерелом поживних і харчових речовин. До його складу входять білки, вітаміни (переважно груп D і B), мінерали (зокрема фосфор і кальцій), а також вуглеводи і жири. Відомо, що молоко є одним із головних джерел кальцію для розвитку кісткового скелету і зубів людей. Вагомим є його значення для розвитку м'язів і здоров'я нервової системи. Не менш цінними є також продукти переробки молока, серед яких масло, сир, вершки, йогурт та інші. Вони використовуються для прийому в їжу або для використання в харчовій промисловості. Ця продукція характеризується багатими смаковими якостями, цінними властивостями, харчовими параметрами. Вона сприяє різноманітності харчування і раціону людей [111, с.35]. Недостатній рівень споживання молока і молочних продуктів призводить до збільшення кількості хворих на захворювання опорно-рухового апарату і серцево-судинної системи. Дефіцит кальцію, білка і вітаміну D призводить до погіршення загального стану здоров'я і найчастіше пов'язується із браком молока і молочних продуктів у раціоні людей.

Обсяги споживання молока і продукції його переробки беруться до уваги при оцінюванні рівня продовольчої безпеки. Для України цей показник є дуже низьким. За даними 2022 року, наша країна була 71 із 133 країн відповідного рейтингу [255]. Наведений індекс має складну структуру і формується на основі врахування декількох критеріїв. Так, серед критеріїв із найнижчим значенням для України, було визначено проблему наявності, стійкості і адаптивності (рис.

2.1). З іншої точки зору доступність і якість продукції українських виробників молоко продукції було оцінено досить високо.

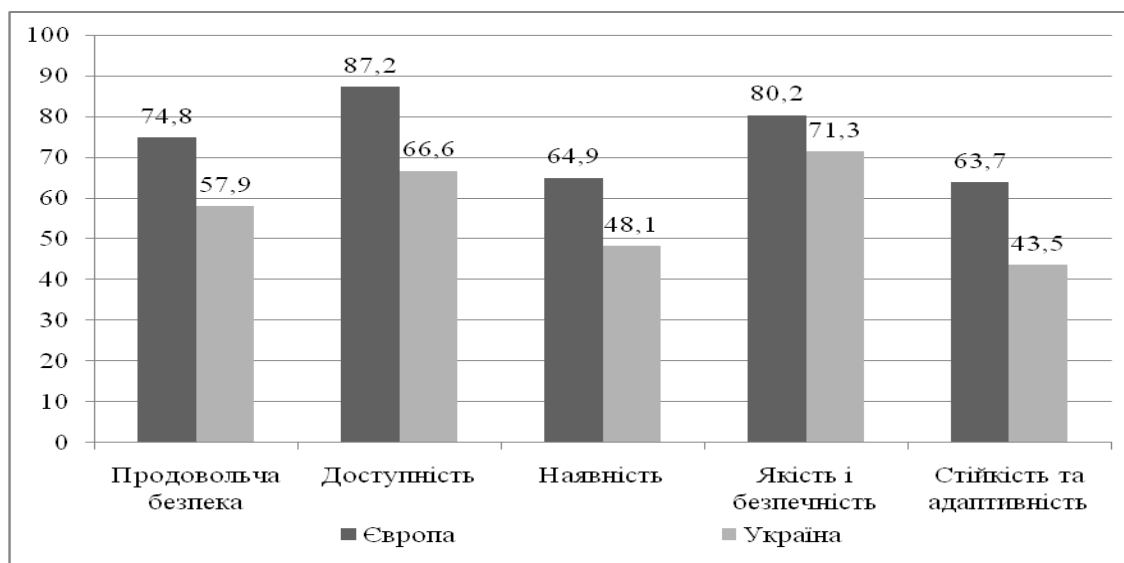


Рис. 2.1. Індекс продовольчої безпеки у 2022 р. Глобальний вимір за GFSI

*\*Джерело: сформовано на основі [131; 225].*

За даними Держпродспоживслужби у 2021 р. середньорічний обсяг споживання молокопродукції у перерахунку на одну особу склав 202 кг [225]. Встановлені Міністерством охорони здоров'я нормативні показники за цією групою продуктів становили 380 кг [74]. З точки зору дотримання норм споживання молока населення України суттєво недотримує необхідних речовин (рис. 2.2). Як бачимо, у порівнянні із нормами Міністерства охорони здоров'я, брак споживання молока населенням складає майже 2 рази. Значно нижчим є відхилення від норми, визначеної як базова для 2020 р. Однак, за регіонами така ситуація дещо відрізняється. Так, в Тернопільській області населення споживає значно більше молока, ніж в середньому по Україні. Схожа, але менш виражена тенденція характерна також і для Львівської області. Зазначені проблеми потребують вжиття комплексних заходів, направлених на підвищення рівня матеріального забезпечення населення, стимулювання збуту



молокопродуктів серед дітей і молоді, а також вжиття інших заходів, направлених на підтримку галузі.

Основу молокопереробної галузі становить тваринництво, яке забезпечує постачання сировини для молочних заводів і акумулює значний виробничий та інноваційний потенціал. Тваринництво відіграє важливу роль для молокопереробної галузі. Воно є основним джерелом сировини, а саме молока, яке використовується для виробництва різноманітних молочних продуктів. Молокопереробні підприємства безпосередньо залежать від стабільного постачання якісного сировинного матеріалу – свіжого молока.

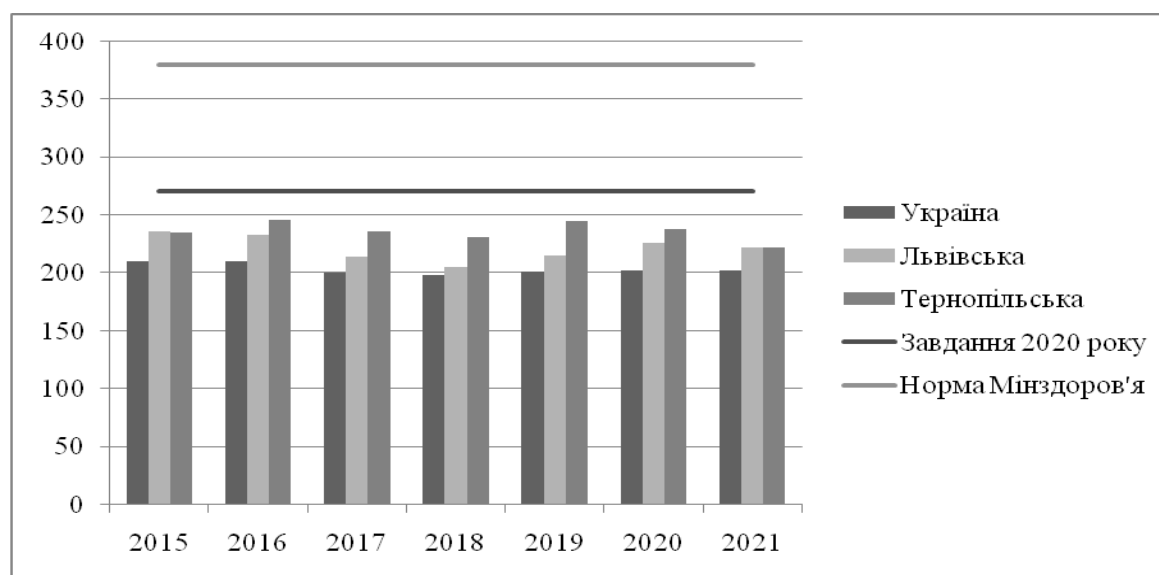


Рис. 2.2. Обсяг споживання молочних продуктів у перерахунку на молоко, кг/рік на одну особу.

*\*Джерело: сформовано на основі [159].*

Тваринництво забезпечує необхідність у поголів'ї молочних тварин, таких як корови, кози, вівці та інші, які дають молоко для подальшого перероблення. Розвиток тваринництва, зокрема племінної роботи, відбір здорових тварин і генетичне поліпшення, допомагає забезпечити високу якість молока з високими жирними і білковими показниками. Важливою складовою тваринництва є управління годівлею, умовами утримання і доглядом за тваринами, що впливає на якість і безпеку молока. За даними Укрстату на

початку 2022 р. в українських господарствах на утриманні перебувало 2689,4 тис. голів ВРХ [159]. З них майже 1 млн. голів – це тварини, що утримуються в сільськогосподарських підприємствах [159]. Загальна кількість корів в сільськогосподарстві за відповідний період склала 1563,3 голови, з яких 422,1 тис. голів – були на утриманні сільськогосподарських підприємств [159]. Чисельність поголів'я в останній рік незначно скоротилася. На цьому фоні було зафіксовано зростання рівня їх продуктивності, яка у 2014 р. становила 5000 кг молока, у 2017 р. – 6000 кг молока, а у 2021 р. – понад 6500 кг молока з однієї корови [159]. Основним індикатором, який характеризує рівень розвитку молочного скотарства є обсяг виробництва (надоїв) молока (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка і структура виробництва молока в Україні, тис. тонн.

*\*Джерело: сформовано авторкою на основі [2-9; 98]*

Як бачимо, динаміка і структура виробництва молока в Україні має свої особливості. Так, у порівнянні із 2015 р. загальний обсяг виробництва даної продукції скоротився майже на 28 % [2-9; 27; 98]. При цьому, головною мірою це відбулося за рахунок скорочення обсягів виробництва молока в господарствах населення. В сільськогосподарських підприємствах значення досліджуваного показника практично не змінилося (-1,8 %). Завдяки цьому, частка сільськогосподарських підприємств у виробництві молока зростає з 24,1 % у 2015 р. до 34,2 % у 2022 р., тобто, більше, ніж на 36 % [98]. Переважання

господарств населення у структурі забезпечення сировини молокопереробних підприємств становить додаткові ризики, пов'язані із логістикою і забезпеченням контролю якості. Відповідно до цього, зосередженість постачальників молока потребує більших затрат на закупівлю, транспортування і переробку такої продукції, а також здійснення контролю якості, який характеризується варіативністю. З цієї точки зору аналізую структуру якості молочної сировини, яка надходить на молокопереробні підприємства (рис. 2.4).

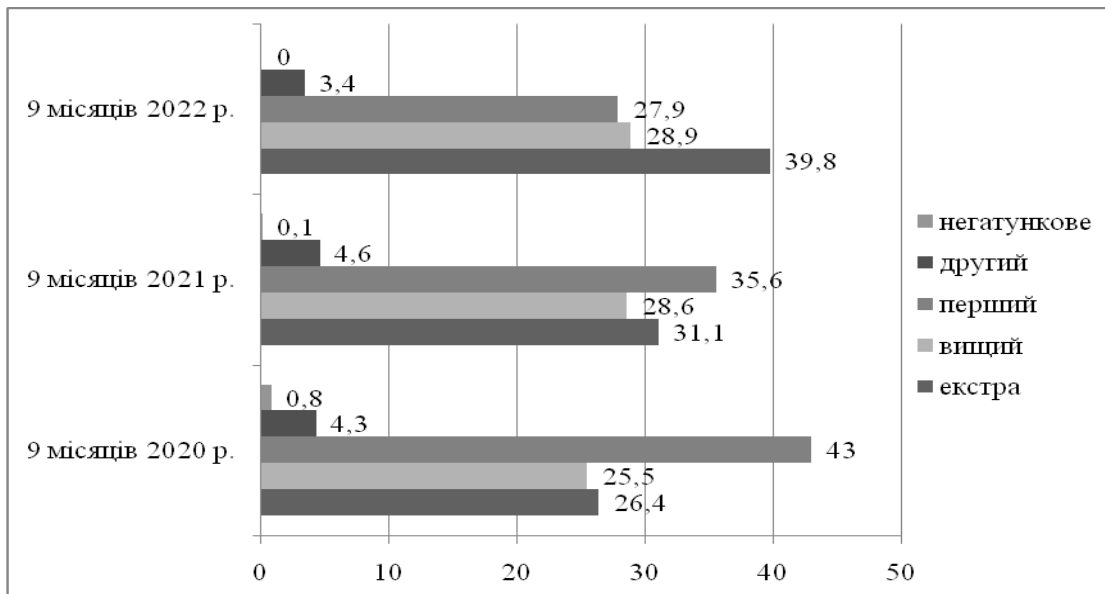


Рис. 2.4. Структура якості поставленого на переробку промислового молока

*\*Джерело: сформовано автором на основі [98].*

Як бачимо, протягом останніх трьох років спостерігається стійка тенденція до зростання частки молока екстра ґатунку в структурі закупленої молочної сировини переробними підприємствами [2-9; 27]. Темп такого приросту в межах зазначеного періоду становить 50,8 % [98]. Приріст частки молока вищого ґатунку не настільки яскраво виражений і становить 13,3 % [98]. По інших якісних категоріях спостерігається зниження досліджуваного показника. В контексті дослідження відзначимо, що переважання молока першого ґатунку в період 9 місяців 2020 р. (43 % від загального обсягу) у аналогічному періоді 2022 р. змінилося переважанням молока екстраґатунку (39,8 %). Варто зазначити, що стійкість трендів для молока екстра, вищого і

першого гатунку є дуже високою. Рівняння регресії і значення коефіцієнта детермінації по кожній моделі наведені нижче (2.1–2.3).

$$U_{\text{екстра}} = 6,7x + 19,033 \quad (R^2 = 0,971) \quad (2.1)$$

$$U_{\text{вищий}} = 1,7x + 24,267 \quad (R^2 = 0,816) \quad (2.2)$$

$$U_{\text{перший}} = -7,55x + 50,6 \quad (R^2 = 0,999) \quad (2.3)$$

Як бачимо, стійкість тренду до зменшення частки молока першого сорту є найвищою ( $R^2 = 0,999$ ), їй незначно поступається показник молока екстрагатунку ( $R^2 = 0,971$ ). Основні висновки, які випливають з цього – зростання впливу сільськогосподарських підприємств у структурі постачання молока, яке супроводжується підвищенням рівня якості молока завдяки кращим можливостям великих підприємств реалізовувати контроль якості, забезпечувати інноваційний розвиток, формувати і використовувати інтелектуальний потенціал.

Ринок молока і молокопродуктів утворює велика кількість суб'єктів господарювання, починаючи з господарств населення, які виробляють і постачають сировину, суб'єктами, які акумулюють сировину і постачають її на заводи і закінчуючи молокопереробними заводами. За даними Укрстату, в Україні активно працювали 354 заводи, що здійснювали молокопереробку і виробляли сири або масло [47]. Наприкінці 2021 р. таких заводів було на 43 (на 11 %) більше. За цей період найбільше заводів сектору закрилося в Харківській і Дніпропетровській області, а також у місті Києві. Серед області, в яких було зафіксовано незначне зростання кількості заводів – Львівська, Житомирська, Рівненська, Сумська і Закарпатська (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка кількості працюючих підприємств з переробки молока, виробництва масла і сиру за областями України, %.

*\*Джерело: сформовано на основі [47].*

Для Тернопільської області в 2022 р. характерним також було скорочення кількості суб'єктів господарювання у відповідній галузі (-12 %) [47]. Однак Львівська область стала однією із небагатьох, по якій кількість таких суб'єктів зросла (+4 %) [47]. В загальному по Україні лише 5 регіонів продемонстрували позитивну динаміку даного показника. В охарактеризованому переліку суб'єктів господарювання, головну роль виконують молокопереробні підприємства – молокозаводи, сирзаводи, маслозаводи тощо. У 1990 р. в Україні функціонувало 643 молокозаводи, а на початок 2022 р. лише 140 заводів мали ліцензію на виробництво молочних продуктів, з яких тільки 111 працювали [47]. Сьогодні молочна переробка зазнала втрат на окупованих і тимчасово окупованих територіях під час воєнних дій. Загальні втрати таких підприємств склали 38 заводів [47]. Таким чином, станом на 1 грудня 2022 р. діючими залишилися лише 73 підприємства [47]. Якщо оцінювати відносно 1990 року, то це становить лише 1/9 від їх загальної кількості [47]. Загальна потужність підприємств, що залишилися – 4,9 млн. т сировини [47]. В 2022 р. за приблизними розрахунками вони переробили 2,8–2,9 млн. т сировини [47].

Таким чином, навіть ці підприємства не використовують свою повну потужність і зазнають нестачі сировини. Це створює проблему, оскільки затрати, зокрема на енергоносії, на виробництво одиниці продукції є значно вищими, ніж у випадку повного використання потужностей підприємств.

Окрім цього, актуальною є проблема логістики, пов'язана із забезпеченням виробничих потужностей сировиною. Так, якщо ферма виробляє 15–20 тонн молока, переробник готовий здійснити перевезення сировини на відстань 300–500 кілометрів. Однак, наша країна має також невеликих виробників молока, і потрібно мати спеціалізовані підприємства, які забирають їх обсяги – якщо не для переробки, то для накопичення і продажу. Характерною особливістю ринку є його олігопсонічний характер, обумовлений переважанням ринкової влади покупців молока на сировинному ринку. У таких умовах молокозаводи зацікавлені у зниженні ціни на сировину, тоді як виробники молочної сировини не мають достатньої влади, щоб захищати свої інтереси. Виходом в таких умовах є утворення кооперативів, які акумулюють молоко багатьох дрібних селянських господарств і мають можливість відстоювати економічні інтереси своїх представників перед молокозаводами.

Олігопсонічний характер ринку спричиняє нестабільні тенденції. При цьому, навіть за умови високої конкуренції в цій галузі, ринок молока та молокопродукції демонструє негативні тенденції як на міжнародному, так і на українському рівні. Така ситуація обумовлює скорочення виробництва молока та молочної продукції, руйнування логістичних зв'язків і системи розподілу. Одним із факторів, які також сильно вплинули на глобальний ринок молока стала пандемія COVID-19. Вона обумовила погіршення доступу виробників молока і населення до ринків сировини і готової продукції, зменшила економічну активність і виступала одним із факторів зростання ціни на молоко і молокопродукти. В основі такого подорожчання – зростання цін на корми і, відповідно, збільшення собівартості молока [31].

Загальна цінова ситуація на українському ринку молока категорії екстра, а також вищого і першого ґатунків наведена на рис. 2.6.

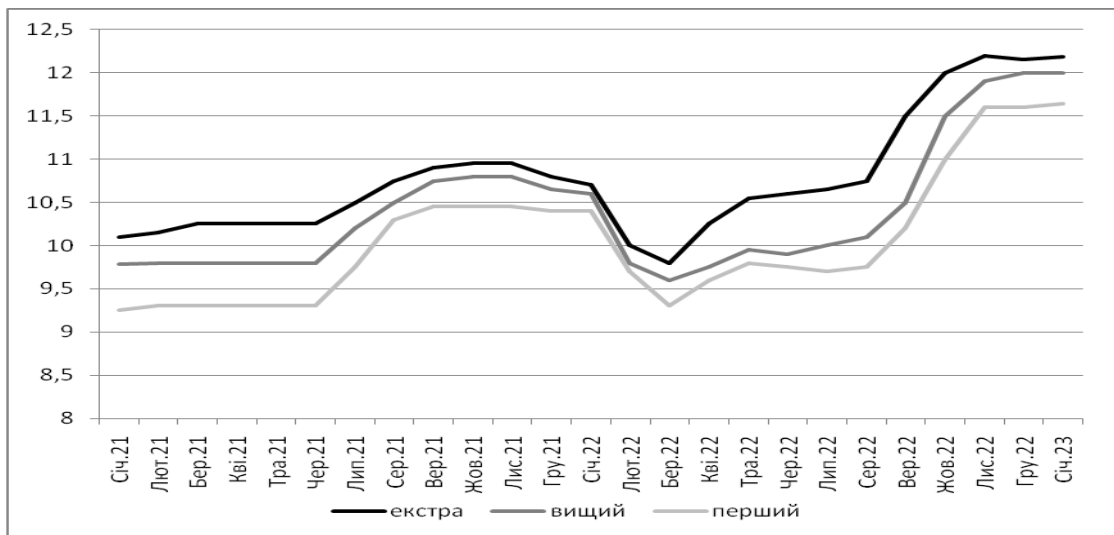


Рис. 2.6. Цінова динаміка молока трьох основних гатунків, грн.

\*Джерело: сформовано авторкою на основі [98].

Як бачимо, для ринку характерні цінові коливання і кореляція ціни на різні гатунки молока. Досить чітко вираженим є також підвищення ціни в літній період і зниження в зимовий. На наведеному графіку наявна ще одна особлива тенденція, обумовлена війною. Починаючи з лютого 2022 р. спостерігаємо різкий ріст цін на молоко, який становив понад 30 % [98]. Головна причина такої ситуації – воєнні дії на території України і пов’язані з цим скорочення поголів’я корів, руйнування заводів та інфраструктури, переформатування логістичних каналів, проблеми із енергопостачанням, а також інші безпекові та економічні проблеми. Окрім цього, після 24 лютого 2022 р. різко скоротилися продажі питного молока, кефіру і йогуртів. Велика кількість людей – майже 10 млн. осіб – виїхала з України. Це значно вплинуло на внутрішній попит. Однак, наше молочне господарство отримало певну підтримку завдяки попиту на масло і сухе молоко у Європі в цей самий період. Крім того, девальвація гривні також сприяла, оскільки ціна на українське сухе молоко і масло була на 30% нижчою, ніж у європейських країнах [98; 99].

Паралельно, Європейський Союз (ЄС) зняв обмеження на експорт і спростив процедуру отримання єврономерів для українських переробних підприємств. Протягом липня і серпня десять заводів отримали дозвіл на експорт. Таким чином, наші європейські партнери допомогли нам не лише

гуманітарно, фінансово та зброєю, а й надали можливість нашим молочним підприємствам заробити додаткові кошти. Як результат, торговельний баланс за перші 10 місяців 2022 р. становив позитивний показник у розмірі 100 млн. доларів США.

Враховуючи зазначене відмітимо, що географія експорту українського молока і молокопродуктів також зазнали змін. Європейський ринок отримав статус пріоритетного, натомість ринок пострадянських країн скоротився майже вдвічі. Скоротився також обсяг експорту молока в інші країни через блокування морських портів та інші логістичні проблеми. В товарній структурі експорту у 2022 р. переважали сухе і згущене молоко (26 %), масло (24 %) і казеїн (21 %), які в сукупності зайняли понад 70 % експорту (рис. 2.7). Експортери вітчизняної молокопродукції працювали із 107 країнами. Найбільший товарообіг в межах вказаної товарної позиції було зафіксовано з Польщею, Молдовою і Нідерандами. За регіональним принципом, найбільшими імпортерами української молочки стали країни Європи (41,8 %), ЄвразЕС (17,4 %) а також країни Азії і Близького сходу (сукупно 25,7 %). Зворотньою стороною зовнішньоторговельної лібералізації є зростання імпорту в Україну молочної продукції з інших країн. Для прикладу, ціни на польську молочну продукцію в Україні є приблизно однаковими із вітчизняними. Це пов'язано із експортними дотаціями, які ЄС виплачує польським фермерам. За даними 2020 р. в Польщі і ЄС надлишок виробництва молока склав 2,5 і 17 млн. тонн відповідно [184]. В Україні, натомість, дефіцит виробництва молока був близьким до 1 млн. тонн. [184]. Відповідно, нестача сировини і продукції була покрита за рахунок імпорту і частково пропозиції фальсифікату.

Незважаючи на війну, український ринок молока та молочних продуктів продовжує рухатися вперед. Розвиток цього ринку обмежений низькою якістю сировини і нестачею ресурсів. Виробники молочної продукції знаходять компенсацію у порошковому молоці, різних добавках, емульгаторах і т. д. Тому вміст молока в українській молочної продукції постійно зменшується, а біологічні компоненти збільшуються. Це призводить до оновлення асортименту



в межах кожної категорії продуктів. Варто зазначити, що ці тенденції відповідають світовому ринку молочних продуктів і швидко знаходять практичне втілення в українській реальності.

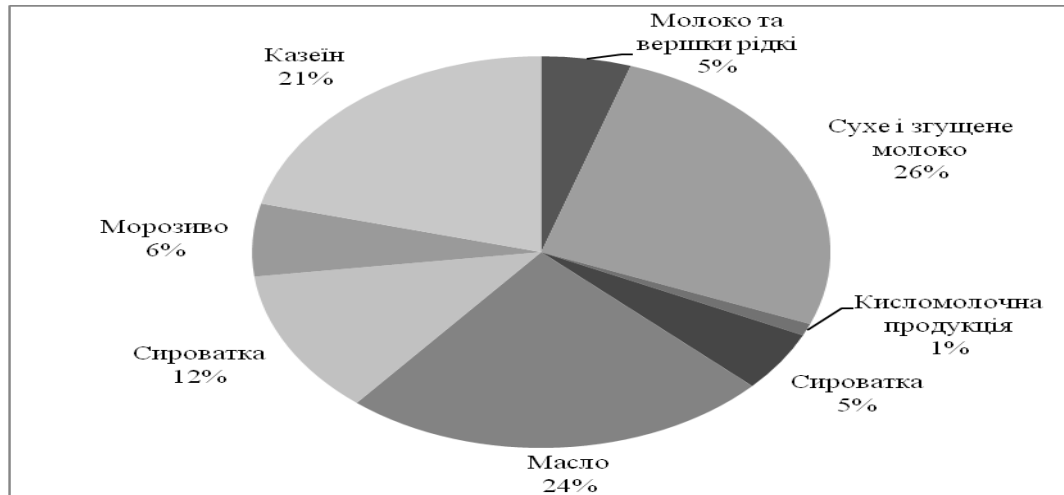


Рис. 2.7. Товарна структура експорту молочних продуктів у 2022 р., % .

\*Джерело: сформовано автором на основі [98].

Головні проблеми, що стикаються з галуззю на даний час, включають наступні аспекти: нестача фінансових ресурсів для оплати праці та фінансування інших операційних витрат. Бізнесу не вистачає капіталу для відновлення своєї діяльності, особливо це стосується підприємств, які зазнали значних матеріальних збитків через війну; значна участь господарств населення у виробництві продукції тваринництва, зокрема в сфері скотарства; зменшення власного обсягу молочної сировини та зростання вартості виробництва, що призводить до залежності від імпорту; переміщення виробничих потужностей з небезпечних зон, де тривають або тривали активні бойові дії; низька привабливість для інвестицій через тривалий період окупності вкладень; недостатнє споживання м'ясо-молочної продукції на одну особу, що не відповідає рекомендованим нормам; розповсюдження різних хвороб серед тварин та людей, що вимагає карантинних заходів; зміни в логістиці, пов'язані не лише з внутрішніми проблемами, але й з частим змінюваним часом та видом транспортування, зниженням пропускної спроможності прикордонних пунктів, блокованими портами, транзитом через країни ЄС, а також зростанням

логістичних витрат в країнах Близького Сходу та Африки; зміна умов страхування та платіжних інструментів для експортних контрактів, оскільки багато закордонних покупців вимагають відтермінування оплати, що призводить до збільшення дебіторської заборгованості; потреба в сертифікації молочної продукції відповідно до вимог та стандартів країн Європейського Союзу, які можуть стати основним ринком збуту для української молочної продукції в майбутньому.

Необхідність підтримки інтересів українських виробників молочної продукції на основних ринках імпорту є викликом, який вимагає негайного розгляду. Ці проблеми великого масштабу для українського бізнесу є важким завданням без допомоги держави, оскільки деякі галузі не можуть існувати без її підтримки. Одна з таких галузей є молочна промисловість, де фермери отримують як пряму, так і непряму фінансову допомогу в різних країнах, таких як США, країни ЄС та інші. Наприклад, в Польщі ставка ПДВ на молочні продукти є нульовою. Фермери в країнах ЄС отримують субсидії з бюджету ЄС. В таких нерівних умовах складно конкурувати, особливо з урахуванням того, що вартість молочної сировини в Україні, за однаковими якісними показниками (жирність/білковість), не нижча, ніж у країнах, таких як Німеччина, Польща, Нідерланди. Крім того, молоко становить значну частку в собівартості багатьох молочних продуктів, приблизно 80% [98]. Держави ЄС надають різноманітну підтримку, включаючи дотації за гектар землі, фінансову допомогу для молодих фермерів, субсидії на експорт, фінансування будівництва, модернізації та оновлення молочних підприємств, а також фінансування програм просування молочної продукції на зовнішні ринки.

Отже, значний обсяг проблем підприємств молочної і молокопродуктової галузі потребують розробки і прийняття складних рішень, оновлення виробництва, вирішення проблем із забезпеченням якості продукції і її експорту на зовнішні ринку. У кожному із цих випадків важлива роль відводиться інтелектуальному потенціалу. Працівники, спроможні вирішувати

поставлені завдання в багатьох підприємствах просто відсутні через не типовість умов, в яких приходится зараз працювати. Тому, важливим завданням керівництва молокопереробних підприємств є налагодження процесу навчання працівників тим навикам, які є актуальні саме в теперішніх умовах і можуть мати ще більшу актуальність в майбутньому.

Таким чином, ринок молока і молокопродуктів України відіграє важливу роль як в середині країни, так і за її межами. В той же час, для нього характерні ряд тенденцій, які обумовлюють його теперішній стан. Головними тенденціями є зниження поголів'я корів і зосередження переважаючого виробництва молочної сировини у господарствах населення, зниження якості молока, яка, проте, останнім часом покращується за рахунок сповільнення темпів зменшення обсягів виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах, зменшення обсягів внутрішнього споживання молока і молокопродуктів через повномасштабне вторгнення росії на територію України, трансформація структури і географії експорту молочної продукції з України тощо. Усі зазначені процеси потребують розробки і прийняття рішень, більшість із яких є нетиповими для ринку. У цьому випадку, можна стверджувати про формування інтелектуального вакууму для підприємств молокопереробної промисловості, який потребує заповнення шляхом підготовки відповідних кадрів, отримання належного рівня матеріально-технічного забезпечення, налагодження зв'язків із закордонними партнерами і отримання належного фінансового забезпечення.

## 2.2. Аналіз ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу товариств

Трансформаційні процеси економічної системи на сучасному етапі передбачають постійне посилення інтелектуальної складової на мікрорівні. Першочергово це вимагає аналізування стану і динаміки інтелектуального потенціалу досліджених товариств, як суб'єкта ринкових відносин. Одним із індикаторів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства можна використовувати інтелектуальну власність. Одним із найбільш поширених об'єктів інтелектуальної власності в межах наших об'єктах дослідження, які функціонують в переробній галузі (зокрема, молока та молочної продукції) є торгові марки. Кількість торговельних марок підприємства доводить кількісну присутність на ринку відповідного продукту. Зростання числа торговельних марок є ілюстрацією зростання інтелектуального потенціалу підприємства через нарощування його інтелектуального капіталу, складовими якого є торговельні марки (бренди).

Найбільші українські молочні бренди, які формують конкурентне поле на національному рівні наведені в табл. 2.1. Отже, на вітчизняному ринку «молочки» кількість брендів найбільших виробників дуже неоднорідна. Найбільшу кількість брендів має «Данон» (7), «Люстдорф» (6); найменшу – «Молочна компанія «Галичина», «Тернопільський молокозавод», Група компаній «Формула смаку», «Дубномолоко» (по 1-ому), хоча перелічені суб'єкти господарювання з одним брендом не менш відомі своєю продукцією не лише в Україні, а й за її межами. Таким чином, ринок молока та молокопереробки є олігопсонічним із жорсткою конкуренцією, який вимагає оновлення чинників ціннісних конкурентних переваг, що пояснює необхідність активізації розвитку інтелектуального потенціалу, який і забезпечує виготовлення інтелектомісткої інноваційної продукції.

## Українські виробники молочної продукції [14, с. 54 -55]

Виробник	Торговельні марки / Кількість торговельних марок (брендів)	Продукція
«Люстдорф»	«Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Смачно шеф», «Весела Бурьонка», «Ідеаль молоко» / 6	молоко, молоко для дітей, сметана, вершки, олія, молочні коктейлі, кефір, ряжанка, йогурти, продукти на рослинній основі
«Молочна компанія «Галичина»	«Галичина» / 1	йогурти, кефір, лактозна продукція.
«Данон»	«Актуаль», «Простоквашино», «Актімель», «Живинка», «Даніссімо», «Данон», «Активія» / 7	кефір, йогурти, молоко, сметана, ряжанка, безлактозна та дитяча продукція.
«Молочний альянс»	«Яготинське», «Пирятин», «Славія», «Златокрай» / 4	закваска, йогурти, кефір, ряженка, сири, олія, молоко, суха молочно продукція, сир, десерти.
«Лакталіс»	«Лактель», «Президент», «Дольче», «Фанні», «Лактонія» / 5	молоко, молочно продукція, сири, десерти, йогурти та продукція на рослинній основі.
«Вімм-Білл-Данн»	«Диво», «Слов'яночка», «Машенька», «Агуша» / 4	сирки, йогурти, сирні десерти, дитяча продукція.
«Придніпровський молочний комбінат»	«Злагода», «Улюбленець» / 2	фреші, смузі, олія, кефір, йогурт, сирні вироби, сирки, сир, дитяче харчування.
«Тернопільський молокозавод»	«Молокія» / 1	кефір, йогурт, молоко, олія, сметана.
«Терра фуд»	«Ферма», «Преміалі», «Тульчинка», «Біла лінія» / 4	молоко, кефір, масло, тверді та плавлені сири, сирні намазки, рослинні вершки.
Група компаній «Формула смаку»	«Волошкове поле» / 1	молоко, кефір, ряжанка, сметана, йогурт, десерти,

		сири, сирні вироби, безлактозна продукція.
«Дубномолоко»	«Комо» / 1	сир

Аналіз ефективності управління інтелектуальним потенціалом досліджених товариств, які функціонують в сфері молокопереробки проведено у межах запропонованої його структуризації, зокрема особистісного та організаційного елементів проведено за статистичними даними, які систематизовано в Додатках А1–А3. Проведено порівняльний аналіз ефективності управління інтелектуальним потенціалом товариств протягом 2018–2022 рр. в межах запропонованих оцінних показників, зокрема:

1) для особистісного інтелектуального потенціалу (оцінні показники – індекс оплати праці та питома вага заробітної плати в собівартості продукції);

2) для організаційного інтелектуального потенціалу: 1) в частині ринкового елемента (оцінні показники – рентабельність продаж); 2) в частині фінансового капіталу (оцінні показники – рентабельність власного капіталу); 3) інформаційного, що відображає рівень цифровізації продаж (оцінні показники – ступінь якісної наповненості); 4) інноваційного (оцінні показники – коефіцієнт оновлення асортименту).

Аналіз ефективності управління особистісним інтелектуальним потенціалом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2018–2022 рр. дозволив встановити низку негативних моментів, що доводить важливість пошуку резервів його покращення (рис. 2.8).

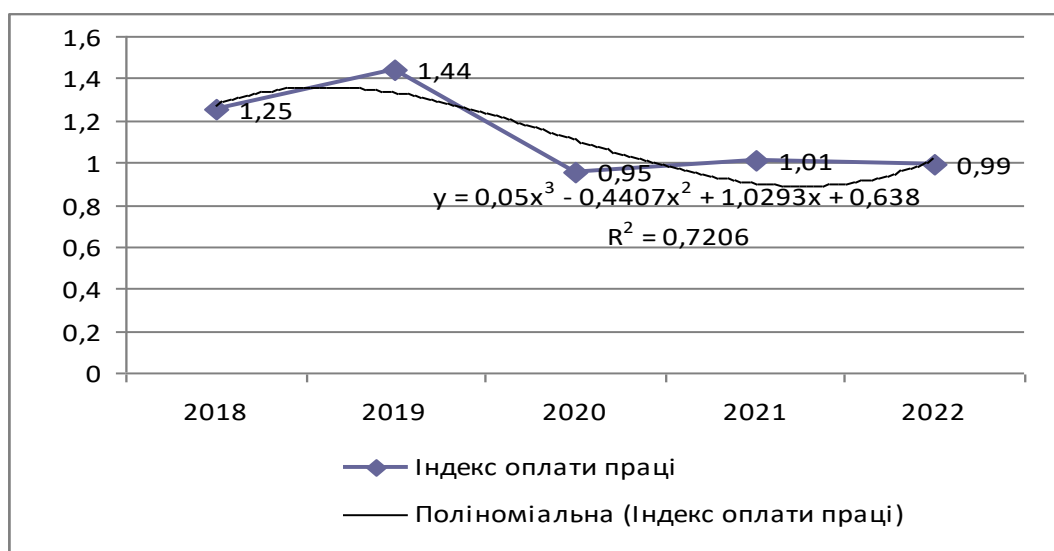


Рис. 2.8. Динаміка показника індексу оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022 рр. [153].

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання*

Таким чином, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022 рр. встановлено нестабільну динаміку показника індекс оплати праці (відбулося його зниження у 2022 р. (0,99) та 2021 р. (1,01)). Це підтверджує необхідність пошуку резервів покращення управління особистісним інтелектуальним потенціалом.

Аналіз ефективності управління особистісним інтелектуальним потенціалом на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. показав у 2022 р. покращення ситуації (зростання показника до 1,39) в порівнянні з ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис.2.9). При цьому, у 2021 р. на даному товаристві встановлено суттєве зниження (у 1,9 рази) індексу оплати праці.

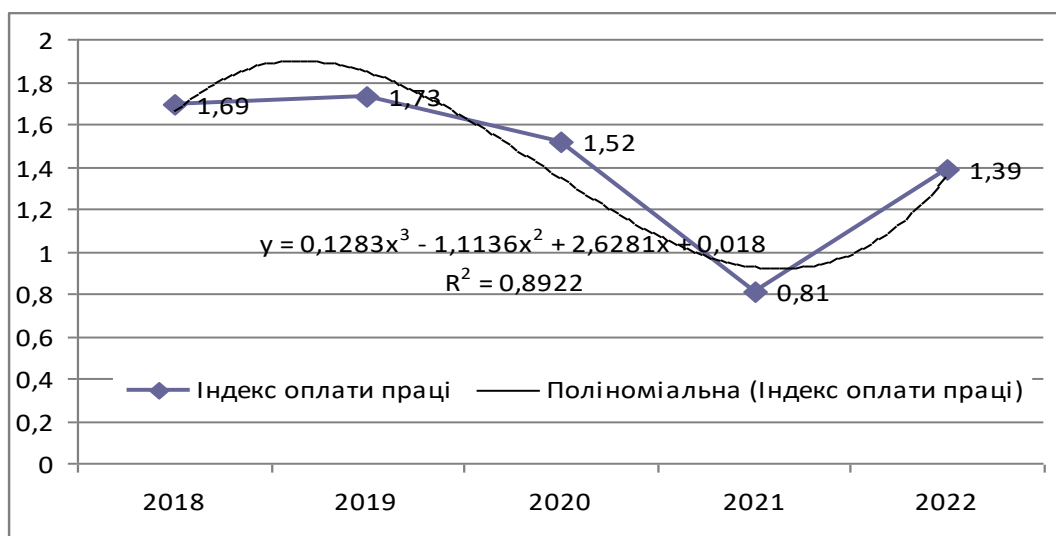


Рис. 2.9. Динаміка показника індексу оплати праці ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022рр. [153].

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання*

Так, аналізом встановлено, що зниження індексу оплати праці на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022рр. відбулося лише у 2021 р. (0,81). Водночас, за показником індексу оплати праці на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» найбільше зростання відбулося у 2019 р. (1,73). Однак, війна

негативно вплинула на діяльність товариства, хоча у 2022 р. встановлено підвищення цього показника, що свідчить про стабілізацію роботи товариства.

Найбільш стабільну динаміку за показником індексу оплати праці у 2018–2022 рр. відзначаємо на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» (рис.2.10). Іншим аналітичним показником, що використано для оцінки ефективності управління особистісним інтелектуальним потенціалом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є питома вага заробітної плати в собівартості продукції. Адже, створення інтелектомісткого виробництва неодмінно призводитиме до підвищення цього показника.

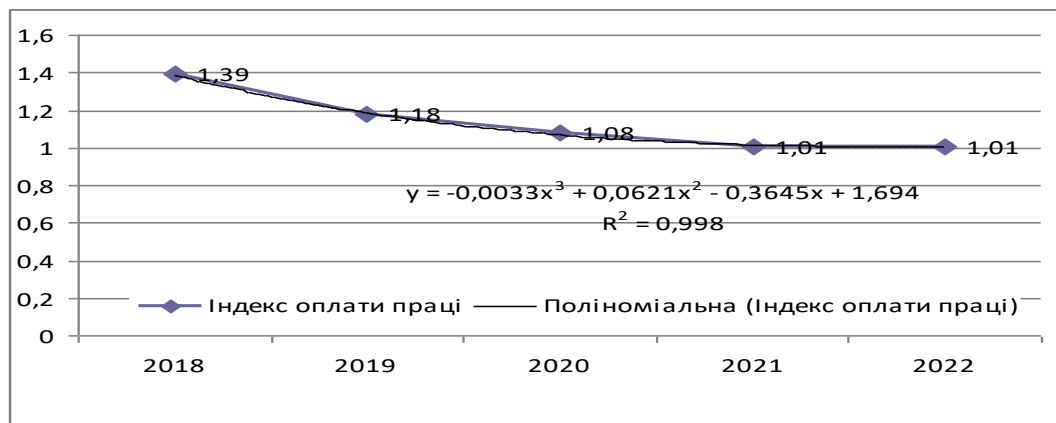


Рис. 2.10. Динаміка показника індексу оплати праці ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр.

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.*

Аналізом встановлено, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2018–2022 рр. нестабільну динаміку питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції (рис.2.11).

Отже, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2018–2022 рр. динаміка питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції знаходилася в межах 14,3%–12,5%. Позитивним моментом можна вважати зростання у 1,2 рази у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції. Однак, навіть таке зростання не дозволило досягнути рівня 2019 р., що свідчить про необхідність пошуку напрямів поліпшення політики оплати праці.



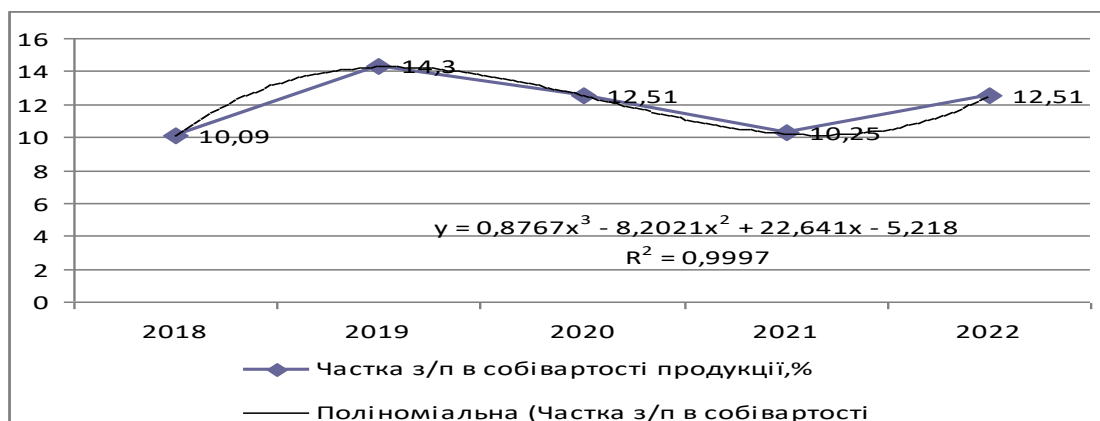


Рис. 2.11. Динаміка питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022рр. [153].

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.

Проведено порівняльний аналіз змін показника питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції між ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. Результати аналізу динаміки питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022рр. подано на рис.2.12.

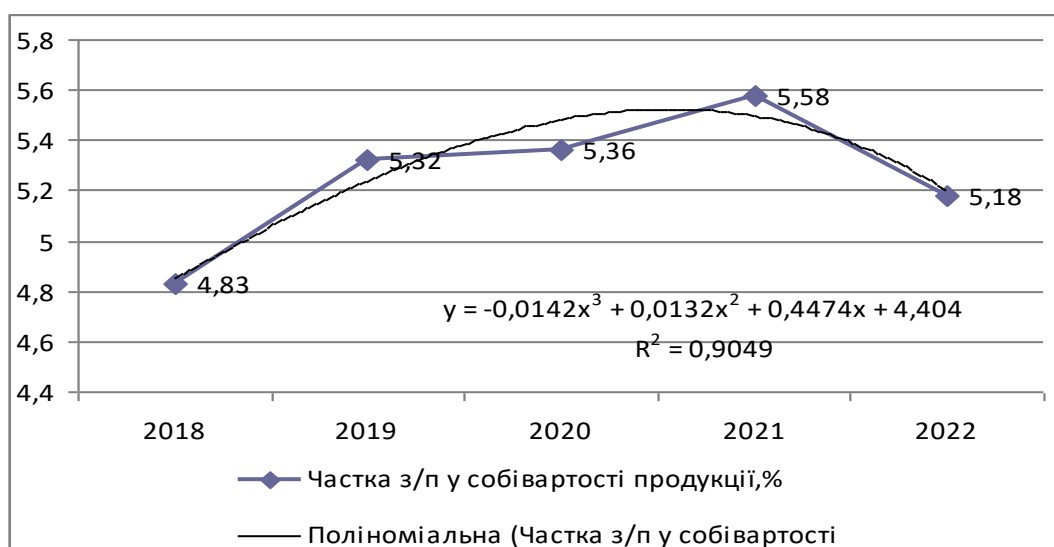


Рис. 2.12. Динаміка питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. [153].

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.

Таким чином, можна стверджувати, що у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» протягом 2018–2022 рр. встановлено: 1) нестабільну динаміку питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції; 2) зростання питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції протягом 2018–2022 рр.

становило 1,1 рази; 3) зниження показника у 2022 р. в порівнянні з попереднім становило також 1,1 рази. Отримані результати аналізу дають підстави стверджувати про необхідність удосконалення політики в частині оплати праці з метою посилення мотиваційних чинників в сфері забезпечення інтелектуалізації діяльності товариства.

Аналіз динаміки питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр. (рис.2.13).



Рис. 2.13. Динаміка питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр.

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання*

Оцінкою динаміки питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр. встановлено зниження у 1,3 рази даного показника у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., що дає підстави стверджувати про низку управлінських проблем, адже негативні зміни відбулися в той час, коли інші суб'єкти навпаки показували підвищення показника. Таким чином, для ТОВ «Молокозавод «Самбірський» доцільно звернути увагу в частині удосконалення управління оплатою праці, як вагомого чинника підвищення ефективної використання інтелектуального потенціалу товариства. Таким чином, проведений аналіз ефективності управління особистісним інтелектуальним потенціалом на досліджених суб'єктах

господарювання дозволяє стверджувати про необхідність пошуку резервів його покращення, що позитивно впливатиме на розбудову інтелектомісткого виробництва.

Для оцінювання ефективності управління організаційним інтелектуальним потенціалом досліджених молокопереробних суб'єктів проведено аналіз в межах пропонованих показників, зокрема: коефіцієнт оновлення асортименту, рентабельність власного капіталу; ступінь якісної наповненості, рентабельність продаж. При цьому зауважимо, що показник рентабельність продаж є кінцевим синтетичним аналітичним показником.

Інтелектуальний потенціал підприємств в умовах інноваційної економіки дозволяє підвищувати інноваційність продукції та суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим, мною запропоновано аналітичний показник коефіцієнт оновлення асортименту. Проведений аналіз зміни коефіцієнта оновлення асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022 рр. показує низку негативних тенденцій, які посилюються в силу війни, що сформувало нестабільність та внесло виклики (рис.2.14).

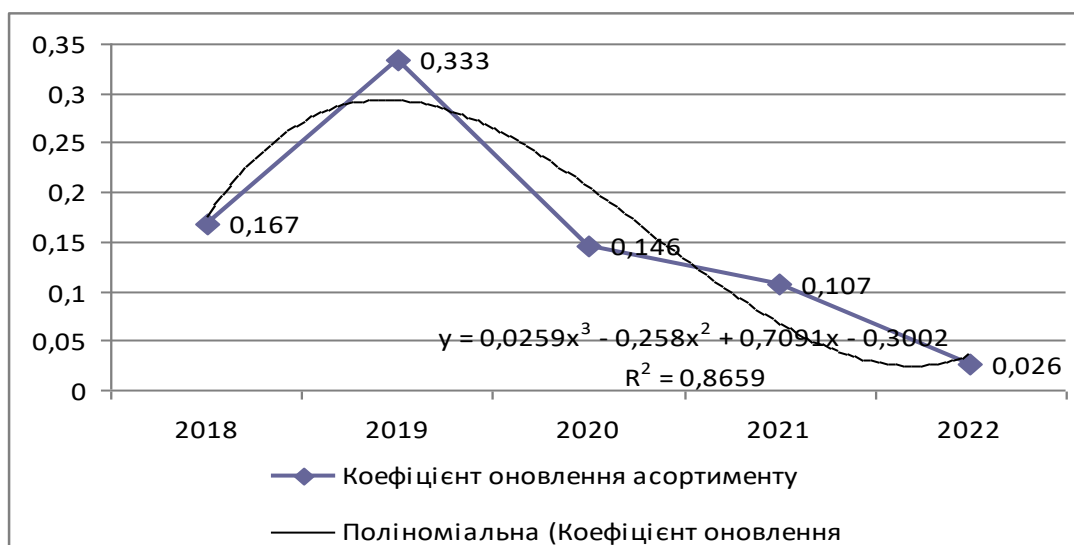


Рис. 2.14. Динаміка коефіцієнта оновлення асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022 рр. [153].

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.*

На основі проведеного аналізу встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2018–2022рр. знизив свої інноваційні спроможності у більш ніж 6 раз. Лінія тренду підтверджує стабілізацію ситуації у 2022 р., що дає підстави очікувати підвищення коефіцієнта оновлення асортименту на основі пропозиції нових видів продукції товариства.

Проведена порівняльна оцінка інноваційності у 2018–2022 рр. на ринку молокопереробки дозволяє стверджувати про погіршення ситуації, що значною мірою зумовлено війною. Так, на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. також була виявлена негативна динаміка в частині оновлення асортименту (рис. 2.15).

Таким чином, на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. відбулося погіршення інноваційної діяльності в частині оновлення асортименту, що формує резерви для покращення управління. При цьому, у 2022 р. відбулося 6 кратне зниження даного показника, що пояснює доцільність активізації процесів розвитку інноваційного інтелектуального потенціалу товариства.

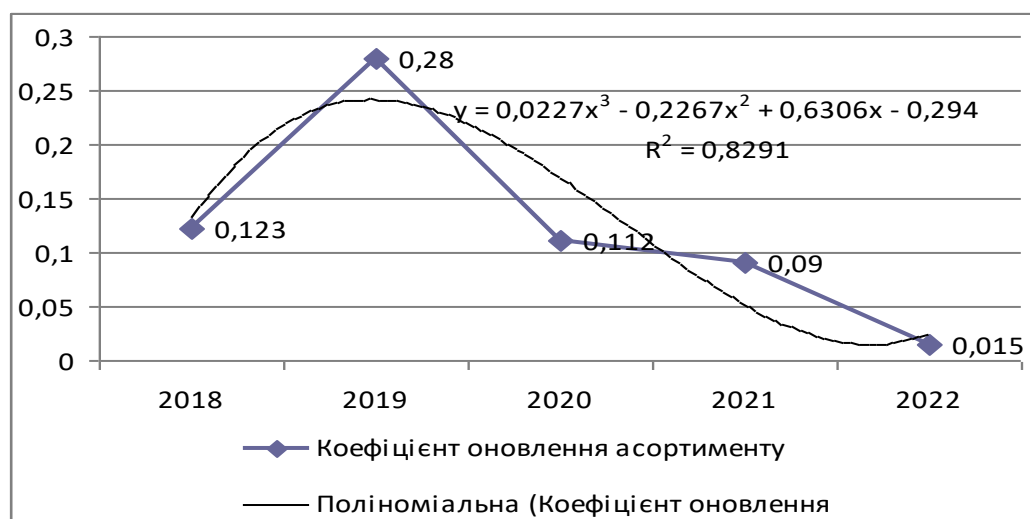


Рис. 2.15. Динаміка коефіцієнта оновлення асортименту ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. [153].

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.*

Ефективність інноваційної політики в сфері оновлення товарного асортименту на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр. продовжувала залишатися найнижчою в порівнянні з дослідженими суб'єктами господарювання (рис. 2.16). З одного боку, це пояснюється дуже вузькою номенклатурою виробів, адже товариство зайняте переробкою молока для виготовлення сиру та сирної продукції. Відтак, це також звужує можливості для розширення товарної асортиментної лінійки, її активного оновлення тощо.

Ефективність діяльності підприємства характеризує синтетичний показник – рентабельність продаж, що характеризує рівень управління інтелектуальним потенціалом, зокрема його ринковим (маркетинговим) елементом. З цією метою мною проаналізовано зміни рентабельності продаж на досліджених суб'єктах господарювання з метою виявлення резервів підвищення ефективності управління цим сегментом інтелектуального потенціалу (рис. 2.17).

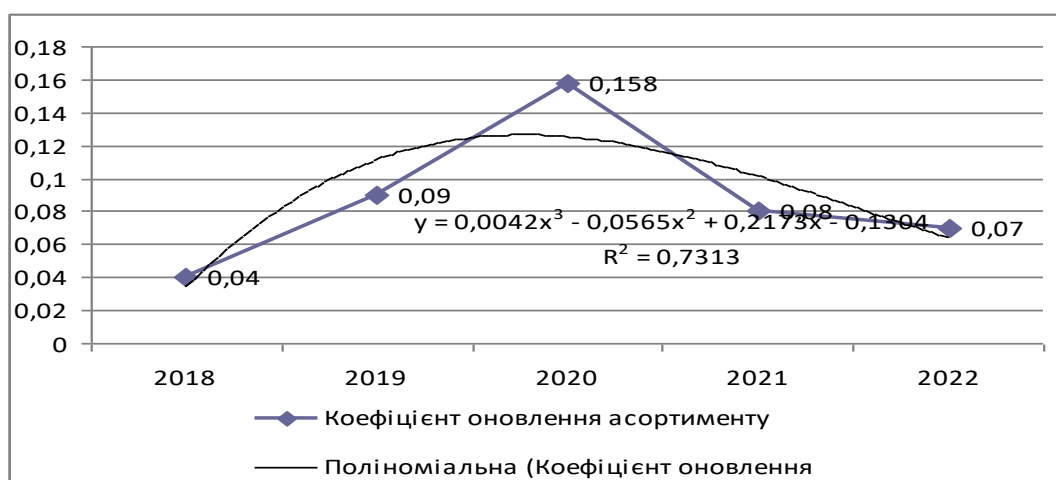


Рис. 2.16. Динаміка коефіцієнта оновлення асортименту

ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр.

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.*

Проведений аналіз дозволив встановити суттєве зниження (9,4 рази) рентабельності продаж ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022 рр. Таким чином, значні резерви покращення управління інтелектуальним

потенціалом для суб'єкта господарювання знаходяться саме в частині ринкового елемента інтелектуального потенціалу.

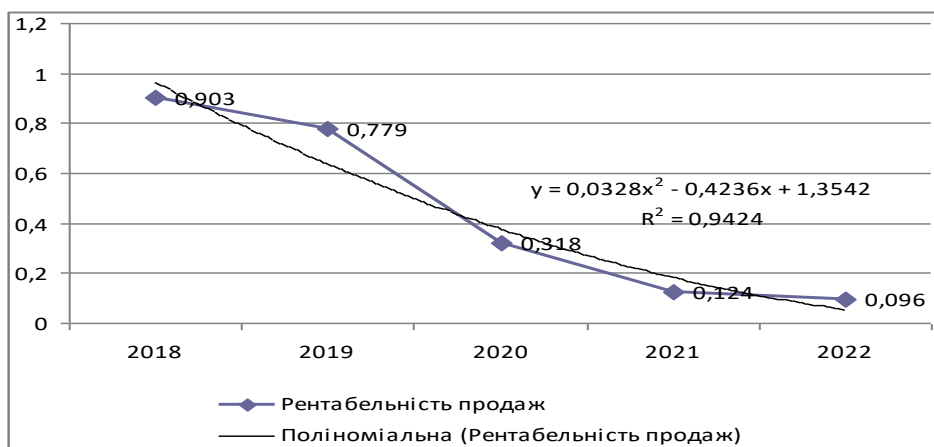


Рис. 2.17. Динаміка рентабельності продаж ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022рр. [153].

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

Порівняльний аналіз рентабельності продаж як універсального синтетичного показника ефективності господарювання серед досліджених суб'єктів господарювання дозволив констатувати про погіршення тенденцій на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Динаміка рентабельності продаж ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. [153].

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.

Проведений аналіз рентабельності продажу на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр. встановив зниження показника у 2,2 рази, тобто товариство має також резерви для покращення управління інтелектуальним потенціалом в частині маркетингового елемента інтелектуального потенціалу.

Аналіз рентабельності продажу серед досліджених суб'єктів господарювання встановлено підвищення цього показника відмічено лише на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» (рис.2.19).

Узагальнюючим показником, що мною застосовано для оцінки рівня розвитку та управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств є коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості. Методичний підхід, що базується на показнику інтелектуальної доданої вартості вперше запропоновано А. Пулічем у 1998 р. в процесі вивчення ним інтелектуального капіталу [149, с. 184].

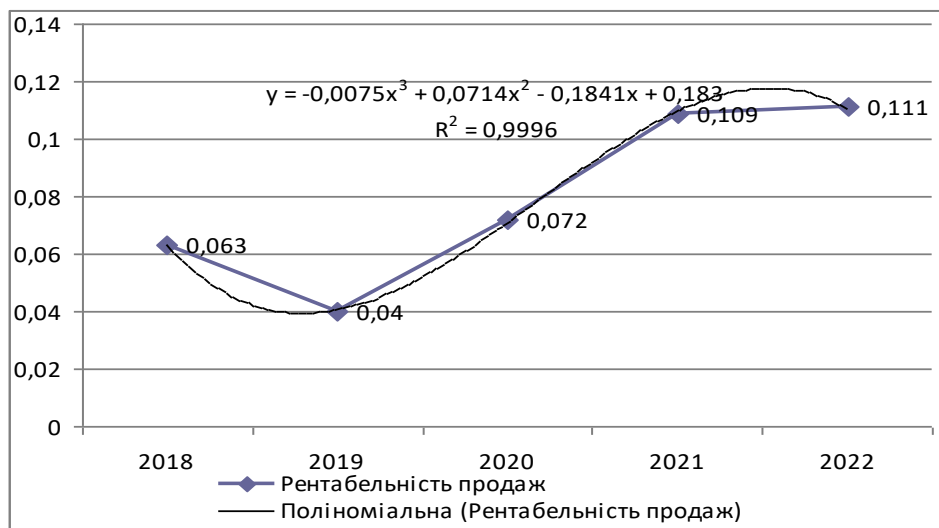


Рис. 2.19. Динаміка рентабельності продаж ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр.

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.

Детально застосування даного показника представлено та обґрунтовано в дослідженнях Собко О. М. [149, с. 185–186; 188–194]. Науковцем виокремлено переваги цієї методики, зокрема «простота, універсальність її застосування для суб'єктів господарювання різних форм власності чи розміру бізнесу, а також високий рівень об'єктивності (базується на показниках, доступних у фінансовій звітності) [149, с. 183]. Водночас, наведено низку недоліків, зокрема «певний

суб'єктивізм щодо обчислення величини структурного інтелектуального капіталу», що загалом не знижує його аналітичних цінностей як показника [149, с. 183]. Прийняту в дослідженні методику розрахунку інтелектуальної доданої вартості за А. Пулічем подано в Додатку Б.

Проведений аналіз формування коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 р. свідчить про нестабільну та неоднорідну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу (табл. 2.2, 2.3, 2.4).

Таблиця 2.2

**Зміни величини інтелектуальної доданої вартості  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022 рр.**

Роки Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1799343	1752721	1991387	2326475	1991378
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн.	1548590	1499137	1659035	2056370	1656388
<b>Додана вартість, тис. грн.</b>	<b>250753</b>	<b>253584</b>	<b>332352</b>	<b>270105</b>	<b>334990</b>
Власний капітал, тис.грн.	224070	400919	446644	423436	433013
<b>Коефіцієнт використання власного капіталу</b>	<b>1,12</b>	<b>0,63</b>	<b>0,74</b>	<b>0,64</b>	<b>0,77</b>
Людський капітал, тис.грн.	173799	250221	236846	240165	236846
<b>Коефіцієнт використання людського капіталу</b>	<b>1,44</b>	<b>1,01</b>	<b>1,40</b>	<b>1,12</b>	<b>1,41</b>
Структурний капітал, тис.грн.	76954	3363	95506	29940	98144
<b>Коефіцієнт використання структурного капіталу</b>	<b>0,31</b>	<b>0,01</b>	<b>0,29</b>	<b>0,11</b>	<b>0,29</b>
<b>Коефіцієнт</b>	<b>2,87</b>	<b>1,65</b>	<b>2,43</b>	<b>1,87</b>	<b>2,47</b>



<b>інтелектуальної доданої вартості</b>					
---	--	--	--	--	--

*\*Джерело: сформовано на основі [149, с. 188] і розраховано автором самостійно на основі даних суб'єкта господарювання.*

Так, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» простежується спадаюча динаміка коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості протягом 2018–2022 рр. (відповідно з 2,87 до 2,47). Найбільше зниження коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зазначено у 2019 р., що загалом відповідає тенденціям основних фінансових показників. Водночас помітною є нестабільна динаміка коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що змушувало робити чистки хроноряду для забезпечення його стійкості з метою отримання прогностичних результатів. Негативний вплив на величину коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» були зміни в ефективності використання власного капіталу (зниження в 1,5 рази).

Зміни величини інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Галичина» у 2018–2022 рр. були позитивними (підвищення у 1,2) (табл.2.3).

*Таблиця 2.3*

**Зміни величини інтелектуальної доданої вартості  
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018 – 2022 рр.**

<b>Роки</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Показники</b>					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1076722	1724725	2043262	2369061	3,175,091
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн.	1044324	1636514	1925754	1925754	2896585
<b>Додана вартість, тис. грн.</b>	<b>32398</b>	<b>88211</b>	<b>117508</b>	<b>443307</b>	<b>278506</b>
Власний капітал, тис.грн.	14449	23510	33404	51404	464030
<b>Коефіцієнт використання власного капіталу, VACA</b>	<b>2,24</b>	<b>3,75</b>	<b>3,52</b>	<b>8,62</b>	<b>0,6</b>
Людський капітал,	53015	91930	140095	113789	158080

тис.грн.					
Коефіцієнт використання людського капіталу, <b>VAHU</b>	<b>0,61</b>	<b>0,96</b>	<b>0,84</b>	<b>3,90</b>	<b>1,76</b>
Структурний капітал, тис.грн.	-20617	-3719	-22587	329518	120426
Коефіцієнт використання структурного капіталу, <b>STVA</b>	<b>-0,64</b>	<b>-0,04</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,74</b>	<b>0,43</b>
<b>Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості</b>	<b>2,21</b>	<b>4,67</b>	<b>4,17</b>	<b>13,26</b>	<b>2,79</b>

\*Джерело: сформовано на основі [149, с. 188] і розраховано автором самостійно на основі даних суб'єкта господарювання.

Зміни величини інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018–2022 рр. були негативними, зокрема помітним було зниження у 1,5 рази коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Зміни величини інтелектуальної доданої вартості

#### ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2018 – 2022 рр.

Роки	2018	2019	2020	2021	2022
Показники					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	103295	98590	82297	76002	88304
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн.	92029	76951	74563	66961	80899
<b>Додана вартість, тис. грн.</b>	<b>11266</b>	<b>21639</b>	<b>7734</b>	<b>9041</b>	<b>7405</b>
Власний капітал, тис.грн.	17747	22219	19044	25510	37306
Коефіцієнт використання власного капіталу	<b>0,64</b>	<b>0,97</b>	<b>0,03</b>	<b>0,35</b>	<b>0,19</b>
Людський капітал, тис.грн.	7778	9949	9215	10077	10190
Коефіцієнт використання	<b>1,45</b>	<b>2,17</b>	<b>0,84</b>	<b>0,89</b>	<b>0,72</b>

людського капіталу					
Структурний капітал, тис.грн.	3488	11690	-1418	-1036	-2785
Коефіцієнт використання структурного капіталу	<b>0,31</b>	<b>0,54</b>	<b>-0.19</b>	<b>-0,12</b>	<b>-0,38</b>
<b>Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості</b>	<b>2,4</b>	<b>3,68</b>	<b>0,68</b>	<b>1,12</b>	<b>0,53</b>

*\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних суб'єкта господарювання.*

Проведений аналіз ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробними суб'єктами господарювання вказав на низку резервів для його покращення і підвищення інтелектомісткості виробничо-комерційних процесів. З метою використання виявлених резервів формування потоків інтелектуальної доданої вартості на досліджених суб'єктах молокопереробки далі будуть побудовані прогнозні моделі.

### **2.3. Дослідження впливу інтелектуального потенціалу на ефективність діяльності товариств**

У сучасних умовах ведення підприємницької діяльності аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, виявляється критично важливим завданням для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема і в сфері управління розвитком інтелектуального потенціалу. У цьому контексті, факторний аналіз аналітичних показників, який включає в себе використання кореляційно-регресійних методів, набуває значущості як інструмент для вивчення залежності між показниками рівня розвитку інтелектуального потенціалу та їх впливом на ефективність діяльності досліджених товариств. Такий аналіз дозволить визначити резерви підвищення інтелектомісткості підприємницької діяльності, що мають вагомий вплив на доходи від реалізації продукції. Отже, дослідження залежності між показниками, які відображають стан розвитку інтелектуального потенціалу та чистим доходом від реалізації продукції досліджених товариств дозволить обґрунтувати ключові фактори, що визначають інтелектомісткість та ефективність діяльності.

Застосовано аналітичний підхід факторного аналізу, який включає в себе вибір оцінних показників розвитку інтелектуального потенціалу, збір та аналіз даних, побудову статистичних моделей, а також глибоке розуміння взаємозв'язків між різними змінними. Отримані результати факторного аналізу виокремляють резерви підвищення ефективності діяльності на основі покращення процесів прийняття управлінських рішень в сфері управління розвитком інтелектуального потенціалу досліджених молокопереробних товариств. Відтак, нижче подані дослідження мають на меті розглянути факторний аналіз показників стану розвитку інтелектуального потенціалу товариств, що впливають на чистий дохід від реалізації продукції, з використанням кореляційно-регресійних методів.

Факторний аналіз вибраних оцінних показників стану розвитку інтелектуального потенціалу для кореляційно-регресійного аналізу динаміки чистих доходів від реалізації продукції товариств – це метод дослідження, який дозволяє з'ясувати, які фактори або показники та в якій мірі впливають на результуючий показник. Відтак, саме це твердження є гіпотезою даного дослідження, яка дасть підстави виявити і довести взаємозалежності стану розвитку інтелектуального потенціалу та ефективністю діяльності молокопереробних товариств.

В процесі проведеного факторного аналізу здійснено: 1) вибір змінних – вибір різних оцінних показників (факторів), які можуть впливати на чистий дохід від реалізації продукції товариств (зокрема, в межах прийнятої структуризації інтелектуального потенціалу – особистісний та організаційний (інноваційний, інформаційний та ринковий); 2) збір даних – збір відповідних даних для вибраних факторів та результуючого – чистого доходу від реалізації продукції за 2018–2022 рр. ; 3) кореляційний аналіз – використання кореляційного аналізу для визначення, як сильно змінні фактори корелюють із результуючого показника (що допомагає встановити, які фактори мають потенціал впливати на результуючий показник); 4) факторний аналіз – використання факторного аналізу для ідентифікації основних факторів або компонент, які пояснюють найбільшу частину варіації у результуючому показнику – чистому доході від реалізації продукції, що дозволяє зрозуміти, які групи факторів та з якою силою можуть впливати на кінцевий показник); 5) побудова регресійної моделі – побудова регресійної моделі для чистого доходу від реалізації продукції на основі обраних факторів (модель допомагає прогнозувати, як зміна в факторних показниках може вплинути на результуючий показник); 6) інтерпретація результатів – аналіз отриманих результатів, визначення статистично значущих зв'язків між факторними та результуючими показниками, а також їхнього напрямку (позитивного або негативного).

У процесі дослідження обґрунтовано вибір конкретного методу факторного аналізу в залежності від цілей дослідження, а також від характеристик набору статистичних даних. В аналітичних цілях мною зроблено відбір з основних методів факторного аналізу, зокрема: 1) методу головних компонент (МГК) – Principal Component Analysis (PCA), що дозволяє перетворювати змінні в новий набір некорельованих змінних, відомих як головні компоненти. Він спрямований на максимізацію дисперсії в перших компонентах. МГК дуже ефективний для зменшення розмірності даних, але він може не вказувати на конкретні фізичні або теоретичні змінні; 2) факторний аналіз (ФА) – Factor Analysis (FA), який у порівнянні з PCA, FA більше спрямований на виявлення зв'язків між ознаками та прихованими факторами. Він дозволяє інтерпретувати приховані зв'язки як реальні змінні; 3) конфірматорний (підтверджувальний) факторний аналіз (КФА) – Confirmatory Factor Analysis (CFA), що є розширеною версією FA, де використовують задані гіпотези щодо зв'язків між факторами та ознаками. Суть методу полягає у перевірці цих гіпотези за допомогою статистичних методів.

У процесі дослідження обрано факторні показники, які характеризують стан розвитку інтелектуального потенціалу досліджених товариств в межах прийнятої мною структуризації та здійснено збір статистичних даних за період 2018–2022 рр. Систематизовані оцінні показники, які є факторними ознаками подано в межах досліджених товариств, зокрема ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (Додаток В1), ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (Додаток В2) та ТОВ «Молокозавод «Самбірський» (Додаток В3).

Обґрунтовано вибір методу факторного аналізу та проведено дослідження кореляційно-регресійних статистичних даних товариств та встановлено мультиколінеарність шляхом застосування кореляційних матриць на основі коефіцієнтів Пірсона та Спірмена. Застосування в аналітичних цілях коефіцієнта кореляції Пірсона, що числовим показником, який вимірює ступінь лінійної залежності між двома змінними, дає підстави стверджувати про силу і напрямок зміни однієї змінної при зміні іншої. Зважаючи на те, що значення

коефіцієнта кореляції Пірсона лежать в діапазоні від -1 до 1, то сила кореляції визначається наближеністю значення до 1 або -1. Водночас, значення близько до 0 вказують на слабку лінійну залежність між змінними, що означає низький вплив між змінними або відсутність лінійної залежності між змінними (але це не означає відсутність будь-якої залежності). Отже, виникає необхідність встановлення нелінійних залежностей, а для вимірювання кореляції нелінійних залежностей. Таким чином, в нашому дослідженні для обґрунтування нелінійних залежностей використано методи (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена або коефіцієнт рангової кореляції Кендалла), які дозволяють вимірювати взаємозв'язок між змінними на основі рангів їх значень, а не на основі конкретних числових значень.

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу введемо позначення для факторних ознак (показників) та результативної – чистого доходу від реалізації продукції:

$x_{i,1}^j$  – частка з/п у собівартості  $j$ -го підприємства, %;

$x_{i,2}^j$  – коефіцієнт фінансової залежності  $j$ -го підприємства;

$x_{i,3}^j$  – коефіцієнт фінансового ризику  $j$ -го підприємства;

$x_{i,4}^j$  – коефіцієнт рентабельності власного капіталу  $j$ -го підприємства;

$x_{i,5}^j$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу  $j$ -го підприємства;

$x_{i,6}^j$  – частка нематеріальних активів в активах  $j$ -го підприємства, %;

$x_{i,7}^j$  – коефіцієнт оборотності активів  $j$ -го підприємства;

$x_{i,8}^j$  – коефіцієнт оборотності запасів  $j$ -го підприємства;

$u_j$  – чистий дохід від реалізації продукції  $j$ -го підприємства, тис. грн,

де  $i = 1, \dots, 5$  – відповідає періоду дослідження (2018–2022 рр.).

Для проведення досліджень було використано ППП MATLAB, зокрема для кореляційного аналізу, MATLAB надає доступ до статистичних інструментів, таких як розрахунок кореляційних коефіцієнтів, обчислення  $r$ -

значень та проведення статистичних тестів на значущість, також надає можливість ефективно обробляти та аналізувати дані, вивчати зв'язки між змінними та знаходити резерви економічного зростання на мікрорівні.

Кореляційні матриці статистичних даних для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі коефіцієнтів Пірсона та Спірмена, відповідно наведено в Додатках Д1, Д2. Таким чином, ми отримали дві матриці кореляції: перша матриця (Додаток Д1) представляє коефіцієнти кореляції Пірсона між змінними, а друга – коефіцієнти рангової кореляції Спірмена (Додаток Д2). Кожний елемент матриці відображає кореляційний коефіцієнт між відповідними змінними. Є кілька пар показників, які мають низькі за модулем значення кореляційних коефіцієнтів. Наприклад, відношення між коефіцієнтом оборотності активів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має близько нульову кореляцію за Пірсоном та слабку асоціацію за Спірменом із половиною показників. У той же час, чистий дохід від реалізації продукції корелюється із більшістю показників. Загалом, знаки коефіцієнтів кореляції за Пірсоном та за Спірменом подібні для більшості пар показників. Це вказує на тенденцію спільної залежності між змінними. Значення коефіцієнта кореляції Спірмена часто менше за значення коефіцієнта Пірсона. Це може вказувати на наявність нелінійних взаємозв'язків, які коефіцієнт Спірмена краще виявляє завдяки своїй ранговій природі. Оскільки, кореляційний аналіз виявив нелінійний характер взаємозв'язків більшості показників із чистим доходом від реалізації продукції, необхідно встановити регресійні характеристики цієї кореляції (рис.2.20).

Результати досліджень кореляційно-регресійних характеристик взаємозв'язку між чистим доходом від реалізації продукції та факторними ознаками підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Результати демонструють, що для всіх факторних ознак спостерігається нелінійний характер кореляції. Це вимагає побудови нелінійної регресійної моделі для дослідження впливу наведених показників на чистий дохід підприємства, що є досить складною процедурою.



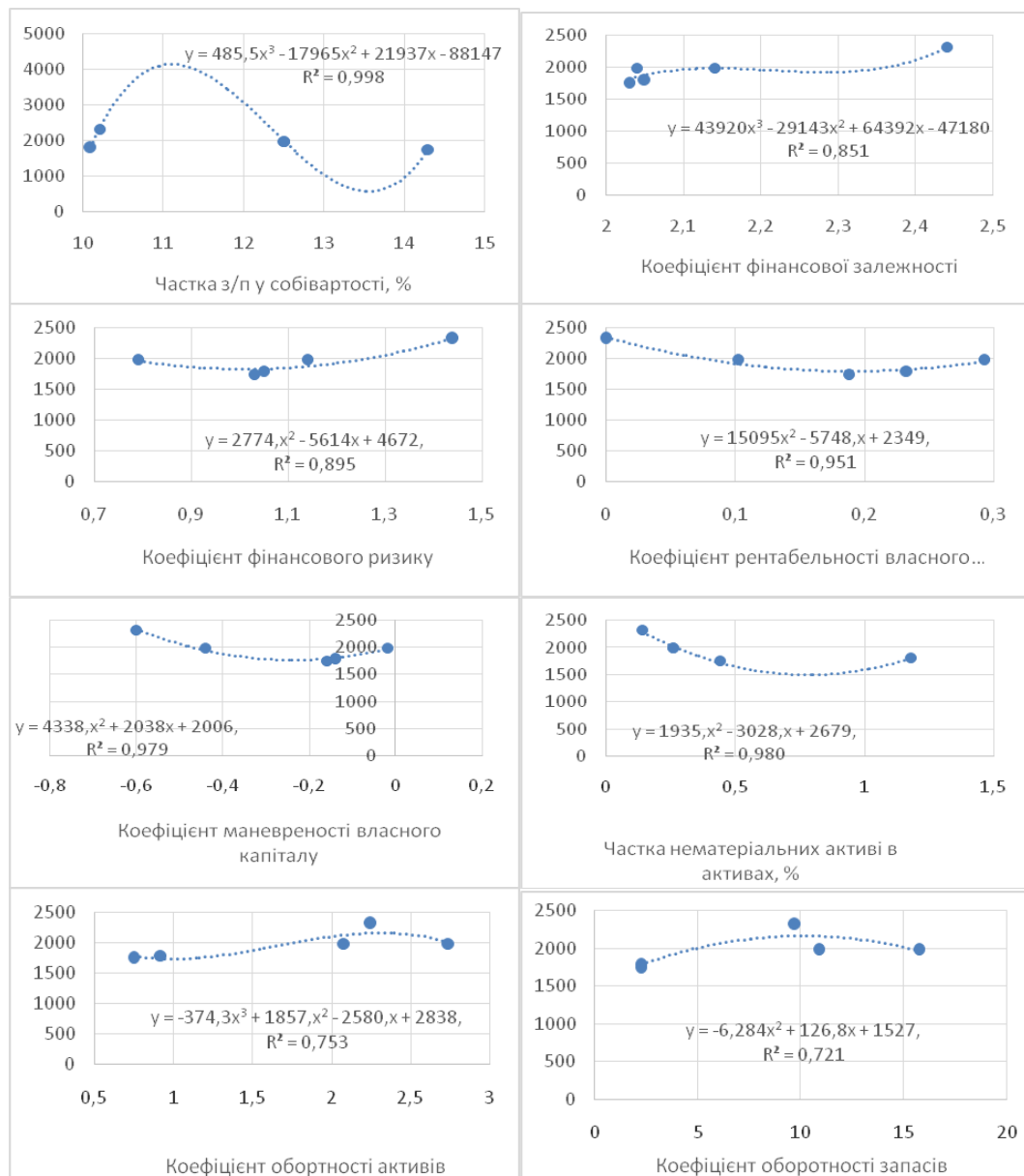


Рис. 2.20. Кореляційно-регресійні характеристики взаємозв'язку між чистим доходом від реалізації продукції та факторними ознаками ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних суб'єкта господарювання.

Відповідно, метою мого дослідження є виявлення основних або групування факторів, які компактно описують факторний простір товариств. Метод головних компонент найкраще підходить для знаходження головних компонент, які пояснюють найбільшу дисперсію. Отже, для проведення кореляційно-регресійного аналізу доходу підприємств необхідно побудувати регресійну модель на основі головних компонент, отриманих з методу МГК. Для побудови такої моделі необхідно отримати головні компоненти (фактори) на основі МКК та вихідних даних, вибрати таку кількість головних компонент,

яка забезпечує максимальне пояснення дисперсії даних (напр., більше 90%) та використати обрані головні компоненти як незалежні змінні для побудови регресійної моделі. Основна ідея полягає в тому, що замість використання всіх вхідних ознак (показників) для побудови регресійної моделі, використовуються головні компоненти (фактори), які вже мають велику частку дисперсії вихідних даних.

Також, важливо враховувати, що використання МГК регресії має свої переваги та обмеження. Використовуючи функцію MATLAB було виділено головні компоненти, які пояснюють дисперсію простору факторних ознак (Додаток Д3). Отже, можна виділити чотири компоненти. Для них визначено факторні ваги (власні вектори кореляційної матриці факторних ознак). Ці лінійні комбінації використовуються для зворотного перетворення факторів з метою їх інтерпретації. Власне вектор першої компоненти має високий коефіцієнт в останньому стовпці, що вказує на те, що  $x_8$  (коефіцієнт оборотності запасів ПрАТ «Тернопільський молокозавод») має найбільший вплив на перший головний компонент. Це означає, що цей показник має ключове значення для визначення змінності в даних.

Власне значення першої компоненти (34,9408) дуже значуще та пояснює близько 91% дисперсії факторного простору, що вказує на те, що перший головний компонент пояснює більшу частину варіабельності в даних. Другий головний компонент має значення 3,2357 та пояснює 8,43% дисперсії, тому він менше впливає на зміну даних. Факторні значення використовуються для побудови «МГК регресії» для дослідження чистого доходу від реалізації продукції основі нових факторів. Для вибору кількості головних компонент використовую відсоток поясненої дисперсії, відповідно перша компонента повністю задовольняє нашу умову. Для побудови МГК регресії для чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використано кореляційне поле чистого доходу та нормованого фактору  $\tilde{x}$ , який відповідає першій компоненті та визначається такою лінійною комбінацією:

$$\tilde{x} = 0,005 \cdot x_1 + 0,0065 \cdot x_2 - 0,0071 \cdot x_3 - 0,0037 \cdot x_5 - 0,0485 \cdot x_6 + 0,1445 \cdot x_7 + 0,9883 \cdot x_8. \quad (2.4)$$

Кореляційне поле та нелінійну залежність чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» від фактору на основі МГК наведено на рис 2.21.

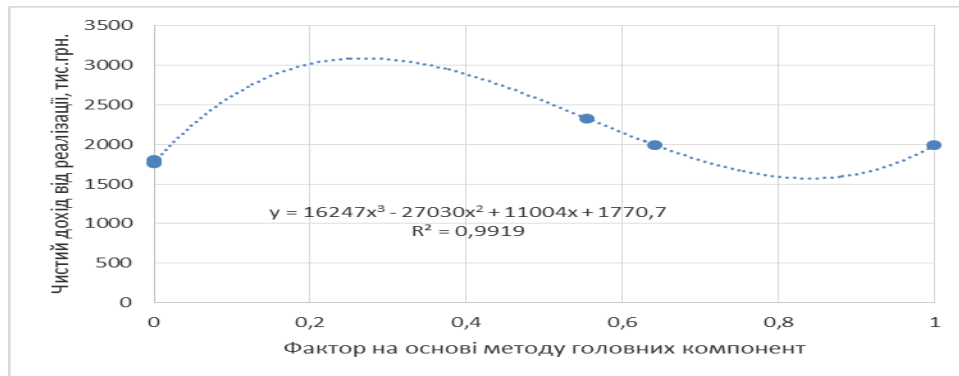


Рис. 2.21. Кореляційно-регресійні характеристики залежності чистого доходу від реалізації для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

*\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.*

На основі отриманої нелінійної структури за допомогою функції ППП MATLAB здійснено побудову нелінійної регресійної моделі. Відповідно, нелінійна регресійна модель залежності чистого доходу від реалізації продукції для досліджуваного підприємства має такий вигляд:

$$y_1(\tilde{x}) = 2763,7 - 245,71 \cdot \tilde{x} - 30,177 \cdot \tilde{x}^2 + 6,4415 \cdot \tilde{x}^3 \quad (2.5)$$

Достовірність моделі підтверджується високим коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,992$  та співвідношенням прогнозованого на основі моделі значення та статистичних даних (рис. 2.22).

Використовуючи аналогічну методику дослідження проведено факторний аналіз для ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Кореляційні матриці статистичних даних для даного підприємства на основі коефіцієнтів Пірсона та Спірмена відповідно наведено в Додатках Е1, Е2. Ця матриця відображає лінійні кореляційні взаємозв'язки між всіма змінними. Значення між -1 і 1 показують сильну лінійну кореляцію, де змінні змінюються одночасно у

позитивному або негативному напрямку. Так, в даному випадку, між чистим доходом від реалізації продукції та всіма обраними факторними показниками кореляція досить висока, що вказує на наявну лінійну залежність. Також можна помітити деякі низькі значення кореляцій для окремих пар показників (напр.,  $x_8$  (коефіцієнт оборотності запасів) із  $x_4$  (коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства),  $x_5$  (коефіцієнт рентабельності власного капіталу),  $x_6$  (частка нематеріальних активів в активах), відповідно).



Рис. 2.22. Співвідношенням прогнозованого на основі моделі значення та статистичних даних для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

*\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.*

Матриця в Додатку Е2 демонструє кореляційні коефіцієнти за методом Спірмена, який враховує нелінійні залежності та рангові взаємозв'язки між змінними. Значення кореляційних коефіцієнтів менше ніж у лінійного методу, оскільки метод Спірмена враховує нелінійну природу залежностей. Загалом, аналіз цих кореляційних матриць продемонстрував наявність мультиколінеарності факторного простору та нелінійність взаємозв'язків з доходом та між собою. Результати досліджень кореляційно-регресійних характеристик взаємозв'язку між чистим доходом від реалізації продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та факторними ознаками наведено на рис.2.23.

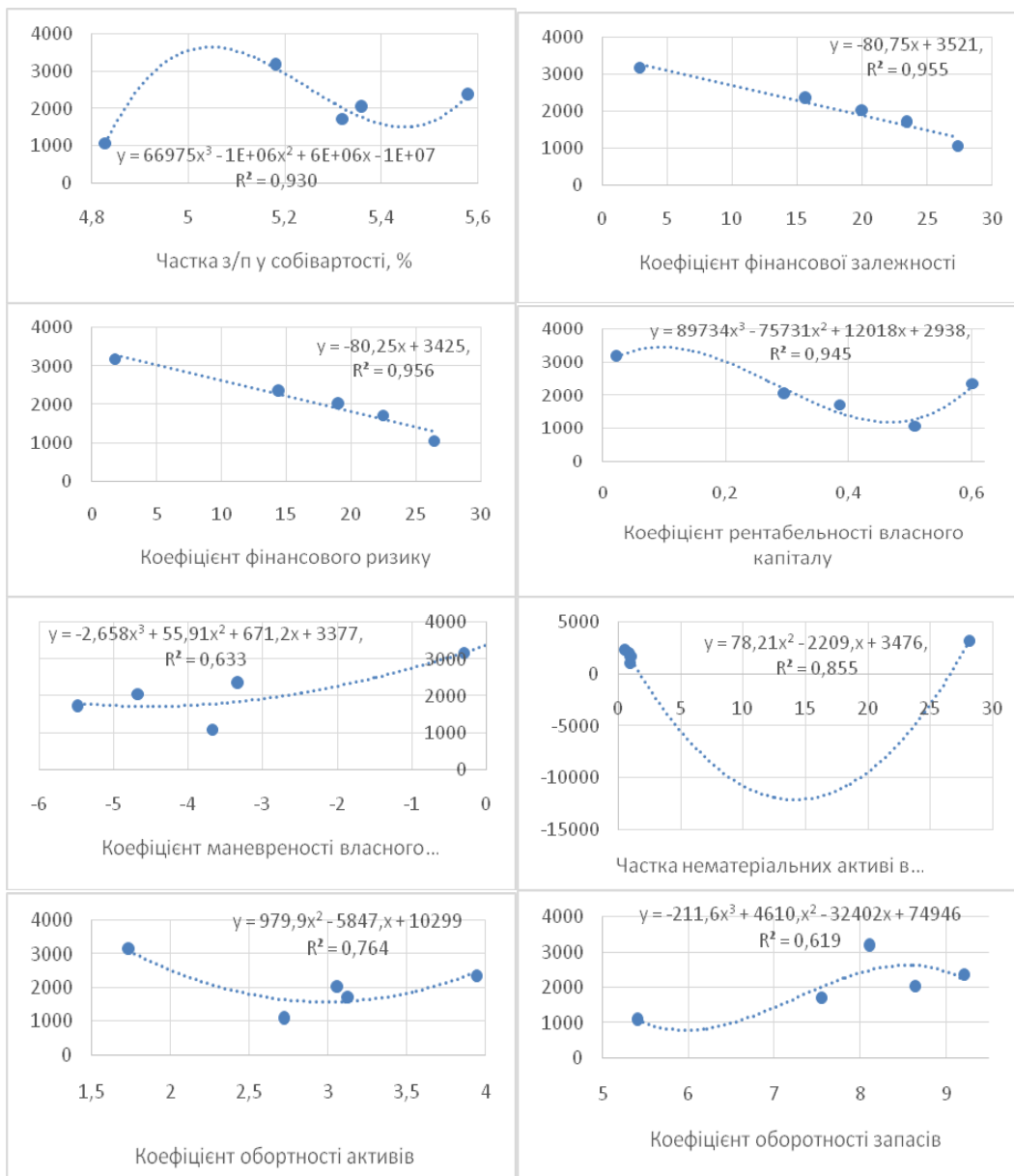


Рис. 2.23. Кореляційно-регресійні характеристики взаємозв'язку між чистим доходом від реалізації продукції та факторними ознаками ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.

Отже, результати проведеного аналізу демонструють, що для більшості факторних ознак спостерігається нелінійний характер кореляції з чистим доходом від реалізації продукції, що свідчить про необхідність використання нелінійної регресійної моделі для дослідження впливу на ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Використовуючи аналогічну методику було застосовано метод головних компонент для виділення головних компонент, які пояснюють дисперсію простору факторних ознак. Власний вектор першої компоненти має

високі коефіцієнти для  $x_2$ ,  $x_3$  та  $x_6$ . Отже, коефіцієнти фінансової залежності та фінансового ризику, а також частка нематеріальних активів в активах ТОВ «Молочна компанія «Галичина» мають найбільший вплив на перший головний компонент.

Це означає, що ці показники мають ключове значення для визначення змінності в даних. Власне значення першої компоненти (312,0161) пояснює близько 93% дисперсії факторного простору. Другий головний компонент має значення 21,6246 та пояснює 6,46% дисперсії, отже менше впливає на зміну даних. Відповідно, для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» регресійну модель впливу факторного простору на чистий дохід від реалізації продукції побудовано на основі першої компоненти.

Результати застосування методу головних компонент для факторного простору наведено в Додатку Є3. Кореляційне поле чистого доходу від реалізації продукції та нормованого фактору  $\tilde{x}$ , який відповідає першій компоненті уможливило встановлення нелінійної квадратичної залежності. Відповідно, нелінійна регресійна модель залежності чистого доходу від реалізації продукції для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» має такий вигляд:

$$y_2(\tilde{x}) = 2541,4 + 87,194 \cdot \tilde{x} - 1,8573 \cdot \tilde{x}^2, \quad (2.6)$$

де  $\tilde{x}$  визначається такою лінійною комбінацією:

$$\tilde{x} = 0,0014 \cdot x_1 - 0,5199 \cdot x_2 - 0,5225 \cdot x_3 - 0,0101 \cdot x_4 + 0,1009 \cdot x_5 + 0,6667 \cdot x_6 - 0,0301 \cdot x_7 + 0,03 \cdot x_8. \quad (2.7)$$

Достовірність отриманої моделі також підтверджується високим коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,992$ . Співвідношення прогнозованого на основі моделі значення та статистичних даних наведено на рис. 2. 24.

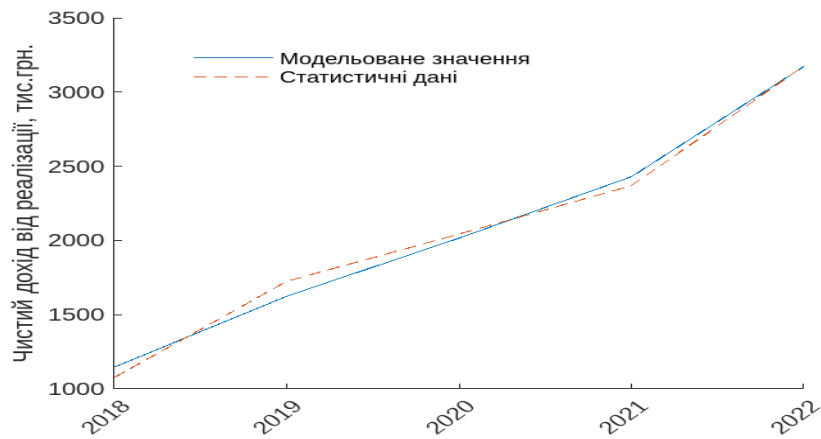


Рис. 2.24. Співвідношенням прогнозованого на основі моделі значення та статистичних даних для підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.

Кореляційні матриці статистичних даних факторного простору для підприємства ТОВ «Молокозавод «Самбірський» на основі коефіцієнтів Пірсона та Спірмена наведено в Додатках Ж1, Ж2. Аналіз матриці (Додаток Д5) показав лінійні кореляційні взаємозв'язки між всіма змінними (наприклад, між чистим доходом від реалізації продукції та більшістю обраними показниками (перший стовпець) кореляція досить висока, що вказує на наявну лінійну залежність. Також присутні низькі значення кореляцій для окремих пар показників (наприклад,  $x_1$  (частка з/п у собівартості) із  $x_2$  (коефіцієнт фінансової залежності),  $x_3$  (коефіцієнт фінансового ризику), у той час як ці два показники максимально корелюють між собою. Матриця в Додатку Ж2 демонструє кореляційні коефіцієнти за методом Спірмена, який враховує нелінійні залежності. Загалом, аналіз цих кореляційних матриць продемонстрував наявність мультиколінеарності факторного простору та нелінійність взаємозв'язків з чистим

Результати досліджень кореляційно-регресійних характеристик взаємозв'язку між чистим доходом від реалізації продукції та факторними ознаками ТОВ «Молокозавод «Самбірський» демонструють, що для всіх факторних ознак спостерігається нелінійний характер кореляції з чистим доходом від реалізації продукції, що також свідчить про необхідність використання нелінійної регресійної моделі (рис. 2.25).

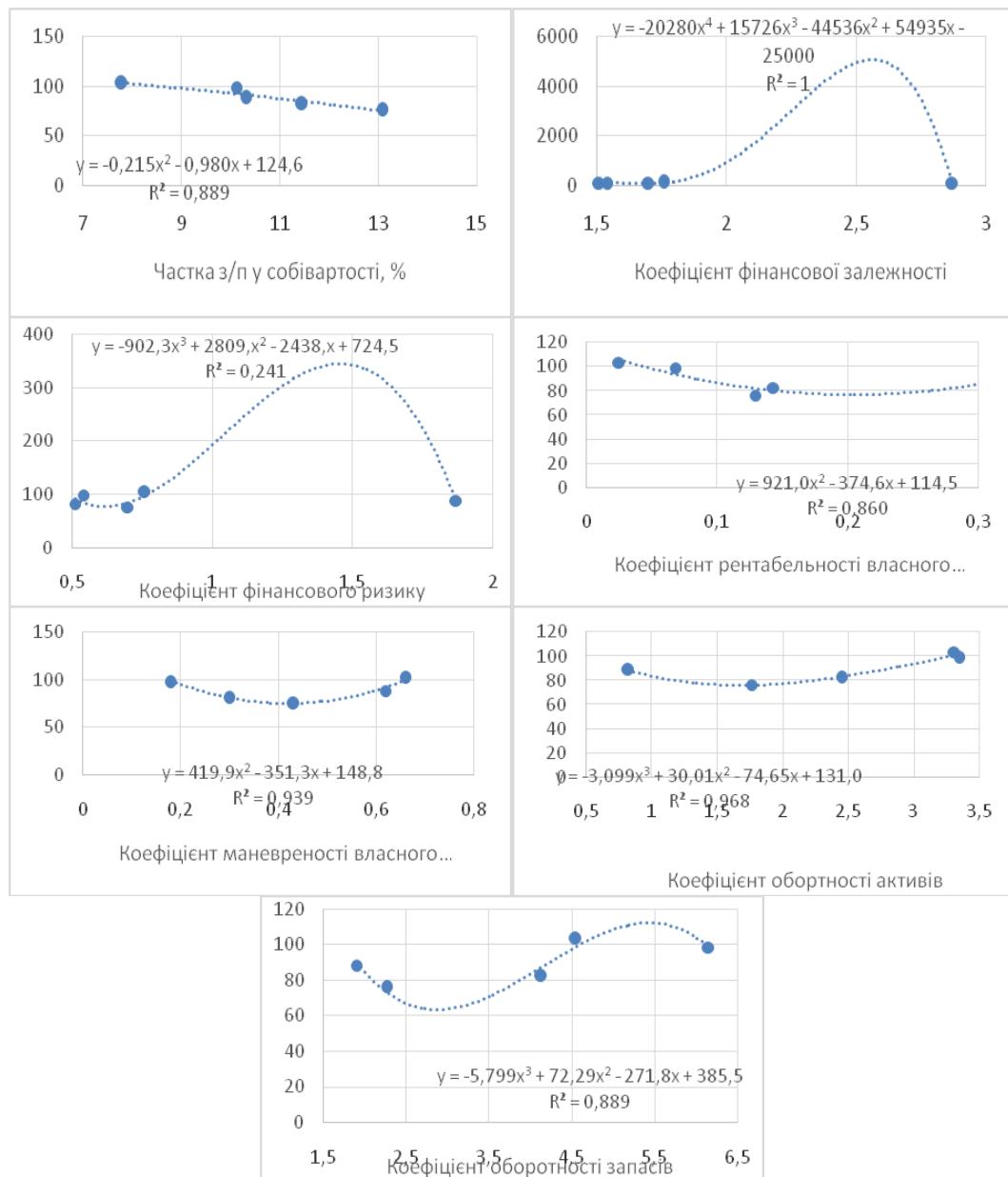


Рис. 2.25. Кореляційно-регресійні характеристики взаємозв'язку між чистим доходом від реалізації продукції та факторними показниками рівня розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.

Результати застосування методу головних компонент для виділення головних компонент, які пояснюють дисперсію простору факторних наведено в Додатку ЖЗ. Отже, мною було виділено чотири компоненти. Власний вектор першої компоненти має високі коефіцієнти для  $x_1$ ,  $x_7$  та  $x_8$ . Отже, частка з/п у собівартості та коефіцієнти оборотності активів та оборотності запасів ТОВ «Молокозавод «Самбірський» мають найбільший вплив на перший головний



компонент. Власне значення першої компоненти (5,8859) пояснює близько 68% дисперсії факторного простору. Друга компонента має значення 2,5103 та пояснює 29% дисперсії. Власний вектор другої компоненти також має високі коефіцієнти для  $x_1$ ,  $x_7$  та  $x_8$ . Крім того важливими є  $x_2$  (коефіцієнт фінансової залежності) та  $x_3$  (коефіцієнт фінансового ризику).

Отже, для забезпечення врахування максимальної варіації факторного простору необхідно враховувати обидві компоненти. Відповідно, для ТОВ «Молокозавод «Самбірський» регресійну модель впливу факторного простору на чистий дохід від реалізації побудуємо на основі двох компонент.

Кореляційні поля чистого доходу та нормованих факторів  $\vec{\tilde{x}} = (\tilde{x}_1, \tilde{x}_2)$ , уможливило встановлення нелінійних залежностей. Відповідно, отримали нелінійну регресійну модель залежності чистого доходу від реалізації продукції для досліджуваного підприємства у такому вигляді:

$$y_3(\vec{\tilde{x}}) = 85,646 - 4,6582 \cdot \tilde{x}_1 + 1,6917 \cdot \tilde{x}_2^2 - 0,47832 \cdot \tilde{x}_2^3, \quad (2.8)$$

де вектор  $\vec{\tilde{x}}$  визначається такими лінійними комбінаціями:

$$\begin{aligned} \tilde{x}_1 &= 0,6456 \cdot x_1 + 0,0989 \cdot x_2 + 0,0989 \cdot x_3 + 0,0325 \cdot x_4 + 0,0114 \cdot x_5, \quad (2.9) \\ \tilde{x}_2 &= 0,7224 \cdot x_1 - 0,2913 \cdot x_2 - 0,2913 \cdot x_3 - 0,0313 \cdot x_4 - 0,116 \cdot x_5 \\ &+ 0,2673 \cdot x_7 + 0,4718 \cdot x_8. \quad (2.10) \end{aligned}$$

Достовірність отриманої моделі також підтверджується високим коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,964$ . Співвідношення прогнозованого на основі моделі значення та статистичних даних наведено на рис. 2. 26.

Отже, проведений факторний аналіз продемонстрував значущість обраних показників для формування та прийняття стратегічних рішень з метою підвищення чистих доходів від реалізації продукції ТОВ «Молокозавод «Самбірський». Зокрема, можна відмітити, що такі показники як частка заробітної плати у собівартості, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнти оборотності активів та оборотності запасів

підприємства формують вагому частку факторного простору для всіх товариств.

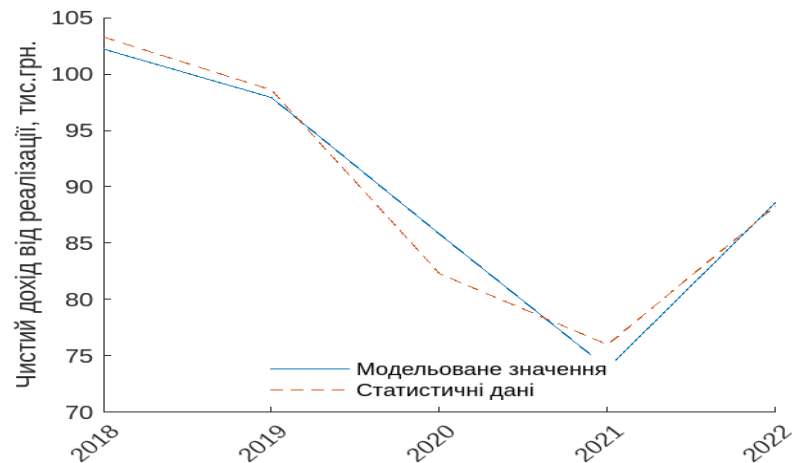


Рис. 2.26. Співвідношенням прогнозованого на основі моделі значення та статистичних даних для підприємства ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

*\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.*

Проведений кореляційно-регресійний аналіз виявив нелінійний характер взаємозв'язків більшості показників із чистим доходом від реалізації продукції для досліджуваних підприємств та побудувати нелінійні регресійні залежності доходу цих товариств, які уможливають прийняття управлінських рішень на основі прогнозування прибутковості. На основі використання методу головних компонент для досліджуваних підприємств сформовано компактні факторні простори, які з високою точністю описують запропоновані початкові показники економічної діяльності. Для інтерпретації результатів факторного аналізу отримані лінійні залежності сформованих на основі МГК факторів від досліджуваних показників, що уможливило виявити ключові показники для формування прибутковості підприємств.

## Висновки до розділу 2

На основі оцінювання управління розвитком інтелектуального потенціалу, на досліджених суб'єктах корпоративного сектора молокопереробної галузі, моніторингу стану та динаміки вітчизняного ринку молока, аналізу впливу інтелектуального потенціалу на ефективність діяльності підприємств зроблено низку висновків і пропозицій:

1. Доведено, що вітчизняний ринок молока і молокопродукції належить до стратегічно важливих інституцій, оскільки прямо пов'язаний з продовольчою безпекою країни. Виявлено низку тенденцій розвитку цього українського ринкового сегменту, зокрема: а) позитивних – стабілізація обсягів виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами та покращення якості продукції; б) негативних – скорочення обсягів виробництва молока; переважання виробництва молока в господарствах населення; скорочення кількості підприємств, які мають ліцензію на переробку молока (в т. ч. за рахунок військової агресії, руйнування і необхідності релокації частини заводів); в) українські молокопереробні підприємства отримали дозвіл експортувати продукцію на ринок ЄС, що спричинило трансформацію географії і структури експорту. Обґрунтовано, що суб'єкти молочної і молокопродуктової галузі стикаються із великою кількістю нетипових проблем, які формують інтелектуальний вакуум, що вимагає пошуку резервів покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу, розробки і прийняття складних рішень, оновлення виробництва, вирішення проблем із забезпеченням якості продукції і налагодження експорту на зовнішні ринки.

2. Аналіз ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу досліджуваними товариствами молокопереробної галузі довів наявність резервів для підвищення інтелектомісткості. Встановлено, що резерви підвищення ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу досліджених молокопереробних товариств зумовлена наявними резервами в частинах особистісного, ринкового, інформаційного та інноваційного сегментів

інтелектуального потенціалу. Проведено порівняльний аналіз ефективності управління інтелектуальним потенціалом досліджених товариств протягом 2018–2022 рр. в межах запропонованої структуризації за оцінними показниками, зокрема: 1) для особистісного інтелектуального потенціалу (індекс оплати праці та питома вага заробітної плати в собівартості продукції); 2) для організаційного інтелектуального потенціалу в частині: ринкового елементу (рентабельність, продаж), фінансового капіталу (рентабельність власного капіталу), інформаційного (рівень цифровізації продаж), інноваційного (коефіцієнт оновлення асортименту). Доведено, що низький рівень оплати праці обмежує можливості розвитку особистісним інтелектуальним потенціалом досліджених товариств, зокрема, нестабільність в динаміці: 1) індексу оплати праці (ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2020 р. (0,95) та 2022 р. (0,99); ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (критично низьке значення у 2021 р. (0,81); 2) питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції ((ПрАТ «Тернопільський молокозавод» коливалася в межах 10,09 %–14,3 %), ТОВ «Молокозавод «Самбірський» – в межах 7,79 %–13,08 %, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – в межах 4,83 %–5,58 %), що обмежує можливості для розвитку особистісного інтелектуального потенціалу.

Встановлено резерви забезпечення розвитку організаційного інтелектуального потенціалу досліджених молокопереробних товариств, зокрема в межах: 1) інноваційного (усі досліджені суб'єкти суттєво погіршили свої інноваційні спроможності в частині оновлення продукції); вузька асортиментна лінійка ТОВ «Молокозавод «Самбірський» суттєво знижує його можливості для розвитку інноваційного елемента інтелектуального потенціалу; 2) ринкового (для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показник знизився на критичні 9,4 рази; для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» встановлено зниження показника у 2,2 рази; лише для ТОВ «Молокозавод «Самбірський» помічено зростання даного показника, але зважаючи на його низьке значення в порівнянні з іншими суб'єктами можна стверджувати про те, що і тут є значні резерви для зростання).

3. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на ефективність діяльності досліджених молокопереробних товариств дало змогу обґрунтувати залежність спроможності інтелектуального потенціалу забезпечувати ефективність діяльності товариств. Це дозволило встановити ключові фактори, що визначають резерви підвищення інтелектомісткості та чистих доходів від реалізації продукції в межах об'єктів мого дослідження. Проведено факторний аналіз взаємозалежностей оцінних показників стану розвитку інтелектуального потенціалу товариств в межах запропонованої структуризації (особистісний, інноваційний, інформаційний, ринковий) та результуючого – чистий дохід від реалізації продукції, що дозволив виявити резерви покращення управлінських процесів. Встановлено резерви підвищення чистого доходу від реалізації продукції за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу в межах таких структурних складових інтелектуального потенціалу, зокрема для: а) ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – інноваційного (зниження фінансової залежності, підвищення оборотності запасів, оборотності активів) та особистісного (збільшення наукомісткості праці); б) ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – інформаційного (збільшення величини нематеріальних активів), інноваційного (підвищення маневреності власного капіталу, підвищення оборотності запасів) та особистісного (збільшення наукомісткості праці); в) ТОВ «Молокозавод «Самбірський» – особистісного (збільшення наукомісткості праці), інноваційного (зниження фінансової залежності та фінансового ризику) та ринкового (підвищення рентабельності продаж). Для досліджених товариств встановлено резерви підвищення ефективності діяльності за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу та посилення інтелектомісткості виробничо-комерційних процесів.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### 3.1. Розвиток інтелектуального капіталу як основи формування інтелектуального потенціалу підприємства

Сучасний етап розвитку економіки супроводжується значними викликами та потрясіннями, які вносять свої корективи в трансформаційні процеси. Нинішня трансформація економічних систем відбувається при посиленні впливу чинників знань, інформаційних і комунікаційних технологій, програмних продуктів, в усіх сферах суспільного життя, зокрема господарського. Нинішній етап трансформації в парадигмі господарювання української економіки відбувається в умовах жорстокої війни та широких масштабів гуманітарної катастрофи, що безумовно, вимагає нестандартних підходів в сфері управління процесами інтелектуалізації бізнесу. Так, знищення значної частини території України, теракт з підривом Каховської ГЕС, «загальна сума збитків інфраструктурі досягла 140 млрд.дол. США», що спричинило «гуманітарну катастрофу, які не було в історії сучасних воєн і конфліктів» [130; 174]. Водночас, саме подолання наслідків війни вимагатимуть зміни бізнес-моделей українських підприємств, що посилює вплив інтелектуального потенціалу на конкурентоспроможність в найближчій перспективі.

Наповненість інтелектуальною складовою ресурсного забезпечення виробничо-комерційних процесів на підприємствах дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність на основі ціннісної складової, покращувати можливості для інтернаціоналізації діяльності суб'єкта господарювання, утримувати високі темпи розвитку на мікрорівні. Практичним відображенням ефективності процесів інтелектуалізації праці виступає інтелектуальний

потенціал підприємства, який формує можливості для інноваційного розвитку бізнесу на основі налагодження виробничо-комерційних процесів для інтелектомісткої продукції. Отже, в умовах сучасних викликів і потрясінь інтелектуальний потенціал стає фундаментальним чинником створення «інтелектуальної вартості» сучасних підприємств [149, с. 198, 199]. Отже, розвиток інтелектуального потенціалу сучасних підприємств, що є основою здійснення інноваційних змін забезпечується на базі інтелектуального капіталу як джерела створення інноваційної продукції. Таким чином, обґрунтованим, в нинішніх умовах, є отримання різних видів об'єктів інтелектуальної власності, що формують інтелектуальний капітал підприємства. Відтак, саме на основі інтелектуального капіталу підприємство створює свої можливості для розвитку інтелектуального потенціалу, а останній виступає основою інтелектуалізації окремих процесів і суб'єктів господарювання загалом. Таким чином, можна стверджувати, що створення інтелектуального капіталу слугує підґрунтям для удосконалення розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, який і забезпечує формування потоків інтелектуальної доданої вартості. Практичним відображенням наявності інтелектуального капіталу на підприємстві є інтелектуальна власність. Доцільність розвитку інтелектуального капіталу в умовах «четвертої промислової революції» шляхом застосування на підприємствах практики «управління інтелектуальним капіталом», створення «портфеля інтелектуальної власності» обґрунтовано у публікаціях А.Крисоватого, О. Сохоцької, О. Собко [92; 94; 128; 149, с. 261]. Поділяючи погляди науковця О. Собко обґрунтуємо можливості та резерви для розвитку інтелектуального капіталу досліджених суб'єктів господарювання, які стали об'єктами дослідження.

В умовах сучасної економіки підвищується роль і значення інтелектуальної власності у забезпеченні ефективності господарювання, конкурентоспроможності тощо. Необхідність покращення діяльності вітчизняних молокопереробників в сфері формування інтелектуальної власності зумовлена покращенням своїх можливостей для виходу на міжнародні ринки,

зокрема ринок ЄС. Адже, сильна конкурентна боротьба вимагає «витрачати мільярди доларів на інновації, дослідження та розробки. Результати такої діяльності знаходять відображення у кількості заявок на реєстрацію винаходів, корисних моделей, промислових зразків», тобто об'єктів інтелектуальної власності [37; 93]. Водночас, активізація діяльності українського бізнесу в сфері розвитку інтелектуальної власності є дуже гострою. Статистика активності українських підприємств щодо їх діяльності в сфері подання заявок на об'єкти промислової власності в Україні наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Динаміка поданих заявок на об'єкти промислової власності в Україні  
у 2018–2021 рр.**

<b>Об'єкти промислової власності</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2021 р.</b>	<b>2022 р.</b>	<b>Зміни, 2022 р. до 2021 р., рази</b>
Винаходи	3831	3764	3198	3395	2760	0,81
Корисні моделі	9259	8547	5269	4422	2378	0,54
Промислові зразки	3042	2679	2026	1838	819	0,98
Торговельні марки	38652	42194	35539	39472	23014	0,58
Географічні зазначення	3	6	2	7	-	X
Усього надійшло	54787	57190	46034	49134	28971	0,59

*\*Джерело: розраховано автором самостійно за [46; 132; 141; 142].*

Таким чином, проведений аналіз діяльності суб'єктів господарювання в сфері набуття прав інтелектуальної власності, зокрема шляхом подання заявок на об'єкти промислової власності в Україні у 2017–2021 рр. показує позитивні зміни лише частині географічних зазначень (темп зростання у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. становив 3,5 рази, а в порівнянні з 2017 р. – 1,75 рази) та торговельних марок (темп зростання у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. становив 1,1 рази, а в порівнянні з 2017 р. – 1,04 рази). Однак, ці позитивні тенденції не



вдалося утримати у 2022 р. і за усіма напрямками віднотовано зниження показників. Водночас, у 2022 – 2023 рр. спостерігалася нестабільна динаміка в частині поданих заявок на реєстрацію об’єктів промислової власності через об’єктивні причини є досить обмеженими, тому в табл.3. 2 наведені лише часткові.

Таблиця 3.2

**Динаміка поданих заявок на реєстрацію об’єктів промислової власності в Україні у 2022–2023 рр.\*\*[14, с.53]**

Об’єкти промислової власності	2022 р.	2023 р.
Винаходи	238	246
Корисні моделі	206	377
Промислові зразки	31	81
Торговельні марки	1516	2812
Усього надійшло	1991	3516

\*Джерело: складено автором за [132]

\*\*Примітка: дані за травень місяць.

Аналізуючи наведені статистичні дані можна відзначити, що вітчизняні підприємства найбільше заявок подають на реєстрацію корисних моделей і торговельних марок. Не дивлячись на економічно скрутний час для економіки України, підприємства активізувались щодо реєстрації та юридичного захисту нематеріальних активів, наприклад, ріст кількості поданих заявок на реєстрацію промислових зразків становить 2,6 рази, а торговельних марок – майже 1,8 рази (рис.3.1).

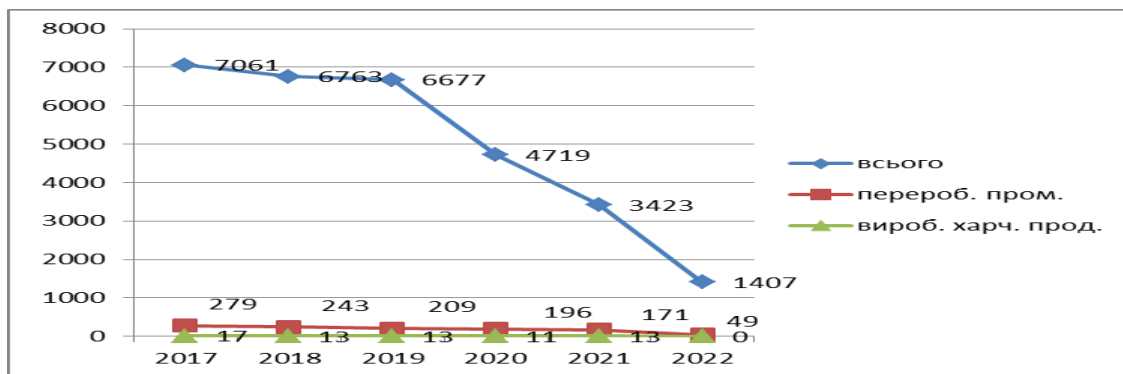


Рис. 3.1. Розподіл патентів на винаходи та корисні моделі на ім'я національних власників-юридичних осіб за видами економічної діяльності у 2017-2022 роках.

\* Джерело: побудовано автором самостійно за [132]

\*\*Примітка: дані за 2022 рік за 9 місяців [133]

При цьому науковці, цілком слушно, зауважують, що така динаміка подання заявок на отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності «пояснюється більш простою та дешевою процедурою отримання патентів саме на них. Зазвичай вартість та складність процедури називають однією з головних причин низької патентної активності в Україні, а також нестачу фінансових ресурсів, несприятливі інституційні умови» [37].

Основну частину заявок на винаходи серед національних заявників юридичних осіб складають заявки від бюджетних установ сфери освіти та науки. Активність промислових підприємств залишається дуже низькою, а підприємств переробної галузі, зокрема виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – дуже слабкою. Водночас, при зниженні у 2017–2021 рр. виданих патентів на 52% питома вага патентів, виданих підприємствам харчової промисловості, залишається мізерною: 0,2% у 2017 р. та 0,4% у 2021 році. Динаміка виданих свідоцтв на промислові зразки наведена на рис.3.2.

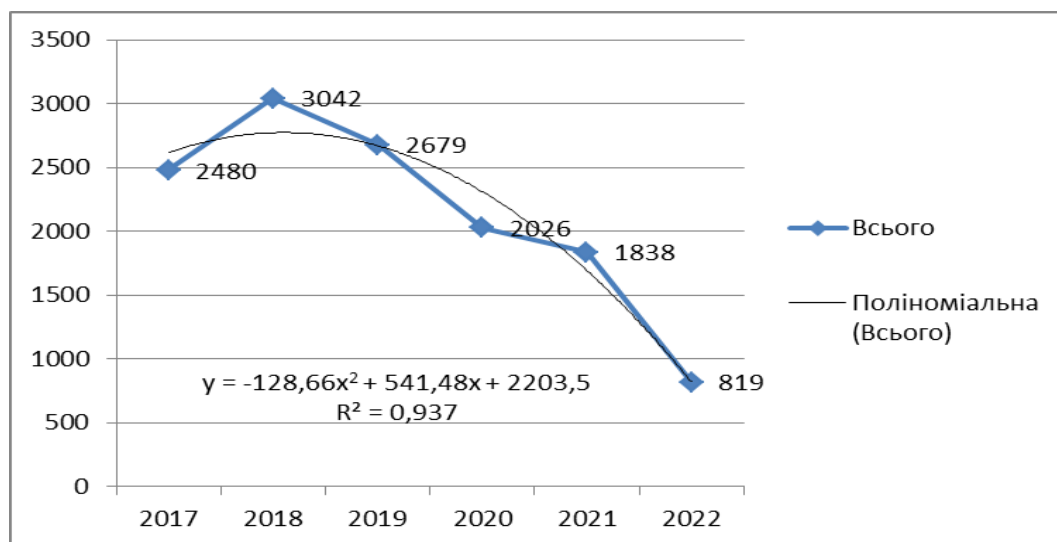


Рис.3.2. Розподіл свідоцтв на промислові зразки на ім'я національних власників-юридичних осіб у 2017–2022 роках

\* Джерело: побудовано автором самостійно за [132; 133]

Серед зазначеної кількості лише більше 2 % свідоцтв на промислові зразки видано підприємствам-виробникам харчових продуктів [132; 133]. Статистична звітність дозволяє виділити серед активних національних

заявників у 2021 р. ПАТ «Житомирський маслозавод» (23 заявки) [132]. Беручи до уваги той факт, що об'єкти мого дослідження провадять діяльність в сфері молокопереробки, а в переліку об'єктів інтелектуальної власності найбільшу присутність мають комерційні найменування та торговельні марки, локалізуючи пошук резервів розвитку інтелектуального капіталу саме в цих напрямках. Проведене оцінювання в частині реєстрації та видачі свідоцтв на торговельні марки в Україні показує позитивну динаміку, що пояснює необхідність пошуку резервів покращення діяльності (табл. 3.3).

Коливальний характер динаміки показника демонструє позитивну тенденцію в зміні показника протягом 2018–2021 рр.. У 2021 р. 86,2% заявок на реєстрацію торговельних марок надійшло від національних виробників, з них 43,6% – юридичні особи. 53,5% усіх заявок надійшло від надавачів послуг, 46,5% – від виробників товарів [132]. Однак, у 2022 р. динаміка цього показника значно погіршилася в порівнянні з 2021 р. (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Динаміка надходження заявок на торговельні марки в Україні у 2018–2022 рр.**

<b>Роки</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Відношення 2022 р. до 2021 р., %</b>
Торговельні марки	38652	42194	35539	39472	23014	0,58

*\*Джерело: складено автором самостійно за [132; 141; 142]*

Гальмівним фактором пожвавлення інноваційної діяльності підприємств є строки розгляду заявок. Так, статистика свідчить, що середній строк розгляду заявок в частині торговельних марок є значно вищим в порівнянні з іншими об'єктами інтелектуальної власності (зокрема торговельні марки – 1,6 р. винаходи – 2,5 р.; корисні моделі – 0,4 р.; промислові зразки – 0,25 р.). Особливо затратною за часом, на мій погляд, є тривалість реєстрації торговельної марки, що призводить до зволікання підприємствами проходження реєстраційних процедур та отримання ними відповідних свідоцтв.

Зростання числа торговельних марок є ілюстрацією зростання інтелектуального потенціалу підприємства через нарощування його інтелектуального капіталу, складовими якого є торговельні марки (бренди). Водночас, в процесі аналізування було виявлено, що об'єкти мого дослідження мають торговельні марки, які характеризуються обмеженістю (одним брендом). В той же час, найбільші конкурентами мають шести-семикратну перевагу в кількісній присутності на ринку («Данон» (7), «Люстдорф» (6)). Відтак, удосконалення брендингу є доцільним для посилення інтелектуального капіталу в частині набуття об'єктів інтелектуальної власності для досліджених товариств, які функціонують в галузі молокопереробки та мають можливість виходу на ринок ЄС.

Проведене оцінювання динаміки реєстрації торговельних марок національними суб'єктами у 2017–2021 р. підтверджує також позитивні зміни, що є «додатковим свідченням доцільності пошуку резервів у цій сфері інтелектуальної власності, що й формує інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання» (рис. 3.3) [154, с.198].

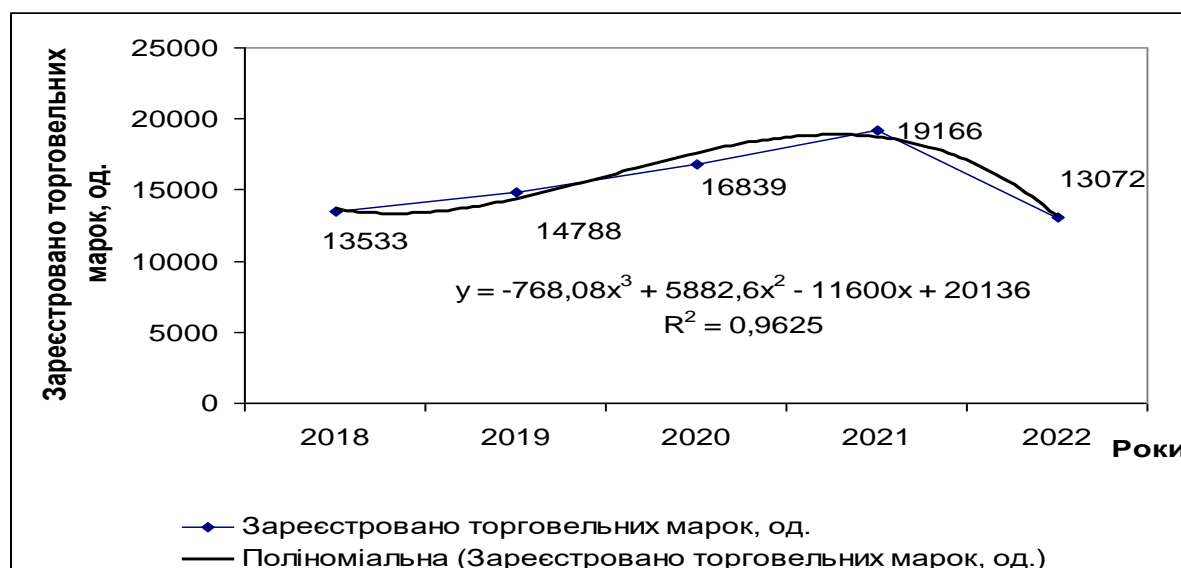


Рис. 3.3. Динаміка зареєстрованих заявок на торговельні марки в Україні 2017–2021 рр. та прогнозна модель на 2022–2023 рр.

\*Джерело: побудовано автором самостійно за [132; 141; 142; 154, с. 196]

З метою прогнозування в 2022–2023 рр. очікуваної динаміки в даній сфері, тобто, реєстрації торгівельних марок необхідно застосувати лінійну та поліноміальну моделі. Зважаючи на  $R^2$  в прогнозних цілях використовуємо лінійну модель ( $R^2=0,95$ ):

$$y = 15,64x + 10773 \quad (3.1)$$

де  $x$  – роки.

Таким чином, у 2022 р. очікується зростання реєстрації заявок на отримання торгових марок у 1,6 рази, а в 2023 р. – у 1,4 рази. Отже, підтвердилося зниження темпів реєстрації заявок на отримання торгових марок протягом аналізованого періоду, що підтверджує необхідність покращення діяльності вітчизняних підприємств в сфері інтелектуального капіталу, зокрема набуття прав на такі об'єкти інтелектуальної власності як торгові марки.

Кінцевим результиуючим показником збільшення інтелектуального капіталу як базису для формування інтелектуального потенціалу підприємства в моєму дослідженні прийнято коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості. Оцінювання величини інтелектуальної доданої вартості та її змін на досліджених суб'єктах дозволив виявити нестабільні тенденції на формування яких безумовно мали вплив пандемія та війна. Проведений кореляційно-регресійний аналіз з метою прогнозування динаміки величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості для досліджених суб'єктів господарювання дозволяє стверджувати про доцільність пошуку резервів підвищення.

Для оцінювання зміни величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2022 рр та прогнозування очікуваних у 2023 р. результатів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовано метод кореляційно-регресійного аналізу. Негативний вплив кризових явищ зумовив низку нестабільностей, що вимагало підвищення стійкості хроноряду з метою якості прогнозування. З метою прогнозування зміни величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 р. застосуємо поліноміальну модель 3 ступеня ( $R^2=0,84$ ). Відтак, прогнозна

модель інтелектуальної доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 р. (рис.3.4):

$$y = 0,26x^2 - 1,476x + 4,15 \quad (3.2)$$

де  $x$  – роки.

Отже, у 2023 р. на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очікуване підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості знаходитиметься в діапазоні від 2,06 до 3,37. Водночас, порівняльний аналіз з попереднім роком виявляє підвищення 1,3 рази.

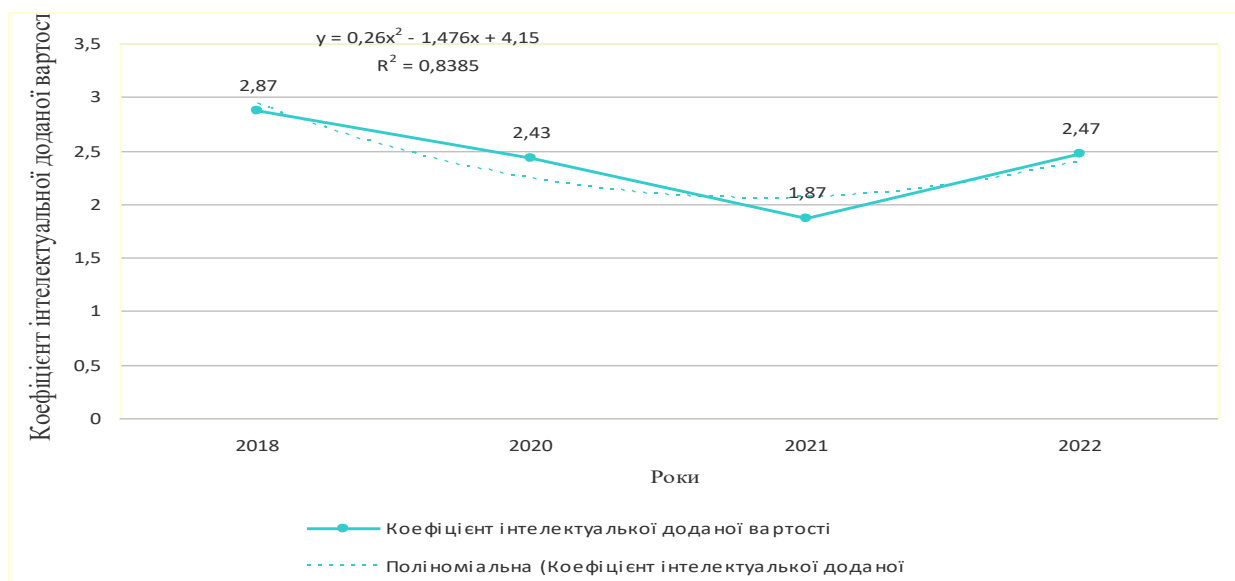


Рис. 3.4. Динаміка коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2022 рр . та прогнозна на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 р. [154, с.197].

Для оцінювання зміни величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2022 рр. та прогнозування очікуваних у 2023 р. результатів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовано метод кореляційно-регресійного аналізу. Негативний вплив кризових явищ зумовив низку нестабільностей, що вимагало підвищення стійкості хроноряду з метою якості прогнозування. Таким чином, для прогнозування зміни величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 р. мною використано поліноміальну модель 3 ступеня ( $R^2=0,84$ ). Відтак,

прогнозна модель інтелектуальної доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 р. (рис. 3.5):

$$y = 0,26x^2 - 1,476x + 4,15 \quad (3.3)$$

де  $x$  – роки.

Отже, у 2023 р. на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очікується, що зростання коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості коливатиметься в межах від 2,06 до 3,37, що в порівнянні з попереднім роком становитиме 1,3 рази.

В прогнозах цілях шляхом використання методу кореляційно-регресійного аналізу визначаю зміни величини коефіцієнта інтелектуальної на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2023 рр. З цією метою мною використано емпіричну поліноміальну модель третьо степеня (якість 0,95). (рис. 3.4):

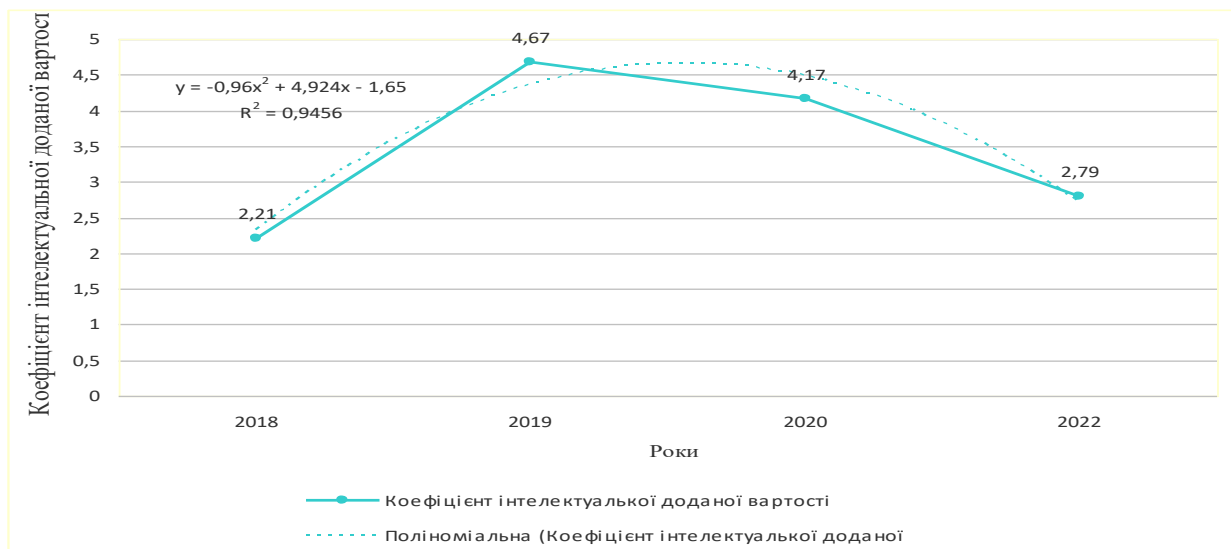


Рис. 3.5. Динаміка коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2022 рр. та прогнозна модель на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2023 р. [154, с.198].

$$y = 0,96x^2 + 4,924x - 1,65 \quad (3.4)$$

де  $x$  – роки.

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити зростання коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2023 р. на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» становитиме 1,03. Водночас, таке зростання більш ніж в 2 рази перевищить показник попереднього року.

Провівши аналогічний аналіз для ТОВ «Молокозавод «Самбірський» отримаємо (рис.3.6).

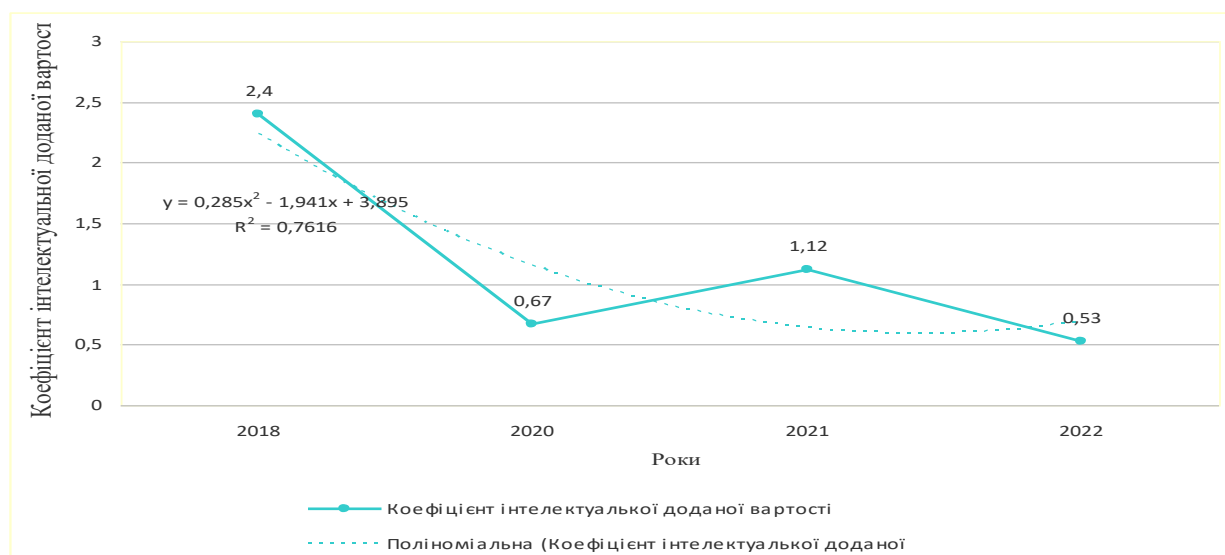


Рис. 3.6. Динаміка коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2022 рр. та прогнозна модель на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2023 р. [154, с.199].

Отже, у 2022 р. на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» зростання коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2022 р. в 4,5 рази в порівнянні з 2018 р. та 2,1 рази – в порівнянні з 2021 р.; у 2023 р. – зниження показника в 1,8 рази в порівнянні з 2018 р. та підвищення в 2,5 рази – в порівнянні з 2022 р. Однак, навіть очікуване підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2023 р. не дозволить ТОВ «Молокозавод «Самбірський» досягти рівня 2018 р.

Таким чином, проведений аналіз змін коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості досліджених молокопереробних товариств дає підстави стверджувати про необхідність пошуку резервів розвитку інтелектуального капіталу як базису для розбудови інтелектуального потенцілу.



З метою виявлення резервів підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на досліджених товариствах застосую метод моделювання. Проведено аналіз впливу важливих показників, які характеризують рівень розвитку інтелектуального потенціалу товариств на коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості. Метою дослідження є встановлення зв'язків між показниками рентабельності та маневреності власного капіталу, залучення заробітної плати у собівартість, навчанням працівників та рентабельності продаж і показником інтелектуальної доданої вартості. Розуміння того, як ці показники взаємодіють між собою та який вплив вони можуть мати на інтелектуальну додану вартість, допоможе отримати більш глибоке розуміння динаміки підприємницької діяльності та ефективності використання ресурсів.

Для цього було використано метод кореляційно-регресійного аналізу, який дозволить встановити, чи існують статистично значущі зв'язки між вказаними показниками та інтелектуальною доданою вартістю. Результати дослідження нададуть підставу для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління та стратегічного розвитку підприємства. Методика моделювання впливу факторів на результуючу змінну у кореляційно-регресійному аналізі зазвичай ґрунтується на таких етапах: 1) збір даних про фактори; 2) побудова кореляційної матриці для всіх пар змінних; 3) побудова множинної регресійної моделі для досліджуваної результатної змінної на основі факторів; 4) оцінка якості моделі, включаючи визначення коефіцієнта детермінації ( $R^2$ ); 5) аналіз коефіцієнтів регресії, що вказують на ступінь впливу кожного фактору на результуючу змінну; 6) інтерпретація результатів та висновки. Ця методика дозволяє дослідити вплив різних факторів на результуючу змінну, знаходити статистично значущі взаємозв'язки та розуміти, як вони впливають на дані.

Збір даних для моделювання здійснювався за період діяльності товариств 2018–2022 р. Досліджуваною результуючою змінною використовувався коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості ( $y$ ). В якості факторів впливу розглядалися такі показники:

$x_{i,1}$  – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;

$x_{i,2}$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

$x_{i,3}$  – частка заробітної плати у собівартості;

$x_{i,4}$  – частка працівників, які пройшли навчання;

$x_{i,5}$  – коефіцієнт рентабельності продаж;

де  $i$  – номер досліджуваного підприємства.

Консолідовані дані для досліджуваних товариств подано в Додатках И1, И2, И3. Для обчислення кореляційних матриць показників діяльності та побудови регресійних моделей використовувався ППП MATLAB (матрична лабораторія), який надає зручні засоби для обчислень над масивами даних та здійснювати регресійну оптимізацію та аналіз її результатів. Кореляційна матриця представляє собою таблицю, в якій значення на перетині рядка та стовпця відображають коефіцієнт кореляції між відповідними змінними та дозволяє виділити структуру залежностей між змінними та визначити, які з них можуть бути взаємопов'язаними. Коефіцієнт кореляції відображає ступінь лінійної залежності між змінними: від -1 до 1, де -1 означає повну негативну кореляцію, 1 - повну позитивну кореляцію, а 0 - відсутність кореляції. Відповідно для обчислень кореляційних матриць застосовувалася функція corr.

Результати обчислень коефіцієнта кореляції (коефіцієнт Пірсона) для вихідних даних, які відображають показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено в Додатку К1. Аналіз коефіцієнтів кореляції показав, що між змінними  $x_1$  та  $x_2$  спостерігається висока позитивна кореляція, що може вказувати на те, що коефіцієнт рентабельності власного капіталу та коефіцієнт маневреності власного капіталу можуть бути сильно пов'язані між собою. Змінна  $y_1$  має помірну позитивну кореляцію з  $x_1$ ,  $x_2$  та  $x_5$ . Це підтверджує, що збільшення показників рентабельності, маневреності власного капіталу та рентабельності продаж супроводжується збільшенням значень показника інтелектуальної доданої вартості. Змінна  $x_4$  має помірну негативну кореляцію з

$x_1$  та  $x_2$ , що може свідчити про обернену залежність між часткою працівників, які пройшли навчання та показниками рентабельності та маневреності власного капіталу підприємства. Кореляція між іншими показниками є менш помітною, але все ж вона присутня. Для детальнішого дослідження кореляційно-регресійних характеристик впливу окремих факторів на показник інтелектуальної доданої вартості було побудовано кореляційні поля та регресійні залежності, що відображають характер залежності. Для побудови використовувався ППП MS Excell (рис. 3.7). Результати демонструють, що для всіх факторів спостерігається нелінійний характер кореляції з показником інтелектуальної доданої вартості. Сукупний вплив буде досліджений при побудові багатфакторної моделі залежності показника інтелектуальної доданої вартості від зазначених факторів.

Для побудови багатфакторної моделі використано засоби ППП MATLAB, зокрема функцію `fitnlm` для побудови нелінійної регресії. Для побудови багатфакторних моделей використано лінійні та нелінійні моделі такого вигляду:

- лінійні:

$$y_i(\vec{x}_i) = \sum_{j=1}^n b_j \cdot x_{i,j}, \quad (3.5)$$

- нелінійні:

$$y_i(\vec{x}_i) = \sum_{j=1}^n b_j \cdot x_{i,j}^{b_j+n}, \quad (3.6)$$

де  $y_i(\vec{x}_i)$  – показник інтелектуальної доданої вартості  $i$ -го товариства;

$\vec{x}_i$  – фактори  $i$ -го товариства;

$b_j$  – коефіцієнти регресійної моделі;

$n, 2n$  – кількість параметрів моделі.

Регресійну залежності між показником інтелектуальної доданої вартості та факторами для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було отримано у вигляді лінійної моделі такого вигляду:

$$y_1(\vec{x}_1) = 17,501 \cdot x_{1,1} - 8,2006 \cdot x_{1,2} - 0,10723 \cdot x_{1,3} - 0,31369x_{1,4} + 0,91669 \cdot x_{1,5}, \quad (3.7)$$

Достовірність моделі підтверджується високим коефіцієнтом детермінації,  $R^2 = 0,99$ .

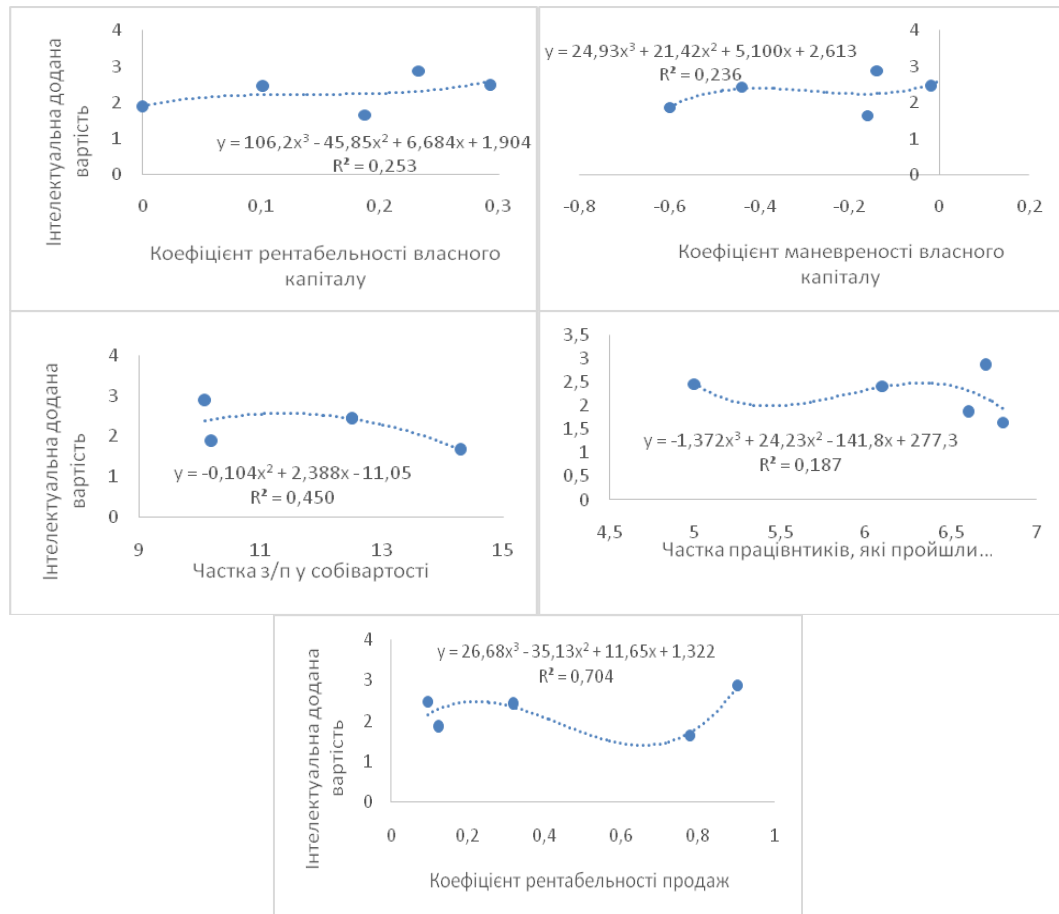


Рис. 3.7. Кореляційно-регресійні характеристики залежності між показником інтелектуальної доданої вартості та факторними показниками для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.

Для аналізу коефіцієнтів регресії використаємо функцію `mdl.plotSlice` в середовищі MATLAB, яка використовується для відображення графічної інтерпретації результатів аналізу впливу факторів у моделі. Основна ідея полягає в тому, щоб показати, як змінюється результуюча (зазвичай, прогнозована) змінна в залежності від зміни значень окремих факторів (Додаток К2). Запропонований засіб уможливорює детальний аналіз для виокремлення впливу окремих факторів із сукупного на основі їх коефіцієнтів у моделі. Інтерфейс оцінки прогнозованого значення показника інтелектуальної доданої вартості на основі динаміки фактору, що відображає коефіцієнт

рентабельності власного капіталу (Додаток К2). Отже, збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу на 0,1 супроводжується збільшенням значення показника інтелектуальної доданої вартості на 17,5, що вказує на позитивний вплив цього фактора на показник (Додаток К3). Водночас, вплив заробітної плати на даний момент є негативний, що свідчить про неефективне стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (Додаток К4).

Проведено аналогічні дослідження впливу факторів на показник інтелектуальної доданої вартості для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (Додаток Е6). Аналіз кореляційної матриці показує, що кореляція з показником інтелектуальної доданої вартості найбільше позитивно корелюють  $x_3$  – частка заробітної плати у собівартості (0,7888),  $x_4$  – частка працівників, які пройшли навчання (0,8146) та  $x_5$  – коефіцієнт рентабельності продаж (0,4644) (Додаток Л1). Це означає, що зростання цих змінних може супроводжуватися зростанням інтелектуальної доданої вартості для ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Між факторами  $x_1$  і  $x_5$  (коефіцієнт рентабельності власного капіталу та коефіцієнт рентабельності продаж, відповідно) спостерігається досить сильна позитивна кореляція (0,8219), що може означати певну залежність між цими факторами. Інші коефіцієнти теж відображають кореляційні зв'язки між факторами, але вони не такі сильні, як згадані вище.

Для детальнішого дослідження кореляційно-регресійних характеристик впливу окремих факторів на показник інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Молочна компанія «Галичина» було побудовано кореляційні поля та регресійні залежності, що відображають характер залежності (рис. 3.8).

Результати демонструють, що для всіх факторів спостерігається нелінійний характер кореляції з показником інтелектуальної доданої вартості. Регресійну залежності між показником інтелектуальної доданої вартості та факторами для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» було отримано у вигляді лінійної моделі такого вигляду:

$$y_2(\vec{x}_2) = -26,524 \cdot x_{2,1} + 6,1613 \cdot x_{2,2} - 17,903 \cdot x_{2,3} + 13,357x_{2,4} + 143,25 \cdot x_{2,5}, \quad (3.8)$$

Графічний інтерфейс оцінки прогнозованого значення показника інтелектуальної доданої вартості на основі динаміки факторів, наведено у Додатку Л2. Проведений детальний аналіз коефіцієнтів моделі покаже окремий вплив кожного фактору на показник інтелектуальної доданої вартості: 1) при збільшенні коефіцієнта рентабельності власного капіталу на 0,1, показник інтелектуальної доданої вартості зменшується на значення -2,65. Це може вказувати на те, що підвищення рентабельності власного капіталу негативно впливає на інтелектуальну додану вартість ; 2) збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу на 0,1 супроводжується приростом показника інтелектуальної доданої вартості на 0,616; 3) підвищення частки заробітної плати у собівартості на 1% супроводжується зниженням показника інтелектуальної доданої вартості на -17,9.

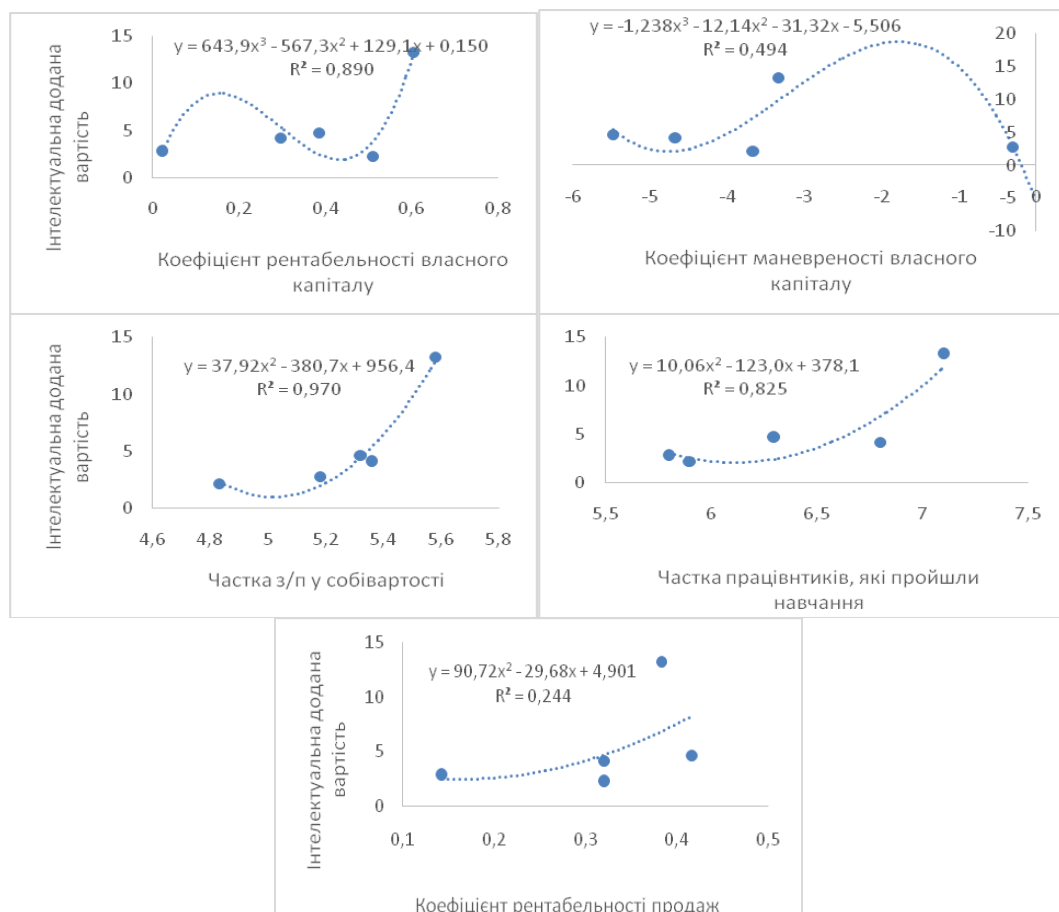


Рис. 3.8. Кореляційно-регресійні характеристики залежності між показником інтелектуальної доданої вартості та факторними показниками для ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.

Це може означати, що збільшення витрат на оплату праці може негативно вплинути на інтелектуальну додану вартість. В той же час, збільшення частки працівників, які пройшли навчання, на 1% супроводжується приростом показника інтелектуальної доданої вартості на 13,35. Це може свідчити про позитивний вплив навчання працівників досліджуваного підприємства на інтелектуальну додану вартість; 4) збільшення коефіцієнта рентабельності продажу на 0,1 супроводжується приростом показника інтелектуальної доданої вартості на 14,3. Це також може вказувати на позитивний вплив рентабельності продажу на інтелектуальну додану вартість. Узагальнені результати аналізу коефіцієнтів одержаної моделі для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» наведено у Додатку ЛЗ.

Проведений аналілогічний аналіз для ТОВ «Молокозавод «Самбірський» подано у Додатку М1. Аналіз кореляційної матриці факторів та показника інтелектуальної доданої вартості показав, що існує помірна негативна кореляція між показником інтелектуальної доданої вартості та факторами  $x_1$ ,  $x_2$  та  $x_3$  – коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу та частка заробітної плати у собівартості, відповідно. Це може вказувати на те, що збільшення значень цих факторів може призводити до зниження даного показника.

Досить висока позитивна кореляція спостерігається між часткою працівників, які пройшли навчання та показником інтелектуальної доданої вартості, що свідчить про пряму залежність, тобто, збільшення значень даного фактору забезпечує зростання результуючого показника. Водночас, між коефіцієнтом рентабельності продаж та показником інтелектуальної доданої вартості встановлено негативну кореляцію, що може свідчити про обернену залежність між факторним та результуючим показником. В аналітичних цілях побудовано кореляційні поля та регресійні залежності, що відображають характер залежності між показником та факторами (рис. 3.9). Результати демонструють, що для всіх факторів спостерігається нелінійний характер кореляції з показником інтелектуальної доданої вартості. Відповідно,

регресійну залежності між показником інтелектуальної доданої вартості та факторами для ТОВ «Молокозавод «Самбірський», достовірність якої підтверджується високим коефіцієнтом детермінації було отримано у вигляді лінійної моделі такого вигляду:

$$y_3(\vec{x}_3) = -5,1622 \cdot x_{3,1} + 3,7486 \cdot x_{3,2} - 0,35164 \cdot x_{3,3} + 1,3737 \cdot x_{3,4} + 24,511 \cdot x_{3,5}. \quad (3.9)$$

Оцінки прогнозованого значення показника інтелектуальної доданої вартості на основі динаміки факторів і графічна інтерпретація наведено в Додатку М2. Зведені результати аналізу коефіцієнтів одержаної моделі для ТОВ «Молокозавод «Самбір» наведено в Додатку М3. Проведемо детальний аналіз коефіцієнтів моделі, який показує окремий вплив кожного фактору на показник інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

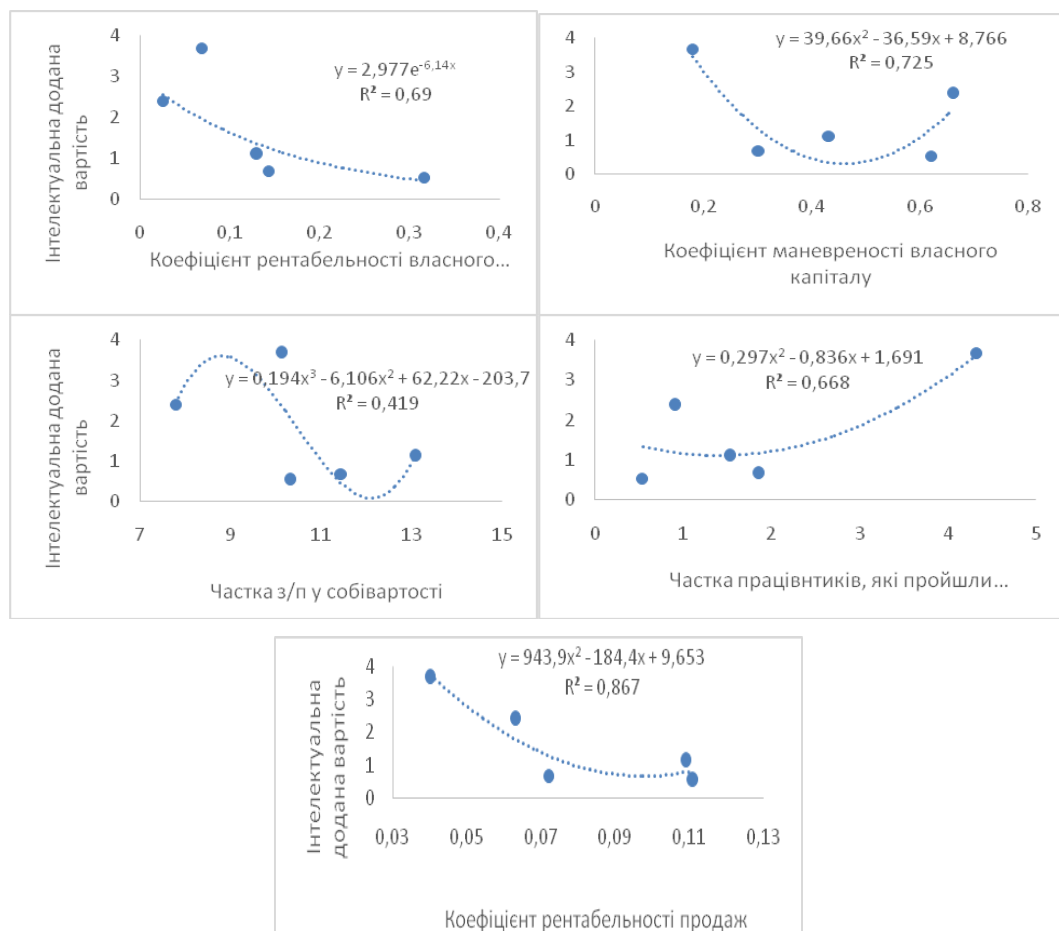


Рис. 3.9. Кореляційно-регресійні характеристики залежності між показником інтелектуальної доданої вартості та факторами для ТОВ «Молокозавод «Самбірський».



\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі статистичних даних товариства.

Отже, коефіцієнт рентабельності власного капіталу впливає на показник інтелектуальної доданої вартості негативно. Збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу на 0,1 призводить до зниження інтелектуальної доданої вартості на -2,65. В той же час, збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу призводить до приросту інтелектуальної доданої вартості на 0,616. Частка заробітної плати у собівартості впливає на показник інтелектуальної доданої вартості негативно. Збільшення частки заробітної плати у собівартості на 1% призводить до зниження інтелектуальної доданої вартості в розмірі -17,9. Однак, частка працівників, які пройшли навчання, та коефіцієнт рентабельності продаж впливають на показник інтелектуальної доданої вартості позитивно. Збільшення частки працівників, які пройшли навчання, на відсоток призводить до суттєвого збільшення інтелектуальної доданої вартості на 13,35, а збільшення коефіцієнта рентабельності продаж – на 14,3.

Отже, проведене моделювання впливу показників, які відображають інтелектуальний потенціал досліджуваних товариств на показник інтелектуальної доданої вартості на основі кореляційно-регресійного аналізу уможливив побудову багатофакторної регресійної моделі, на основі яких вдалося виявити вплив факторів у вигляді показників рентабельності та маневреності власного капіталу, залучення заробітної плати у собівартість, навчанням працівників та рентабельності продаж на показник інтелектуальної доданої вартості цих підприємств.

### 3.2. Формування системи управління інтелектуальним потенціалом на основі інструментарію брендингу

Формування системи управління інтелектуальним потенціалом на основі інструментарію брендингу передбачає застосування стратегій та методів брендингу для підвищення вартості та визначеності інтелектуального потенціалу організації, підприємства, корпорації. Цей підхід дозволяє створити позитивне сприйняття та імідж, а також залучити і утримати талановитих працівників, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Основні етапи при формуванні системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі брендингу представлено на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Послідовність формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі брендингу

*\*Джерело: складено автором на основі джерел [ 137;139; 158. 169 ]*

Представлена послідовність дає змогу визначити основні етапи системи управління інтелектуальним потенціалом та визначити можливості

використання інструментарію брендингу на кожному з цих етапів.

Управління інтелектуальним потенціалом на основі брендингу вимагає комплексного підходу та систематичних заходів. Воно потребує розуміння цінностей, мети та потреб цільової аудиторії, а також ефективного використання комунікаційних інструментів для створення сильного іміджу та позиціонування. При правильному застосуванні брендингу інтелектуального потенціалу можна досягти значного розкриття потенціалу, забезпечити його визнання та стабільність, а також сприяти успішному розвитку підприємства.

Для ефективного формування системи управління інтелектуальним потенціалом на основі брендингу, рекомендується враховувати наступні базові елементи, представлені на рис. 3.11.

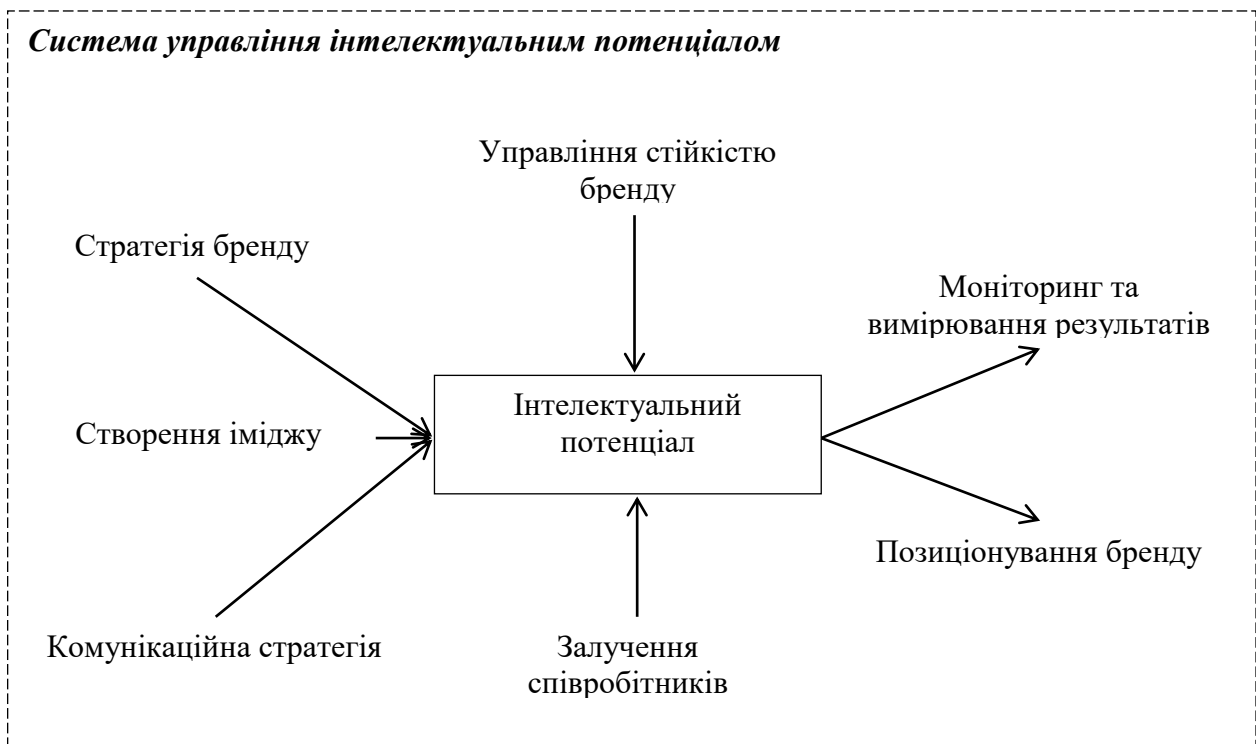


Рис. 3.11. Базові елементи системи управління інтелектуальним потенціалом на основі брендингу

*\*Джерело: складено автором на основі джерел [13;139;158; 169]*

Кожен елемент представлений на рис. 3.10 більш докладно:

- розробка стратегії бренду: визначення місії, цінностей, унікальних характеристик і обіцянок, які визначатимуть інтелектуальний потенціал. Це дасть змогу створити чітку ідентичність бренду та визначити його специфіку;

- позиціонування бренду: встановлення унікального положення інтелектуального потенціалу на ринку та в середині конкретного сегмента;

- створення іміджу: розробка візуальної ідентичності, такої як логотип, кольори, графічний дизайн, що відображатимуть цінності і особливості інтелектуального потенціалу;

- комунікаційна стратегія: розробка цілеспрямованих планів інформаційної комунікації, включаючи рекламу, веб-сайт, соціальні медіа, взаємодію з мас-медіа та громадськістю. Важливо виявити механізми комунікації, які ефективно досягатимуть цільової аудиторії та підтримуватимуть сприятливий імідж;

- моніторинг та вимірювання результатів: регулярний аналіз ефективності брендингу інтелектуального потенціалу, включаючи оцінку рівня впізнання бренду, репутації, сприйняття цільовою аудиторією та впливу на комерційні результати. Метрики, такі як свідомість бренду, лояльність клієнтів, залучення талантів та інші, можуть використовуватись для оцінки успішності стратегії брендингу;

- управління стійкістю бренду: забезпечення послідовності та збереження цінностей, обіцянок та ідентичності бренду на протязі часу. Розробка політики, процедур та керівних принципів, що забезпечують захист і розвиток бренду інтелектуального потенціалу;

- залучення співробітників: врахування ролі та значущості співробітників у формуванні брендингу інтелектуального потенціалу. Залучення їх до процесу розвитку бренду та створення внутрішнього сприятливого середовища сприяє внутрішньому сприйняттю бренду та підтримці брендингових цінностей.

Застосування інструментарію брендингу для управління інтелектуальним потенціалом дозволяє створити сильний імідж, залучити увагу та зацікавленість цільової аудиторії, підвищити вартість та конкурентоспроможність. Це сприяє успішному розвитку підприємства (організації, компанії), забезпечує залучення талановитих фахівців, інвестицій та стабільну позицію на ринку.

Окрім базових елементів системи управління інтелектуальним потенціалом з урахуванням використання інструментарію брендингу, доцільним є визначення основних факторів впливу на даний процес, що дозволить сформувавши більш дієвий механізм управління інтелектуальним потенціалом.

В табл. 3.4 -3.5 представлено результати експертного оцінювання.

Таблиця 3.4

**Експертні оцінки впливу брендингових та зовнішніх факторів на формування системи управління інтелектуальним потенціалом**

Групи факторів	Експерти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Паблік релейшенс	5	2	5	4	5	4	3	5	4	4
Потенціал розвитку інформаційної бази підприємства	3	2	4	4	4	5	5	5	4	2
Політичний простір підприємства	4	5	3	3	4	3	5	3	5	5
Інтернет-маркетинг та сучасні маркетингові інструменти	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
Зміни інформаційного простору регіону	5	3	4	3	4	4	2	3	2	4
Вартість ресурсів	4	5	3	3	4	3	5	3	5	5
Людські ресурси	5	2	5	4	5	4	3	5	4	4
Інноваційність і дослідження	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5
Лідерство та управління знаннями	5	2	5	4	5	4	3	5	4	4
Навчання та розвиток	3	2	4	4	4	5	5	5	4	2

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариств.

Отримані результати дослідження потрібно обробити за допомогою програми STATISTICA, але зазначено, що представлена програма спирається на формулу 3.10 для розрахунку коефіцієнту конкордації.

$$W = \frac{12S}{n^2 \times (m^3 - m)} \quad (3.10)$$

де  $W$  – значення коефіцієнту конкордації;

$S$  – сума квадратів відхилень суми рангів кожного об'єкта експертизи від середнього арифметичного рангів;

$n$  – число експертів;

$m$  – число об'єктів експертизи.

Таблиця 3.5

### Підрахунки за результатами експертних оцінок

Групи факторів	Сума рангів	Відхилення від середнього арифметичного	Квадрат відхилення від середнього арифметичного
Паблікрелейшенс	41	-0,5	0,25
Потенціал розвитку інформаційної бази підприємства	38	2,5	6,25
Політичний простір підприємства	40	0,5	0,25
Інтернет-маркетинг та сучасні маркетингові інструменти	46	-5,5	30,25
Зміни інформаційного простору регіону	34	6,5	42,25
Вартість ресурсів	40	0,5	0,25
Людські ресурси	41	-0,5	0,25
Інноваційність і дослідження	46	-5,5	30,25
Лідерство та управління знаннями	41	-0,5	0,25
Навчання та розвиток	38	2,5	6,25

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариств.

Представлені результати дослідження характеризують ступінь узгодженості експертів, щодо представлених факторів впливу чи показників, як на підприємство в цілому, так і представлений його бренд чи безпосередньо товар. Коефіцієнт конкордації може мати значення від -1 чи 0 до 1. Значення –

-1 вказує на повну протилежність або нульову згоду між спостерігачами, 1 – на повну згоду, а 0 – на випадкову згоду. На основі отриманих даних розрахуємо коефіцієнт конкордації за допомогою програми STATISTICA, тобто узгодженості експертної оцінки. Отже, значення коефіцієнта конкордації дорівнює 0,54. Рівень узгодженості думок експертів, щодо факторів впливу має середнє значення та не рівняється 0, саме тому можливо зазначити, що воно є прийнятним для подальших досліджень.

Спираючись на представлені результати, можна зазначити, що далі доцільним є розгляд маркетингових факторів (зазначені як «Інтернет-маркетинг та сучасні маркетингові інструменти») та фактору людських ресурсів. Так при аналізі першої групи факторів безпосередній вплив будуть мати комунікаційні та іміджеві, що складають основу формування успішного бренду підприємства на ринку. Всі представлені фактори впливають на формування системи інтелектуального потенціалу підприємства і взаємодіють між собою. Важливо збалансувати ці фактори та враховувати їх для створення ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Крім того, важливо постійно оновлювати та адаптувати стратегії та підходи до формування інтелектуального потенціалу, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та ринкових умовах. Загалом, формування системи управління інтелектуальним потенціалом на основі інструментарію брендингу вимагає комплексного підходу та врахування різних факторів. Це дозволяє підприємствам ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал, розвиватися та займати стійку позицію на ринку, будучи конкурентоспроможними та інноваційними.

Визначивши основні складові системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства, послідовність формування його системи та фактори впливу на неї доцільним є розгляд практичного застосування інструментарію брендингу для підприємств харчової промисловості – виробництво молочної продукції, на прикладі, ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», ПРАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молокозавод Самбірський». Тому для оцінки та аналізу інтелектуального потенціалу підприємства та залучення

інструментарію брендингу доцільно використати інтегральний показник. Для побудови інтегрального показника необхідно використати метод багатомірного порівняльного аналізу, зокрема таксономічний метод [77; 86]. Даний метод дозволяє дати узагальнюючу оцінку рівню розвитку економічного явища або процесу.

У літературі розглядається спосіб розрахунку таксономічного показника рівня розвитку за допомогою розрахунку відносного показника рівня розвитку ( $d_i$ ) [77; 86 ].

На основі визначення елементів матриці спостережень (її елементами є показники діяльності підприємств, пов'язані з інноваціями) описується обрана сукупність економічних показників. Кожен показник можна розглядати як точку  $n$ -вимірюваного простору. Її координати – значення показників, обраних для оцінки інноваційної діяльності підприємств. Матриця спостережень має вигляд [77; 86]:

$$X = [X_{ik}] \quad (3.11)$$

де  $i = 1, 2, \dots, w$ ;

$k = 1, 2, \dots, n$ ;

$n$  – кількість підприємств;

$X_{ik}$  – значення  $k$ -го показника для  $i$ -го підприємства.

Важливим етапом у побудові показника  $d_i$  є поділ елементів стандартизованої матриці ознак на стимулятори й дестимулятори. Їх вибір обумовлюється характером впливу – позитивним або негативним на досліджуваний показник, тобто на інтенсивність інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Операція поділу елементів стандартизованої матриці спостережень на стимулятори й дестимулятори є основою для побудови еталонів показників діяльності підприємств. Такий еталон – це ідеальна ситуація на підприємстві пов'язана з інноваційною діяльністю, що характеризується найвищим показником серед стимуляторів і мінімальним рівнем показників серед дестимуляторів. Як стимулятори, так і дестимулятори



обрані з безлічі показників, що характеризують різні аспекти економічних умов, що впливають на досліджуваний процес.

Побудувавши еталон показників інноваційної діяльності, досліджувані території класифікують на основі впорядкування розрахованих відстаней ( $c_{i0}$ ) між еталоном й окремими показниками за формулою [77; 86]:

$$c_{i0} = \left[ \sum_{s=1}^n (z_{is} - z_{0s})^2 \right]^{1/2}, \quad (3.12)$$

де  $z_{0s} = \max z_{rs}$ ,  $z_{0s} = \min z_{rs}$ ,

$s = 1, 2, \dots, n$ ,  $r = 1, 2, \dots, w$ ;

$i = 1, 2, \dots, w$  – кількість стимуляторів;

$z_{is}$  — стандартизоване значення  $s$ -ого ознаки для  $i$ -го підприємства.

Розраховані відстані є вихідними величинами для розрахунку показника рівня розвитку  $d_i$  [77; 86]:

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (3.13)$$

$$\text{де, } \tilde{n}_0 = \bar{\tilde{n}}_0 + 2S_0, \quad (3.8)$$

$$\bar{\tilde{n}}_0 = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w c_{i0}, \quad (3.14)$$

$$S_0 = \left[ \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (c_{i0} - \bar{c}_0)^2 \right]^{1/2}. \quad (3.15)$$

Представлення даного показника може складатись з наступних тверджень: рівень інтелектуального потенціалу вищий на тих підприємствах, де значення наближено до 1. Відповідно представлений рівень буде нижчий на тих підприємствах, що нижче 0,5, що буде свідчити про те, що впровадження брендингового інструментарію є недоцільним та надміру затратним для даних підприємств.

Таким чином, спираючись на вище зазначений метод інтегральної оцінки

діяльності підприємств, дано оцінку діяльності підприємства, яке досліджується. У додатку К наведені значення аналітичних показників розвитку об'єкта дослідження та підприємств-конкурентів по західному регіону України.

За даними вихідної таблиці сформовано матрицю. Матриця вихідних даних має вигляд:

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & \cdots & X_{1m} \\ \cdots & \cdots & \cdots \\ X_{n1} & \cdots & X_{nm} \end{bmatrix}, \quad (3.16)$$

де  $n$  – кількість досліджуваних об'єктів;

$m$  – кількість ознак;

$X_{ij}$  – значення  $j$ -того показника для  $i$ -того об'єкта.

Оскільки ознаки неоднорідні, необхідно провести стандартизацію їхніх значень по формулі:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{S_j}, \quad (3.17)$$

де  $j$  – номер показника, може приймати значення  $1..m$ ;

$\bar{X}_j$  – середнє арифметичне значення  $j$ -того показника;

$S_j$  – стандартне відхилення  $j$ -того показника;

$X_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -того показника для  $i$ -того об'єкта.

Таким чином, провівши стандартизацію даних, сформуємо матрицю з отриманих значень, результати подамо в табл. 3.7.

Таблиця 3.6

Матриця стандартизованих даних

№з/п	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
1	-0,059677878	-0,000594216	-0,083312318	0,07302411	0,209894135	-0,555585022
2	0,04299374	0,00099036	0,024768527	0,20284475	0,076156279	0,531717407
3	0,097329649	0,002046745	0,086529009	-0,0341928	-0,057581577	-0,078232736
4	0,2688713	0,003367226	0,276957164	0,40347664	-0,238898718	0,107484264
5	-0,085345783	-0,001254457	-0,073312318	-0,0390937	-0,072441338	-0,128619922
6	-0,264486791	-0,004555658	-0,235140171	-0,0922022	0,477369846	-0,290389307

7	-0,018609131	-0,000462168	-0,006111714	-0,2338247	-0,0873011	0,200524764
8	0,001925093	0,000762168	0,01862182	-0,2810322	-0,310197526	0,21348255

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариств.

Наступним етапом у побудові таксономічного показника є поділ елементів стандартизованої матриці ознак на стимулятори й дестимулятори. Вибір цих показників обумовлюється характером впливу – позитивним або негативним на досліджуваний показник, тобто на інтенсивність діяльності представлених підприємств. Стимулятори:

- обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.;
- прибуток від інноваційної діяльності, тис. грн.;
- принципово нова продукція з обсягу інноваційної продукції, %;
- витрати на закупівлю нових технологій для здійснення інноваційної діяльності та підтримку інтелектуального потенціалу, тис. грн.;
- частка підприємств загалом в обсязі інноваційної продукції, по регіону, %;
- витрати на НДДКР, тис. грн.

У цьому випадку всі показники є стимуляторами, тому що жоден з них не впливає негативно на інноваційну діяльність підприємств.

Наступним етапом є побудова еталонної точки  $p_0(x_{01}, x_{02}, \dots, x_{0j}, \dots, x_{0m})$ ,  $j=1..m$ . Якщо показник  $X_j$  є дестимулятором, тоді  $x_{0j} = \max_i x_{ij}$ . Значення точки еталону наведено у табл. 3.8. Спираючись на те, що всі показники діяльності є

стимуляторами, обираємо всі значення  $x_{0j} = \max_i x_{ij}$ .

Таблиця 3.7

### Значення точки еталону

	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.	Частка підприємств у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції, по області, %	Прибуток від інноваційної діяльності, тис. грн.	Витрати на НДДКР, тис. грн.	Принципово нова продукція з обсягу інноваційної продукції, %	Витрати на покупку нових технологій для здійснення інноваційної діяльності, тис. грн.

Точка еталону	0,2678713	0,003377226	0,276987164	0,403477	0,477359846	0,531717407
---------------	-----------	-------------	-------------	----------	-------------	-------------

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариств.

Після побудови точки еталону варто розрахувати відстані між окремими точками, що характеризують об'єкти аналізу, і точкою еталону. Евклідова відстань визначається за формулою 3.18:

$$d_{0i} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (x_{ij} - x_{oj})^2}. \quad (3.18)$$

Отримані при розрахунку дані наведемо у вигляді табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Евклідова відстань

Підприємство	Значення
ПП «Український продукт»	1,265196847
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»	0,562006152
ПАТ «Львівський молочний комбінат»	0,956881306
Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім «Західна молочна група»	0,829935954
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	1,090638093
ТОВ «Молокозавод Самбірський»	1,203079344
ТОВ «Люстдорф»	0,998840655
ЗАО «Бершадьмолоко»	1,152205847

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариств.

Розраховані відстані – це вихідні дані для розрахунку показника рівня розвитку. Визначити значення таксономічних показників рівня розвитку можливо за наступними формулами:

$$K_i = 1 - \frac{d_{0i}}{d_0}, \quad (3.19)$$

де

$$K_i \in [0.1];$$

$$d_0 = \bar{d}_0 + 2\sigma_0, \quad (3.20)$$

де

$$\bar{d}_0 = \frac{\sum_{j=1}^n d_{0j}}{n}, \quad (3.21)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{oi} - d_0)^2}{n}}. \quad (3.22)$$

Отримані результати представимо в табл. 3.9. *Таблиця 3.9*

### Значення показника рівня розвитку

Підприємство	Значення показника
ПП «Український продукт»	0,55937
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»	0,80427
ПАТ «Львівський молочний комбінат»	0,666747
Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім «Західна молочна група»	0,710958
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	0,620164
ТОВ «Молокозавод Самбірський»	0,581004
ТОВ «Люстдорф»	0,652134
ЗАО «Бершадьмолоко»	0,598721

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариств.

В табл. 3.10 представлено рейтинг підприємств. З представлено розрахунку таксономічного показника можна зробити висновок, що найрозвинутішим підприємством є ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», бо значення інтегрального показника 0,80427, а найменш розвинутим є ПП «Український продукт» зі значення показника 0,55937.

*Таблиця 3.10*

### Рейтинг підприємств

Підприємство	Значення показника	Рейтингове місце
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»	0,80427	1
Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім «Західна молочна група»	0,710958	2
ПАТ «Львівський молочний комбінат»	0,666747	3
ТОВ «Люстдорф»	0,652134	4
ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	0,620164	5

ЗАО «Бершадьмолоко»	0,598721	6
ТОВ «Молокозавод Самбірський»	0,581004	7
ПП «Український продукт»	0,55937	8

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних товариств.

Досліджувані підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Молокозавод Самбірський» мають значення: 0,620164 та 0,581004 відповідно. Дані показники свідчать про те, що є доцільним розвиток інтелектуального потенціалу на цих підприємствах та використання інструментів брендингу дозволить поліпшити систему управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

Представлені дослідження формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства з урахуванням інструментів брендингу дають змогу представити методичний підхід до оцінювання ефективності використання інструментів брендингу в процесі формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Сформований методичний підхід представлено на рис. 3.12. Таким чином, представлений методичний підхід та в цілому система управління інтелектуальним потенціалом на основі брендингу може мати наступні переваги:

- залучення талановитих фахівців: сильний бренд інтелектуального потенціалу привертає талановитих людей, що сприяє підвищенню рівня експертизи та інноваційності;
- підвищення конкурентоспроможності: ефективний брендинг інтелектуального потенціалу дозволяє виділитись на тлі конкурентів і привернути увагу ринку;
- залучення інвестицій: сильний бренд інтелектуального потенціалу створює сприятливу іміджеву та довірчу атмосферу для залучення інвестицій та фінансування проектів;
- зростання рівня визнання та авторитету: відомий бренд інтелектуального потенціалу забезпечує високий рівень визнання та авторитету відомої організації, підприємства, корпорації, що може мати позитивний вплив

на співпрацю з партнерами, спільнотою та громадськістю;

- збільшення вартості: ефективне управління інтелектуальним потенціалом на основі брендингу допомагає підвищити вартість підприємства, що може мати позитивний вплив на фінансову стійкість та розвиток;

- посилення довіри та стабільності: позитивний імідж інтелектуального потенціалу сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів, споживачів та інших зацікавлених сторін, що забезпечує стабільність та розвиток підприємства;



Рис. 3.12. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання інструментів брендингу в процесі формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства

*\*Джерело: розроблено автором самостійно.*

- розвиток інновацій: брендинг інтелектуального потенціалу сприяє стимулюванню творчого мислення та інноваційного потенціалу, що може



призвести до впровадження новаторських ідей та розвитку нових продуктів та послуг.

### **3.3. Резерви покращення управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі побудови прогнозних моделей**

Для досягнення успіху та конкурентних переваг на сучасному ринку підприємства потребують постійного вдосконалення своєї діяльності та зростання інтелектуальної доданої вартості. Інтелектуальна додана вартість відображає здатність підприємства використовувати свої ресурси та знання для створення цінностей, яка виходить за межі фізичних продуктів або послуг. Це вимагає глибокого аналізу показників діяльності та розробки стратегій для їх оптимізації.

Для досягнення цієї мети важливо враховувати не лише фінансові аспекти, але й операційні процеси, які впливають на створення цінностей. Використання методів аналізу, таких як аналіз головних компонентів (АГК), кореляційний аналіз та регресійні моделі, дозволяє виявляти зв'язки та залежності між різними показниками діяльності. Це надає можливість зорієнтувати діяльність компанії на конкретні аспекти, що мають вплив на інтелектуальну додану вартість.

Застосована методика використовує підходи аналізу показників діяльності та засоби визначення можливих шляхів підвищення інтелектуальної доданої вартості. На основі аналізу кореляційних матриць, визначення важливих факторних ознак та розробки стратегій управління, підприємства можуть збільшувати розмір інтелектуальної доданої вартості та створювати значущі конкурентні переваги на ринку. Підвищення інтелектуальної доданої вартості може бути досягнуто завдяки аналізу показників діяльності та вжиття відповідних заходів. Використана для вирішення зазначених проблем методика, включає такі процеси:

– аналіз показників. Детальний аналіз показників, які впливають на інтелектуальну додану вартість, який враховує як фінансові, так і операційні показники: зокрема рентабельність, ефективність використання ресурсів, зростання прибутку тощо.

– виокремлення впливових факторів. На основі аналізу (методу) головних компонентів (МГК) або інших методів факторного аналізу визначаються фактори, що мають найбільший вплив на інтелектуальну додану вартість. Це уможливорює орієнтування на конкретні аспекти підвищення інтелектуальної доданої вартості підприємства.

– пошук партнерів та взаємозв'язків. Виявлення партнерів і взаємозв'язків між різними показниками на основі кореляційно-регресійного аналізу: аналіз кореляційних матриць показників діяльності підприємств та побудова регресійних моделей для аналізу критичних зв'язків, що впливають на інтелектуальну додану вартість.

– концентрація на критичних ділянках. Виділення ділянок, де знаходяться найбільші можливості для покращення інтелектуальної доданої вартості. Це може включати зростання продуктивності, зменшення витрат, вдосконалення процесів та технологій.

– розвиток нових стратегій. На основі аналізу визначення можливих стратегій для підвищення інтелектуальної доданої вартості. Зокрема, на основі впровадження інновацій, розвиток нових продуктів або послуг, покращення якості обслуговування клієнтів тощо.

– моніторинг і вдосконалення. Впровадження запропонованих стратегій, заходів та регулярний моніторинг результатів. Розробка системи ефективного управління, яка дозволить відстежувати та контролювати реалізацію стратегій підвищення інтелектуальної доданої вартості. Аналіз змін, які призвели до покращення інтелектуальної доданої вартості та аспектів, які ще можуть бути вдосконалені.

Запропонована методика була застосована для пошуку шляхів збільшення інтелектуальної доданої вартості досліджуваних підприємств: ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ТОВ «Молокозавод Самбірський». Було проведено аналіз показників діяльності, на основі якого відібрано показники діяльності цих підприємств. Вихідні дані для

дослідження, отримані із звітної документації підприємств за період їх діяльності з 2018 по 2022 рр. наведено в Додатках Ж.1 – Ж.3.

Для виокремлення факторів впливу та моделювання залежності інтелектуальної доданої вартості введено такі позначення:

$x_1$  – частка заробітної плати у собівартості, %;

$x_2$  – індекс оплати праці;

$x_3$  – частка працівників, які пройшли навчання, %;

$x_4$  – коефіцієнт оновлення асортименту;

$x_5$  – рівень охоплення продукції системами управління якістю, %

$x_6$  – коефіцієнт фінансової стійкості;

$x_7$  – кількість торгових марок, од.;

$x_8$  – частка експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції, %

$x_9$  – частка ринку, %;

$x_{10}$  – коефіцієнт рентабельності продаж;

$x_{11}$  – частка нематеріальних активів, %

$x_{12}$  – коефіцієнт рівня цифровізації продаж;

$x_{13}$  – коефіцієнт оборотності активів;

*IAV (intellectual added value)* – інтелектуальна додана вартість.

Математичну модель залежності інтелектуальної доданої вартості від факторного простору підприємства відображено у такому загальному вигляді:

$$IAV = b_0 + \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{j \cdot i} \cdot F_j^i, \quad (3.23)$$

де *IAV* – інтелектуальна додана вартість;

$F_j$  – фактори впливу на інтелектуальну додану вартість, отримані на основі методу головних компонент;

$b_0, b_j$  – коефіцієнти моделі,  $j = 1, \dots, m \cdot n$ ;

$m$  – кількість факторів;

$m \cdot n$  – кількість коефіцієнтів моделі.

Для переходу від головних факторів до факторних ознак, які відповідають показникам діяльності застосовується формула такого вигляду:

$$F_i = \sum_{j=1}^m W_{ji} \cdot X_j, \quad (3.24)$$

де,  $F_i$  – фактори, отримані на основі методу головних компонент;

$W_{ji}$  – елементи власних векторів кореляційної матриці на основі факторних ознак для  $i$ -го фактору;

$X_j$  – узагальнені значення факторних ознак, які обчислюються за формулою:

$$X_j = \frac{X_j - \bar{X}}{\sigma}, \quad (3.25)$$

де,

$X_j$  – значення  $j$ -ї факторної ознаки,

$\bar{X}$  – середнє значення факторної ознаки,

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$m$  – розмірність факторного простору (кількість факторних ознак).

Моделі такого вигляду нададуть інструмент аналізу інтелектуальної доданої вартості на основі статистичних даних.

Для того, щоб виділити критичні ділянки діяльності та сконцентрувати на них фокус розробки стратегії збільшення інтелектуальної доданої вартості необхідно виділити серед показників найбільш значущі. Для цього використовують факторні навантаження, які визначаються на основі кореляції факторних ознак (показників) та власних значень факторів за такою формулою:

$$Factor\_loading_j = \sum_{j=1}^m W_{ji} \cdot \sqrt{\lambda_{F_i}}. \quad (3.26)$$

Загалом, факторні навантаження можуть бути важливим інструментом для розуміння того, які змінні вносять більший внесок у створення окремих

компонентів у методі головних компонентів. У межах наведеної методики було здійснено факторний аналіз на основі методу головних компонент та моделювання впливу отриманих факторів на інтелектуальну додану вартість. Також на основі інтерпретації отриманого факторного простору виділено значущі показники, які лягли в основу розробки стратегії збільшення інтелектуальної доданої вартості.

Розглянуто результати застосування методики для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Використовуючи функцію MATLAB було виділено головні компоненти, які пояснюють дисперсію простору факторних ознак (табл. 3.11). Ці компоненти відображають складові інтелектуального потенціалу і становлять: компонента 1 – особистісний інтелектуальний потенціал, компонента 2 – інноваційний ІІ; компонента 3 – ринковий ІІ, компонента 4 – інформаційний ІІ.

Проаналізувавши результати в табл. 3.11, можна відмітити, що виділено чотири компоненти (фактори), для яких визначені ваги, що вказують, наскільки сильно кожна факторна ознака впливає на кожен компоненту. Власні значення вказують на кількість дисперсії, яку пояснює кожна компонента.

Таблиця 3.11

**Результати застосування методу головних компонент для вихідних даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Факторні ознаки	Компоненти			
	1	2	3	4
	Факторні ваги			
$x_1$	0,1295	0,9078	-0,2879	-0,2324
$x_2$	-0,0091	0,0918	0,1124	0,2939
$x_3$	-0,0592	0,1190	0,6873	-0,4181
$x_4$	-0,0038	0,0570	0,0693	-0,0175
$x_5$	0,0171	-0,0433	-0,0268	-0,0773
$x_6$	-0,00088	0,0138	-0,0259	0,0446
$x_7$	0	0	0	0
$x_8$	0,9835	-0,0741	0,1359	0,0872
$x_9$	0,0485	-0,0540	-0,4826	0,0454
$x_{10}$	-0,0378	0,1382	0,0748	0,3112
$x_{11}$	-0,0510	0,0363	-0,0607	0,5541
$x_{12}$	0,0082	-0,0219	-0,0183	0,0071
$x_{13}$	0,0755	-0,3446	-0,4062	-0,5127
Номер спостереження, $i$	Факторні значення			
1	-11,8961	-0,3197	-0,1699	0,2135
2	2,448	2,5047	0,6553	0,104
3	-0,6295	0,4055	-0,6371	-0,508
4	2,4872	-1,9562	1,0146	-0,1018
5	7,5903	-0,6342	-0,8629	0,2923
	Власні значення факторів			
	52,9263	2,6923	0,6596	0,1026
	Відсоток поясненої дисперсії			
	93,8729	4,7753	1,1699	0,1819

*\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариств*

Як видно, перша компонента (особистісний ІП) пояснює приблизно 93,87% дисперсії в даних, друга компонента (інноваційний ІП) – 4,78%. Відбір кількості факторів здійснено на основі правила кайзера, яке говорить, що значущим є фактор, власне значення якого більше одиниці. Загальний аналіз цих результатів полягає в тому, що перші дві компоненти мають найбільше власне значення та пояснюють найбільшу частку дисперсії, тобто мають

найбільший вплив на варіабельність даних. Відповідно, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було побудовано нелінійну регресійну модель такого вигляду:

$$IAV = 2.9558 - 0.3247 \cdot F_1^3 - 7.6632 \cdot F_1^4 + 7.162 \cdot F_2^3. \quad (3.27)$$

Достовірність та точність одержаної моделі засвідчує високий коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,94$ . Графіки динаміки інтелектуальної доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі статистичних даних та побудованої моделі (3.27) наведено на рис. 3.13.



Рис. 3.13. Динаміка інтелектуальної доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі статистичних даних та побудованої моделі

*\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі даних товариства*

Аналізуючи таблицю факторних навантажень, можна зробити такі висновки щодо значущості показників для моніторингу та реалізації стратегії підвищення інтелектуальної доданої вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Частка експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції  $x_8$  має велике позитивне навантаження на перший фактор (7,1547). Також частка заробітної плати у собівартості  $x_1$  має дуже високе позитивне навантаження на обидва фактори (0.9424 на перший і 1.4895 на другий). Це свідчить про те, що вони мають найсильніший позитивний вплив на обидва фактори.



Коефіцієнт оборотності активів  $x_{13}$  має високе позитивне навантаження на перший фактор (0.549), але має дуже високе від'ємне навантаження на другий компонент (-0.5655). Це свідчить про те, що він має важливий вплив на обидва фактори, але він протилежний за знаком. Також частка нематеріальних активів  $x_{11}$  має дуже високе позитивне навантаження,  $x_3$  – частка працівників, які пройшли навчання  $x_{10}$  – коефіцієнт рентабельності продаж мають високе від'ємне навантаження на перший фактор Це свідчить про їхній вплив.

Таблиця 3.12

**Факторні навантаження для показників  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Факторні ознаки	Фактор	
	1	2
$x_1$	0,9424	1,4895
$x_2$	-0,0659	0,1506
$x_3$	-0,4306	0,1952
$x_4$	-0,0275	0,0936
$x_5$	0,1247	-0,071
$x_6$	-0,0064	0,0226
$x_7$	0	0
$x_8$	7,1547	-0,1216
$x_9$	0,3528	-0,0886
$x_{10}$	-0,2749	0,2267
$x_{11}$	-0,3712	0,0596
$x_{12}$	0,0597	-0,0359
$x_{13}$	0,549	-0,5655

*\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариства.*

Отже, стратегія генерування інтелектуальної доданої вартості повинна бути спрямована на збільшення частки експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції, мотивації кадрів до навчання та збільшення нематеріальних активів.

Для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на основі методу головних компонент було виділено два фактори, які пояснюють майже 99% варіації статистичних даних (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Результати застосування методу головних компонент для вихідних даних  
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Факторні ознаки	Компоненти			
	1	2	3	4
	Факторні ваги			
x <sub>1</sub>	-0,0031	0,1513	-0,1002	0,1628
x <sub>2</sub>	-0,0018	-0,1673	-0,5421	-0,0589
x <sub>3</sub>	-0,0258	0,2367	0,1490	0,6998
x <sub>4</sub>	-0,0048	-0,0032	-0,1542	-0,1558
x <sub>5</sub>	0,0088	0,0222	0,0498	0,1244
x <sub>6</sub>	0,0105	0,0031	0,0129	0,0113
x <sub>7</sub>	0,0628	0,1872	0,6501	-0,2723
x <sub>8</sub>	0,1761	0,8763	-0,3499	-0,1609
x <sub>9</sub>	0,0363	-0,0435	0,0269	-0,3019
x <sub>10</sub>	-0,0078	0,0141	-0,0457	-0,1081
x <sub>11</sub>	0,9798	-0,1491	0,0370	0,0600
x <sub>12</sub>	0,0065	0,0767	0,0714	0,4418
x <sub>13</sub>	-0,0526	0,2437	0,3052	-0,1970
Номер спостереження, i	Факторні значення			
1	-5,8465	-2,5855	0,3446	-0,0998
2	-5,3632	0,2268	-0,5809	-0,2648
3	-5,5706	-0,0177	-0,1942	0,4425
4	-5,5298	2,4072	0,4235	-0,0790
5	22,3102	-0,0308	0,0071	0,0011
	Власні значення факторів			
	155,576	3,133	0,1683	0,0705
	Відсоток поясненої дисперсії			
	97,8786	1,9711	0,1059	0,0444

\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариства.

На основі даних факторів отримано нелінійну модель такого вигляду:

$$IAV = 1.9289 + 11.713 \cdot F_1^2 - 3794.3 \cdot F_1^3 + 3792.1 \cdot F_2^2. \quad (3.28)$$

Модель характеризується високим коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,996$ , що засвідчує адекватне відображення залежності інтелектуальної доданої вартості від утвореного факторного простору. Графіки динаміки

інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на основі статистичних даних та побудованої моделі (3.28) наведено на рис. 3.14.

Аналіз факторних навантажень для показників ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (табл. 3.14) показав, що частка працівників, які пройшли навчання  $x_3$  має значуще від'ємне навантаження на перший фактор (-0.3212), але має позитивне навантаження на другий фактор (0.4190). Також значуща кількість торгових марок  $x_7$  має сильне позитивне навантаження на обидва фактори (0.7835 на перший і 0.3313 на другий). Це свідчить про значний вплив цих показників на формування обох факторів.



Рис. 3.14. Динаміка інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на основі статистичних даних та побудованої моделі

*\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариства.*

Дуже велике позитивне навантаження на обидва фактори (2.1970 на перший і 1.5511 на другий) має частка експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції  $x_8$ . Частка нематеріальних активів  $x_{11}$  має найбільше позитивне навантаження на перший фактор (12.2208). Це означає, що ці показники мають найсильніший вплив на перший фактор та факторний простір в цілому. Також варто відмітити, що частка ринку  $x_9$  має позитивне навантаження на перший фактор (0.4522) та коефіцієнт оборотності активів має значуще навантаження на обидва фактори – (-0.6555) та (0.4313). Загалом, факторні ознаки частка експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції та частка нематеріальних активів мають найсильніший вплив на

формування обох факторів, тоді як інші ознаки вносять меншу частку впливу на інтелектуальну додану вартість.

Таблиця 3.14

**Факторні навантаження для показників  
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Факторні ознаки	Компоненти	
	1	2
x <sub>1</sub>	-0,0385	0,2678
x <sub>2</sub>	-0,0219	-0,2962
x <sub>3</sub>	-0,3212	0,4190
x <sub>4</sub>	-0,0603	-0,0057
x <sub>5</sub>	0,1097	0,0392
x <sub>6</sub>	0,1308	0,0055
x <sub>7</sub>	0,7835	0,3313
x <sub>8</sub>	2,1970	1,5511
x <sub>9</sub>	0,4522	-0,0770
x <sub>10</sub>	-0,0968	0,0249
x <sub>11</sub>	12,2208	-0,2639
x <sub>12</sub>	0,0813	0,1358
x <sub>13</sub>	-0,6555	0,4313

*\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариства.*

Результати застосування розробленої методики для ТОВ «Молокозавод «Самбірський» подано нижче. На основі методу головних компонент було виділено два фактори, які пояснюють майже 98% дисперсії статистичних даних (табл. 3.15). На основі сформованого факторного простору побудовано нелінійну модель такого вигляду:

$$IAV = 1.8157 + 2.297 \cdot F_1^3 - 19.736 \cdot F_1^4 + 17.884 \cdot F_2^3. \quad (3.29)$$

Високий коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,94$ , яким характеризується модель показує адекватне відображення залежності інтелектуальної доданої вартості від утвореного факторного простору. На рис. 3.14 наведено графіки динаміки інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Молокозавод «Самбірський» на основі статистичних даних та побудованої моделі. Для визначення значущих показників, які визначають критичні ділянки для пошуку шляхів збільшення

інтелектуальної доданої вартості, проаналізовано проекцію факторного простору на показники діяльності через факторні навантаження.

Таблиця 3.15

**Результати застосування методу головних компонент для вихідних даних  
ТОВ «Молокозавод «Самбірський»**

Факторні ознаки	Компоненти			
	1	2	3	4
	Факторні ваги			
$x_1$	0,9279	0,2006	-0,0665	-0,2846
$x_2$	-0,0683	0,0568	0,1055	0,173
$x_3$	0,1257	0,4035	-0,4582	0,7639
$x_4$	0,0103	0,0147	-0,1067	0,0416
$x_5$	0,0126	-0,0055	-0,0207	-0,0252
$x_6$	0,1594	0,1908	0,8708	0,3783
$x_7$	0	0	0	0
$x_8$	0	0	0	0
$x_9$	-0,046	0,0393	0,0247	-0,1195
$x_{10}$	0,0089	-0,0211	0,0264	0,0562
$x_{11}$	0	0	0	0
$x_{12}$	0,0191	-0,0137	-0,0469	-0,0061
$x_{13}$	-0,3006	0,8689	0,0305	-0,3776
Номер спостереження, $i$	Факторні значення			
1	-2,9506	0,1446	0,231	0,1262
2	-0,7185	0,8142	-0,0732	-0,2405
3	0,8711	0,5071	-0,451	0,1404
4	2,7049	0,2705	0,3808	0,0305
5	0,0931	-1,7364	-0,0875	-0,0565
	Власні значення факторів			
	4,3265	1,0073	0,1037	0,0244
	Відсоток поясненої дисперсії			
	79,2122	18,4424	1,8985	0,4468

\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариства.

Аналізуючи дані факторних навантажень (табл. 3.15) можна виокремити такі показники, як: частка заробітної плати у собівартості  $x_1$ , яка має найвище позитивне навантаження на перший фактор (1.93) та, водночас, має позитивне навантаження на другий фактор (0.2013); коефіцієнт оборотності активів  $x_{13}$  має

сильне від'ємне навантаження на перший фактор (-0.6253) та значне позитивне навантаження на другий – (0.872); частка працівників, які пройшли навчання  $x_3$  має позитивне навантаження на обидва фактори (0.2615 на перший і 0.405 на другий); коефіцієнт фінансової стійкості  $x_6$  має значуще позитивне навантаження на обидва фактори (0,3317 на перший і 0.1915 на другий), що вказує на його суттєвий вплив. Решта показників мають незначний вплив або ж не впливають взагалі. Отже, аналіз свідчить про те, що ці показники мають сильний вплив на формування факторного простору ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

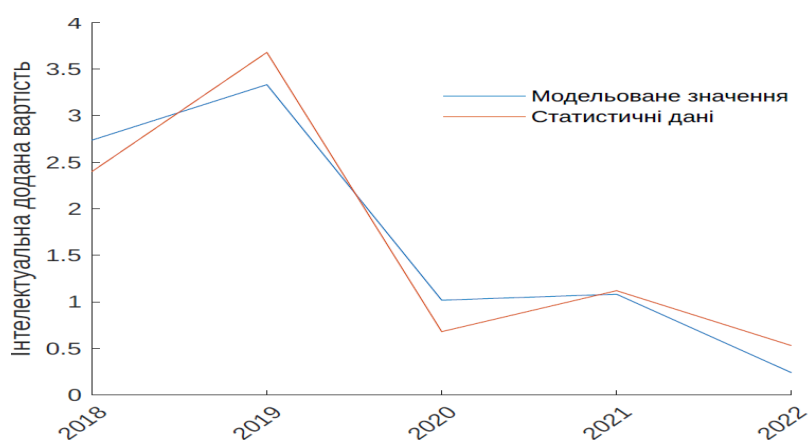


Рис. 3.15. Динаміка інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Молокозавод «Самбірський» на основі статистичних даних та побудованої моделі.

*\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариства.*

Аналіз факторних навантажень для показників ТОВ «Молокозавод «Самбірський» подано в табл. 3.16.

- залучення талановитих фахівців: сильний бренд інтелектуального потенціалу привертає талановитих людей, що сприяє підвищенню рівня експертизи та інноваційності;
- підвищення конкурентоспроможності: ефективний брендинг інтелектуального потенціалу дозволяє виділитись на тлі конкурентів і привернути увагу ринку;
- залучення інвестицій: сильний бренд інтелектуального потенціалу створює сприятливу іміджеву та довірчу атмосферу для залучення інвестицій та фінансування проектів;

- зростання рівня визнання та авторитету: відомий бренд інтелектуального потенціалу забезпечує високий рівень визнання та авторитету відомої організації, підприємства, корпорації, що може мати позитивний вплив на співпрацю з партнерами, спільнотою та громадськістю.

Таблиця 3.16

**Факторні навантаження для показників ТОВ «Молокозавод  
«Самбірський»**

Факторні ознаки	Компоненти	
	1	2
x <sub>1</sub>	1,93	0,2013
x <sub>2</sub>	-0,1421	0,057
x <sub>3</sub>	0,2615	0,405
x <sub>4</sub>	0,0214	0,0148
x <sub>5</sub>	0,0263	-0,0055
x <sub>6</sub>	0,3317	0,1915
x <sub>7</sub>	0	0
x <sub>8</sub>	0	0
x <sub>9</sub>	-0,0957	0,0395
x <sub>10</sub>	0,0184	-0,0212
x <sub>11</sub>	0	0
x <sub>12</sub>	0,0398	-0,0137
x <sub>13</sub>	-0,6253	0,872

*\*Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних товариства*

У результаті проведеного дослідження запропоновано ряд стратегій на основі конкретних заходів, які забезпечать генерування інтелектуальної доданої вартості для вивчених молокопереробних товариств. Зокрема, це: впровадження стратегії інноваційного розвитку, адже інновації можуть допомогти розширити асортимент продукції та підвищити її якість, що зробить товари та послуги більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Стратегія може базуватися на таких заходах, як поживлення процесів інвестування у дослідження та розробки (R&D). Здійснення досліджень і розробок, спрямованих на створення нових продуктів, вдосконалення існуючих технологій та підвищення інноваційності; залучення висококваліфікованих фахівців та досвідчених менеджерів; формування інноваційної культури, щоб

співробітники почували себе вільними для експериментів та нових ідей. Заохочення до створення та використання нематеріальних активів, таких як патенти, авторські права, бренди тощо; партнерства з університетами та дослідницькими центрами, які займаються науково-дослідною роботою. Це допоможе отримати доступ до нових знань і технологій, впровадження сучасних цифрових технологій (наприклад, таких як штучний інтелект тощо), що інноваційність на усіх рівнях економічних систем.

Стратегія розвитку експортних ринків дозволить посилити експортні можливості для досліджених молокопереробних товариств шляхом покращення: 1) маркетингових стратегій та налагодження співпраці з зарубіжними партнерами, просування продукції на зовнішніх ринках; 2) вдосконалення бізнес-процесів для виявлення можливостей зниження витрат, підвищення продуктивності та якості продукції; 3) розширення меж застосування стратегії ризик-менеджменту для підвищення ефективності управління ризиками на зовнішньому ринку, що дасть змогу зменшити негативні впливи на організацію експортної діяльності; 4) покращення міжнародного партнерства, розбудови експортних альянсів тощо.

Стратегія управління знаннями, яка повинна бути спрямована на підвищення інтелектуального потенціалу досліджених товариств на основі інвестицій у професійний розвиток персоналу. При цьому, товариствам доцільно посилити увагу до таких складових, як розробка систему управління знаннями, яка дозволить зберігати та передавати знання та найкращі практики всередині організації; створення навчальних програм для персоналу, які сприяють розвитку нових знань і вмінь. Інвестуючи у навчання і підвищення кваліфікації товариства покращать фахову компетентність співробітників (наприклад, через створення мотиваційних програм для співробітників з метою їх активної участі в навчальних програмах, впровадженні інновацій та досягненні високих результатів, посилення партнерства з освітніми установами, університетами та навчальними закладами для спільного проведення науково-дослідних робіт, стажування та практики студентів).



Підсумовуючи зауважимо, що пропоновані вище стратегії допоможуть дослідженим товариствам створити сприятливе середовище для інноваційного розвитку та генерування інтелектуальної доданої вартості, тобто інтелектуалізації їхньої діяльності.

### Висновки до розділу 3

На основі систематизації досліджень аспектів покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства зроблено низку висновків та пропозицій:

Обґрунтовано, що розвиток інтелектуального потенціалу підприємств є основою здійснення інноваційних змін забезпечується на базі інтелектуального капіталу як джерела створення інноваційної продукції. Встановлено необхідність покращення діяльності досліджених підприємств в сфері інтелектуального капіталу, зокрема, набуття прав на такі об'єкти інтелектуальної власності як торгові марки. Проведено оцінювання зміни величини коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2018–2022 рр та прогнозування очікуваних у 2023 р. результатів на основі застосування методу кореляційно-регресійного аналізу, що дозволило встановити на: 1) ПрАТ «Тернопільський молокозавод» низку нестабільностей та очікуване 1,3 рази підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2023 р. у порівнянні з попереднім роком (від 2,06 до 3,37); 2) ТОВ «Галичина» – більш ніж двократне зростання; 3) ТОВ «Молокозавод «Самбірський» – очікуване 2,5 рази підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості у 2023 р. у порівнянні з попереднім роком. Встановлено, що резерви підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на досліджених товариствах знаходяться в межах збільшення показників рентабельності, маневреності власного капіталу та рентабельності продаж, зокрема: 1) для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільним є збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу; 2) для ТОВ «Галичина» доцільним є активізувати діяльність з навчання працівників (1% збільшення забезпечує приріст показника інтелектуальної доданої вартості на 13,35) та збільшення коефіцієнта рентабельності продаж (збільшення на 0,1 забезпечує приріст показника інтелектуальної доданої вартості на 14,3); 3) для ТОВ «Молокозавод

«Самбірський» резерви зростання знаходяться в покращенні навчання персоналу та збільшенні рентабельності продаж.

Проведено аналіз ефективності використання інструментів брендингу в процесі формування системи управління інтелектуальним потенціалом досліджених товариств. Запропоновано удосконалення методичних підходів до ефективності використання інструментів брендингу в межах здійснення експертного оцінювання, що дає змогу оптимізувати процеси прийняття маркетингових та управлінських рішень.

За результатами факторного аналізу, проведеного на основі методу головних компонент і моделювання впливу отриманих факторів на інтелектуальну додану вартість, шляхом інтерпретації отриманого факторного простору виділено ряд значущих показників, які визначають стратегічне спрямування процесів управління розвитком інтелектуального потенціалу. Серед них найбільший вплив на забезпечення росту інтелектуальної доданої вартості здійснюють такі: покращення фінансової стійкості як засобу забезпечення розвитку, підвищення рівня оборотності капіталу як фактору високої ліквідності підприємств, збільшення частки експорту в чистому доході як чинника реалізації організаційного інтелектуального потенціалу, підвищення рівня мотивації кадрів до навчання як ключова умова підвищення інтелектуалізації праці, а також збільшення вартості нематеріальних активів як результат узгодженої діяльності усіх елементів системи управління підприємством та розвитком інтелектуального потенціалу. Зважаючи на визначені значущі показники, запропоновано напрями формування головних резервів підвищення інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів, що реалізуються в межах стратегій інноваційного розвитку, управління знаннями і розвитку експортних ринків.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і наданні практичних рекомендацій щодо управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства. Отримані результати дослідження дали підстави зробити такі висновки:

1. Посилення впливу інтелектуалізації в забезпеченні інноваційності підприємств, реалізації процесів цифровізації і формуванні ціннісних конкурентних переваг, які здатні забезпечити економічне зростання на мікрорівні, генерування інтелектуальної доданої вартості передбачає покращення управління розвитком інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств. Обґрунтовано авторські теоретичні положення формування моделі системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства поєднують підсистеми моніторингу і прогнозування із чинниками системи управління, яка включає цілі, принципи, критерії і методи впливу, і механізмом управління процесами інтелектуалізації праці в умовах ринкового середовища, доповненого фактором цифровізації. У межах моделі системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства визначені завдання узгоджуються із цілями, цінностями, критеріями і методами управління, накладаються на визначене наукове і теоретичне обґрунтування, і реалізуються у визначених сферах і в просторі. Модель системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства доповнено фактором цифровізації, який підвищує рівень інтелектуалізації діяльності бізнес-одиниць, виробничих, бізнесових і комерційних процесів у межах дії механізму управління процесами інтелектуалізації праці, що дозволяє генерувати інтелектуальну додану вартість і сприяти підвищенню ринкової вартості підприємства.

2. Для удосконалення інструментарію оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства доведено необхідність систематизовано в межах трьох поліфункціональних компонент

критерії і показники. Запропоновані оцінні показники дають змогу розрахувати величину ефектів у межах оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю, особистісним інтелектуальним потенціалом та цифровізацією. При обґрунтуванні ефективності прийняття управлінських рішень у сфері ефективного використання об'єктів інтелектуальної власності запропоновано застосовувати: 1) розроблену шкалу для встановлення рівня залежності управлінських рішень від значення коефіцієнта оновлення програмного забезпечення підприємства; 2) розроблену шкалу для встановлення рівня охоплення продукції системами управління якістю.

3. Обґрунтовано напрями удосконалення процесів формування структури механізму управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі врахування інтелектуального вакууму як запиту на відсутні складові/параметри інтелектуального потенціалу, який виникає за умови відсутності необхідних інтелектуальних ресурсів, які б дозволяли вирішувати завдання, сформовані ринковими чинниками. Запропоновано ідентифікувати інтелектуальний вакуум з метою оновлення структури механізму управління розвитком інтелектуального потенціалу, що дозволяє забезпечувати його приріст у відповідності до актуальних потреб і запитів ринку.

4. Доведено, що ринок молока і молочної продукції відіграє вагомую роль в економіці країни, оскільки його продукція належить до категорії товарів, від яких залежить продовольча безпека країни. Встановлено, що обсяг споживання молока і продуктів переробки серед населення країни є недостатнім, як з точки зору норм, так і з позиції встановлених цілей. Негативна ситуація накладається на скорочення кількості працюючих на підприємствах і проблеми із їх забезпеченням якісною сировиною в достатньому обсязі. Вагомим, з точки зору сектору, є також повномасштабне вторгнення росії на територію України, що призводить до виникнення цілого ряду нових нетипових для підприємств сектору проблем, для вирішення яких необхідно формувати інтелектуальний потенціал, забезпечувати навчання і налагодження зв'язків, розвивати

організаційні і технологічні процеси. Серед основних проблем, які формують інтелектуальний вакуум в досліджуваному секторі економіки – актуалізація експорту молока в країни Європи, вирішення логістичних проблем через блокування українських портів; забезпечення безперебійного живлення ферм і виробничих потужностей в умовах загрози руйнування енергетичної інфраструктури тощо.

5. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності використання інструментів брендингу в процесі формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства, що є комплексом інструментарію брендингу для здійснення експертного оцінювання та дає змогу визначити доцільність його використання для оптимізації процесу прийняття маркетингових та управлінських рішень.

6. Забезпечення високих темпів інтелектуалізації на рівні підприємств залежить від ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу. З цих позицій запропоновано уточнити трактування за змістом і кінцевим результатом таких понять: 1) «інтелектуальний потенціал підприємства» як можливості створювати інтелектуальну додану вартість шляхом налагодження виробництва та комерціалізації інтелектомісткої продукції, що забезпечує інноваційний розвиток бізнесу; 2) «управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства» як систематизованих процесів інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів з метою генерування інтелектуальної доданої вартості та забезпечення інноваційного розвитку бізнесу.

7. Обґрунтовано вектори удосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства шляхом розвитку інтелектуального капіталу, зокрема в частині формування інтелектуальної власності. Виявлено резерви пришвидшення генерування інтелектуальної доданої вартості як результуючого показника розвитку інтелектуального капіталу, що є базисом для формування інтелектуального потенціалу підприємства. Встановлено резерви підвищення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості на досліджених суб'єктах господарювання, які знаходяться в межах збільшення

показників рентабельності власного капіталу, рентабельності продаж та налагодження процесів постійного навчання персоналу.

8. За результатами факторного аналізу, проведеного на основі методу головних компонент і моделювання впливу отриманих факторів на інтелектуальну додану вартість, шляхом інтерпретації отриманого факторного простору виділено ряд значущих показників, які визначають стратегічне спрямування процесів управління розвитком інтелектуального потенціалу. Серед них найбільший вплив на забезпечення росту інтелектуальної доданої вартості здійснюють такі: покращення фінансової стійкості як засобу забезпечення розвитку, підвищення рівня оборотності капіталу як фактору високої ліквідності підприємств, збільшення частки експорту в чистому доході як чинника реалізації організаційного інтелектуального потенціалу, підвищення рівня мотивації кадрів до навчання як ключова умова підвищення інтелектуалізації праці, а також збільшення вартості нематеріальних активів як результат узгодженої діяльності усіх елементів системи управління підприємством та розвитком інтелектуального потенціалу. Зважаючи на визначені значущі показники, запропоновано напрями формування головних резервів підвищення інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів, що реалізуються в межах стратегій інноваційного розвитку, управління знаннями і розвитку експортних ринків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бажеріна К.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки торгової марки. *Економіка АПК*. 2009. №18. С.45-51. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/18\\_2009/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/18_2009/10.pdf)
2. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2013 р.). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-i-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv-sicen-2014> (дата звернення : 12.07.2022)
3. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2014 р.). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-i-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv-sicen-2014> (дата звернення : 12.07.2022)
4. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2015 р.). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-ta-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv-sicen-gruden-2015> (дата звернення : 12.07.2022)
5. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2016 р.). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-i-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv-2016-rik> (дата звернення : 12.07.2022)
6. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2017 р.). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-i-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv-sicen-gruden-2017> (дата звернення : 02.08.2022)
7. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2018 р.). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-i-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv> (дата звернення : 02.08.2022)
8. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2019 р.). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-i-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv-za-2019-rik> (дата звернення : 02.08.2022)
9. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (2020 р.). URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwifzsyx0LaCAxX8\\_7sIHQmVCtoQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2FDocuments%2FDownload%3Fid%3D8b37a5a6-7eba-44cc-a28f-e9da680f7c06&usg=AOvVaw2qqbByqln9KyIDbewVAD-O&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwifzsyx0LaCAxX8_7sIHQmVCtoQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2FDocuments%2FDownload%3Fid%3D8b37a5a6-7eba-44cc-a28f-e9da680f7c06&usg=AOvVaw2qqbByqln9KyIDbewVAD-O&opi=89978449)



10. Баланс попиту та пропозиції молока та молокопродуктів (січень 2018). URL: <http://milkua.info/uk/post/balans-popitu-i-propozicii-moloka-ta-molokoproduktiv-sicen-2018> (дата звернення : 02.08.2022)
11. Білоус С.П. Механізми і методи управління інтелектуальним потенціалом корпоративних систем. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 30 (69). № 5, 2019. С. 149-153. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-26>
12. Богданенко А.І. Модернізація державного управління з використанням та розвитком інтелектуального потенціалу населення України. Сучасні технології управління в державі. 2020. С.185-194. <http://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1788/2215>
13. Божкова В. В., Птащенко О.В., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 73-82. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
14. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка, 2023.* № 2 [94]. С. 49-58.
15. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності управління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень.* Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>
16. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_24\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_19)

17. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 142–150. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiX6rjj07aCAxXEgv0NHUzfA2wQFnoECAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.nbu.gov.ua%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F151393%2F18-Bryl.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AOvVaw2Yh8xFbnKWRfEaopK49EY9&opi=89978449>
18. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. -Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38595>
19. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 92–100. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/170203>
20. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Інтелектуалізація як пріоритетний напрямок розвитку промислових підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економіка промисловості*. 2019. № 4 (88). С. 28–57. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/166440>
21. Бусарева Т. Г. Шляхи нарощування інтелектуального капіталу в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 14. С. 5–8. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjS1vDw1baCAxWagf0NHXyjAQoQFnoECAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.investplan.com.ua%2Fpdf%2F14\\_2018%2F3.pdf&usg=AOvVaw0eySpt1VH7gVrQagMBXd4q&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjS1vDw1baCAxWagf0NHXyjAQoQFnoECAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.investplan.com.ua%2Fpdf%2F14_2018%2F3.pdf&usg=AOvVaw0eySpt1VH7gVrQagMBXd4q&opi=89978449)
22. Бутнік-Сіверський О. Б. Евристика в інтелектуальній економіці, або формування системи інноваційного підприємства. *Інтелектуальна власність*. 2005. № 8. С. 73. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwit6OKq1raCAxU\\_gf0HHZ8jD4YQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fdsp](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwit6OKq1raCAxU_gf0HHZ8jD4YQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fdsp)

ace.nuft.edu.ua%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F9800%2F1%2Fevristika.pdf&usg=AOvVaw0-LfHG52RPrTerEma7qF09&opi=89978449

23. Бутнік-Сіверський О. Економіко-правова природа оцінки майнових прав інтелектуальної власності - крок до розвитку. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2020. № 6. С. 33–45.

24. Васильєва, В. Ю. Залучення зовнішніх інтелектуальних ресурсів та функціонал інноваційно-орієнтованого бізнес-партнерства для промислових підприємств. *Економіка: реалії часу = Economics: time realities*. Одеса, 2018. 1 (35). С.130-134. URL : <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/130.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2649195

25. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.

26. Верхоглядова Н.І., Сидоров О.А. Підходи до розуміння інтелектуального потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 18, частина 1. С. 77-80. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/index.php/18-2018>

27. Виробництво молока в Україні скоротилося на 6%. URL:<https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/20/681610/> (дата звернення : 02.08.2022)

28. Вініченко І. І., Лапа В. О. Особливості формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 85–90. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4572&i=14>

29. Вовканич С.Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів. Вид-во ЛБА. 2001. 540 с. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjLy5iU2LaCAxUT\\_rsIHn0KAC8QFnoECAwQAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.wunu.edu.ua%2Fbitstream%2F316497%2F28464%2F1%2F%25D0%2592%25D0%25BE%25D0%25B2%25D0%25BA%25D0%25B0%25D0%25BD%25D0%25B8%25D1%2587.pdf&usg=AOvVaw2eeHdJHeH\\_AkBjir\\_6ZAtu&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjLy5iU2LaCAxUT_rsIHn0KAC8QFnoECAwQAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.wunu.edu.ua%2Fbitstream%2F316497%2F28464%2F1%2F%25D0%2592%25D0%25BE%25D0%25B2%25D0%25BA%25D0%25B0%25D0%25BD%25D0%25B8%25D1%2587.pdf&usg=AOvVaw2eeHdJHeH_AkBjir_6ZAtu&opi=89978449)

30. Вовканич С.Ю. Аксіологія української ідеї: новітні виклики і загрози. Препринт наукової записки. Львів: ДУ «ІРД ім.М.І. Долішнього», 2016. 56 с. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjwJC72LaCAxUDgf0HHYhMAeUQFnoECAkQAQ&url=http%3A%2F%2Fird.gov.ua%2Firdp%2Fp20160104.pdf&usg=AOvVaw23j4\\_KGltPjWKZyOBMDTW&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjwJC72LaCAxUDgf0HHYhMAeUQFnoECAkQAQ&url=http%3A%2F%2Fird.gov.ua%2Firdp%2Fp20160104.pdf&usg=AOvVaw23j4_KGltPjWKZyOBMDTW&opi=89978449)

31. Вовчок С.В. Системи управління конкурентним розвитком підприємств молокопереробної галузі: теорія. Методологія, практика. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2021/Abstract-Vovchok.pdf>

32. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 4(15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.

33. Волошин Р.В. Подолання розриву між сектором вищої освіти і ринком праці як фактор реалізації інтелектуального потенціалу. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. № 1-2 (2023). С. 19-27. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/569/0>

34. Волошин Р.В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації праці. Економічний дискурс. 2023. Вип 1-2. С. 7-14.

35. Волошина С.В. Програмні вимоги до розвитку теорії людського капіталу як бази глобальної концепції людського розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5. С. 39–41.

36. Вострякова В.Ю., Махова Г.В. Патентна статистика як індикатор інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&act=8&ved=2ahUKEwiJ46buhqiCAxXxKRAIHcleBOKQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Ffojs.kname.edu.ua%2Findex.php%2Farea%2Farticle%2Fdownload%2F2612%2F2483%2F6193&usg=AOvVaw2LFYIAAWaJOy8A\\_ZSugQ8l&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&act=8&ved=2ahUKEwiJ46buhqiCAxXxKRAIHcleBOKQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Ffojs.kname.edu.ua%2Findex.php%2Farea%2Farticle%2Fdownload%2F2612%2F2483%2F6193&usg=AOvVaw2LFYIAAWaJOy8A_ZSugQ8l&opi=89978449)

37. Вострякова В.Ю. Підприємницький контекст. розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Бізнесінформ*. 2016. №1. С. 81-88. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwighcb42LaCAxXGgf0HHZnuCxUQFnoEAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.irbisnbuv.gov.ua%2Fcgibin%2Ffirbis\\_nbuv%2Fcgibirbis\\_64.exe%3FI21DBN%3DLINK%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26S21REF%3D10%26S21CNR%3D20%26S21STN%3D1%26S21FMT%3DASP\\_meta%26C21COM%3DS%262\\_S21P03%3DFILA%3D%262\\_S21STR%3Dbinf\\_2016\\_1\\_15&usg=AOvVaw06b3NA-bOPYNMNWvPJNteQ&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwighcb42LaCAxXGgf0HHZnuCxUQFnoEAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.irbisnbuv.gov.ua%2Fcgibin%2Ffirbis_nbuv%2Fcgibirbis_64.exe%3FI21DBN%3DLINK%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26S21REF%3D10%26S21CNR%3D20%26S21STN%3D1%26S21FMT%3DASP_meta%26C21COM%3DS%262_S21P03%3DFILA%3D%262_S21STR%3Dbinf_2016_1_15&usg=AOvVaw06b3NA-bOPYNMNWvPJNteQ&opi=89978449)

38. Ганущак-Єфіменко Л. М., Щербак В. Г. Інноваційно-інтелектуальне лідерство як чинник розвитку освітньо-підприємницької екосистеми університету. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації, 2021. С. 10-11.

URL:[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18870/1/PIONBUG\\_2021\\_P010-011.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18870/1/PIONBUG_2021_P010-011.pdf).

39. Гладій М.Р., Просович О. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. «Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». 2022. Випуск 6. С. 20-31. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.020>

40. Гладь, Ю. О., Тарасенко, Л. Л. Становлення та розвиток законодавства про промислову власність в Україні. *Форум Права*. 2020. 62(3). С. 6-17. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwilOaw2baCAxWzyLsIHTDnAF0QFnoEAsQAQ&url=http%3A%2F%2Fforumprava.pp.ua%2Ffiles%2F006-017-2020-3-FP-Glado%2CTarasenko\\_3.pdf&usg=AOvVaw1IzYS3gVUWp-fysFsnx9z&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwilOaw2baCAxWzyLsIHTDnAF0QFnoEAsQAQ&url=http%3A%2F%2Fforumprava.pp.ua%2Ffiles%2F006-017-2020-3-FP-Glado%2CTarasenko_3.pdf&usg=AOvVaw1IzYS3gVUWp-fysFsnx9z&opi=89978449)

41. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

42. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Гельветика, 2019. Вип. 24, №Ч.1. С.120-130.

43. Данилишин Б. Відтворення інтелектуального потенціалу у контексті розвитку знаннєвої економіки / Богдан Данилишин, Віра Куценко // *Вісник НАН України*. 2004. №7. С. 15-24.

44. Дахно І. Інтелектуальна власність і Цивільний кодекс. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2021. № 4. С. 66–70.

45. Дем'янчук М.А. Вплив цифрових трансформацій на інтелектуальний потенціал підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск 1(75), 2020. С. 98-106. [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_75\\_1\\_2020\\_ukr/16.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_75_1_2020_ukr/16.pdf)

46. Державна система правової охорони інтелектуальної власності. URL: <https://ukrpatent.org/uk>

47. Держстат оприлюднив дані щодо кількості молокопереробних підприємств. InfAgro. URL : <https://infagro.com.ua/ua/2023/02/16/derzhstat-oprilyudniv-dani-shhodo-kilkosti-molokopererobnih-pidpriyemstv/>

48. Дегтяр А.О. Методологічні підходи до формування інтелектуального капіталу для інноваційної промислової економіки. *Державне будівництво*. 2010. № 1. С. 1-11.

49. Диба В'ячеслав. Інтелектуальний потенціал підприємства та методи їх оцінки. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 9-10. С. 97-101

50. Дмитренко В.В. Механізм охорони права на ноу-хау. *Часопис цивілістики*. 2020. № 37. С.82-87. URL: <https://doi.org/10.32837/chc.v0i37.354>

51. Дмитрук В.О. Підходи до суті, взаємозв'язку категорій «Інтелектуальний капітал» та «Інтелектуальний потенціал». *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7671>

52. Добріогло О.В. Поняття та особливості нетрадиційних об'єктів інтелектуальної власності. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. №1. С.33-35. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/1\\_2020/10.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/1_2020/10.pdf)

53. Докторук Є.В. Інтелектуальний потенціал організацій. *Український соціум*. 2009. Вип. 2. С. 53-61

54. Дорошенко О., Работягова Л. Новий інститут права інтелектуальної власності в Україні – незареєстрований промисловий зразок. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2020. № 4. С. 42-51.

55. Економічна енциклопедія" у 3-х томах. К.: Видавничий центр "Академія", 2000-2002. 2664 с.

56. Епурь Анастасія. Молочні продукти в Україні та Одеській області: хто та як виробляє? 21 січня 2022 року. URL: <https://odessa-life.od.ua/uk/article-uk/utility-uk/molochnye-produkty-v-ukraine-i-odesskoj-oblasti-kto-i-kak-proizvodit>

57. Єршова О. Л., Бажан Л. І. Штучний інтелект – технологічна основа цифрової трансформації економіки. *Статистика України*. 2021. № 3. С. 47–59.

58. Жаліло Я. Діалектика реалізації цілей сталого розвитку в сучасній економіці. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі : зб. тез Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13 квіт. 2017 р.). Київ, 2017. С. 14-16.

59. Жарінова А. Інтелектуальна власність як фундамент інноваційного розвитку економіки України. *Інтелектуальна власність*. 2009. № 4. С. 22-26.

60. Зайківський О., Оністрат О. Питання інтелектуальної власності в дослідженнях проблем національної безпеки. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2018. № 1. С. 27–42.

61. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав інтелектуальної власності» № 2974-IX від 20.03.2023 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T232974?an=1>

62. Закон України «Про авторське право і суміжні права» № 2811-IX від 01.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

63. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони географічних зазначень» № 123-IX від 20.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123-20#n286>

64. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» № 143-V від 14.09.2006 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.

65. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

66. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» № 3687-XII від 15.12.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>

67. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» № 3689-XII від 15.12.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

68. Закон України «Про охорону прав на компонування напівпровідникових виробів» № 621/97-ВР від 05.11.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621/97-%D0%B2%D1%80#Text>

69. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» № 3688-XII від 15.12.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text>

70. Закон України «Про охорону прав на сорти рослин» № 3116-XII від 21.04.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3116-12#Text>

71. Закон України «Про правову охорону географічних зазначень» № 752-XIV від 16.06.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-14#Text>

72. Закон України Про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 07.05.2021).

73. Зеров К. О. Компенсація як спосіб захисту авторського права і (або) суміжних прав за новим законом України «Про авторське право і суміжні права». Юридична практика. 2022. URL: <https://pravo.ua/kompensatsiia-iak-sposib-zakhystu-avtorskoho-prava-i-abo-sumizhnykh-prav-za-novym-zakonom-ukrainy-pro-avtorske-pravo-i-sumizhni-prava/>

74. Зниження ставки податку на додану вартість на молоко і молочні продукти. Milk.Ua. 2023. URL : <http://milkua.info/uk/post/znizenna-stavki-podatku-na-dodanu-vartist-na-moloko-i-molocni-produkti>

75. Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці.



Економічний простір. №165, 2021. С. 76-81.

<http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/789/765>

76. Зюзя А.О. Оцінка інтелектуального потенціалу: теоретико-методичний аспект. Економічний простір. № 164, 2020. С. 38-42.

<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5849/1/Ziuzia.pdf>

77. Іванова Н. С. Оцінка рейтингу видів економічної діяльності методом таксономічного аналізу. *Ефективна економіка* № 12, 2016 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=>

78. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

79. Кадетова О. До питання про характеристику та шляхи розвитку законодавства у сфері інтелектуальної власності в Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2018. № 1. С. 88–97.

80. Калениченко П. Захист прав інтелектуальної власності по-новому. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2018. № 1. С. 68–71.

81. Капіца Ю. Незареєстрований промисловий зразок: особливості захисту прав в Європейському Союзі та проблеми тролінгу в Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2020. № 5. С. 60-71.

82. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології: моногр. / за ред. проф. В. П. Петренка. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 268 с.

83. Ковальська Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки підприємницького потенціалу підприємства. євроінтеграція України та економічна безпека держави. Збірник наукових праць. Вип.1 (30), 2023. С.87-95.

<file:///C:/Users/User/Downloads/280881-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-647339-1-10-20230531.pdf>

84. Кодинець А. Засади цивільно-правового регулювання інформаційних зобов'язань: проблеми теорії та практики. *Право України*. 2018. №1. С. 72–80.

85. Кодинець А. О., Майданик Л. Р. Комерціалізація прав інтелектуальної власності як основа інновацій. *Наука та інновації*. 2019. № 4. С. 91–102.

86. Кожушко О. Використання методу таксономії для оцінки рівня захисту інтелектуального капіталу промислових підприємств / О. Кожушко // Економічний аналіз. 2010. № 7. С. 286–289.

87. Концепція розвитку цифрової економіки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

88. Колесніков А.П., Тимчук І.П., Стахурська С.В. Науково-технічний базис формування інтелектуального потенціалу підприємства. Журнал науковий огляд. № 1(64), 2020. С. <file:///C:/Users/User/Downloads/1975-7653-1-PB.pdf>

89. Корінь М.В., Чорнобровка І.В., Верховодов М.М., Врадій Ю.О. Модель забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 75. 2021.

90. Коротун О., Світличний О. Поняття та структура адміністративно-правового забезпечення охорони прав суб'єктів інтелектуальної власності. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №8. С. 91–95.

91. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 352 с.

92. Крисоватий А. І. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. О.М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 478 с.

93. Кузовков Ю. Практика застосування критеріїв «новизна» та «промислова придатність» для винаходів та корисних моделей. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2020. № 5. С. 14–16.

94. Лашкун Г. А., Шахно А. Ю., Паустовська Т. І. Проблеми кількісної оцінки інтелектуального капіталу як складової національного людського капіталу. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 13. С. 32–36.

95. Лещух І. В. Трансформація структури витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств великих міст України. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 117–128.

96. Литовченко І.В., Томах В.В. Креативна економіка: можливості для відбудови України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки» Вип.48., 2023. С.10-18. (фахове видання) URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/802>

97. Литовченко І.В., Шиян Д.В., Севрюкова Є.О. Особливості формування людського капіталу на сільських територіях у передвоєнний період. *Економіка розвитку*. Т. 22, № 3, 2023. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-3-2023/osoblivosti-formuvannya-lyudskogo-kapitalu-na-silskikh-teritoriyakh-u-peredvoyenny-period>

98. Лінецька Я. Молочна галузь вистояла і продовжує працювати на перемогу. *Milk.Ua*. 2022. URL : <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoala-i-prodovzue-pracuvati-na-peremogu>

99. Лінецька Я. Огляд ринку молока в Україні та світі. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/oglad-rinku-moloka-v-ukraini-ta-sviti>

100. Лозова Т.І., Шамін М.В. Інтелектуальний потенціал підприємства як економічна категорія. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 10. С. 113-116

101. Луцик М. В. Управління формуванням та використанням інтелектуальних ресурсів в економіці України : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 Економіка та управління національним господарством. Львів, 2015. 21 с

102. Людина і штучний інтелект : виміри філософської антропології, психоаналізу, арт-терапії та філософської публіцистики. Підхід філософської антропології як метаантропології : зб. наук. пр. / за ред. Н. Хамітова, С. Крилової. Київ : КНТ, 2021. 266 с.

103. Марчук Л.С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2018. № 20 (1296). С. 95–102.
104. Марчук Л.С. Сучасний стан інтелектуального потенціалу та аналіз діяльності машинобудівних підприємств України. Науковий вісник Херсонського національного державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 34, 2019. С. 78–81.
105. Марчук Є. Стратегічна орієнтація суспільства – рух на випередження. *Стратегічна панорама*. 1999. № 4. С. 15-18.
106. Мельниченко О.В. Освітологічний аспект розвитку інтелектуального потенціалу суспільства: якість вищої освіти. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. Київський університет імені Бориса Грінченка, Збірник наукових праць № 36 (2). 2021. С.34-39.  
[file:///C:/Users/User/Downloads/obylan,+%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0\\_36\\_2021\\_%D0%B7%D1%96+%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%8E+%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87-34-39.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/obylan,+%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0_36_2021_%D0%B7%D1%96+%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%8E+%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87-34-39.pdf)
107. Мисенко О. Система об'єктів авторського права. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2020. № 6. С. 10–19.
108. Митник А., Мороз І. Комерційна таємниця як об'єкт права інтелектуальної власності. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №12. С.42-46. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/12/9.pdf>
109. Митрофанов Д.В. Інтелектуальна культура в системі загальної культури майбутнього спеціаліста. URL: [http://www.tsutmb.ru/nayk/int\\_konf/forum](http://www.tsutmb.ru/nayk/int_konf/forum).
110. Міліцина К. Об'єкти, створені за допомогою штучного інтелекту і штучним інтелектом безпосередньо, та авторське право США. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №5. С. 343–346.

111. Місюк М. В., Заходим М. В. Розвиток ринку молока в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 34-43.
112. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія / І.П.Мойсеєнко. Львів: Аверс, 2007. 304 с.
113. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом. Монографія / І.П. Мойсеєнко. Львів: Аверс, 2007. 304 с.
114. Моршинська, АТБ, Наша Ряба. Топ-10 найдорожчих брендів України. NV-бізнес. 9 серпня 2021 року. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-rozetka-atb-ta-inshi-reyting-naydorozhchih-brendiv-ukrajini-top-10-50175785.html>
115. Мурашко В.В. Організаційно-економічне регулювання використання та розвитку інтелектуального потенціалу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В.В. Мурашко. Донецьк, 2006. 22 с.
116. Нагорняк Г.С. Визначення ролі та особливостей формування інтелектуального капіталу сучасних підприємств галузі машинобудування, основних аспектів методик його оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1. С. 77–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2018\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2018_1_11)
117. Наконечний В. Право держави на інтелектуальну власність – міф чи реальність? *Інтелектуальна власність*. 2010. № 11. С. 38-42.
118. Нестеров А., Третьякова Т. Інтелектуальний потенціал і форми його реалізації. URL: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/24/255/2014-1-11-0001.pdf>].
119. Норіцина Н.І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання. *Вісник МНТУ. Сер. Економіка*. 2011. № 2 (5). С. 93-102.
120. Носова Т.І. Економічна сутність категорії «інтелектуальний потенціал». *Механізм регулювання економіки*. 2014. №2. С. 159-166. URL:

[https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_21/TANYA\\_I\\_NOSOVAThe\\_Economic\\_Essence\\_of\\_the\\_Category\\_of\\_Intellectual\\_Potential\\_.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_21/TANYA_I_NOSOVAThe_Economic_Essence_of_the_Category_of_Intellectual_Potential_.pdf)

121. Оверковський К. Поняття "введення прав промислової власності в господарський оборот". *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 3. С. 90–97.

122. Островська Г. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 89-98.

123. Островська Г.Й. Активізація та ефективне використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 2020. – с.18-31. <file:///C:/Users/User/Downloads/3004u,+03-1.pdf>

124. Островська Г.Й. Концептуальні засади управління користанням інтелектуального потенціалу промислового підприємства / *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки, 2020, вип. 4(37)

125. Островська, Г. Й. Структура інтелектуального потенціалу в сучасній парадигмі управління підприємством. *Соціальна економіка*. 2022. Випуск 63. С. 41-55. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>

126. Перерва П. Г., Кравчук А.В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: економічні науки, 2018. № 15 (1291). С. 137-143. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiCvpjT6baCAxWp4AIHNa7CDQQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F161789675.pdf&usg=AOvVaw21UmnRtCRGihKw6pfKxSx6&opi=89978449>

127. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.*

128. Пермінова С.О. Управління інтелектуальним капіталом в контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6. С. 181-188.
129. Петрів Дмитро Іванович. Участь України в процесах міжнародного трансферу технологій. 2022. PhD Thesis. Національний авіаційний університет.
130. Погоріла Ірина Аналітик пояснив, з якою метою окупанти підірвали Каховську ГЕС. URL: <https://www.unian.ua/war/analitik-poyasniv-z-yakoyu-metoyu-okupanti-pidirvali-kahovsku-ges-12284976.html> (дата звернення: 7.06.2023)
131. Показник 2.1.2. Споживання молока та молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік. Цілі сталого розвитку ООН. URL : <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/2-1-2/>
132. Промислова власність у цифрах. Показники діяльності у сфері промислової власності за 2021 рік. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/promvlasnist-2021.pdf>
133. Промислова власність у цифрах. Показники діяльності у сфері промислової власності за 2022 рік. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwitqImRoaCAxUiPxAlHXo6CpEQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fukrpatent.org%2Fatachs%2Fpromvlasnist-9m-2022.pdf&usg=AOvVaw3LEt-1Sx8FK30\\_Q51LYklC&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwitqImRoaCAxUiPxAlHXo6CpEQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fukrpatent.org%2Fatachs%2Fpromvlasnist-9m-2022.pdf&usg=AOvVaw3LEt-1Sx8FK30_Q51LYklC&opi=89978449)
134. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18
135. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Науковий фаховий журнал «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, Серія «Економічні науки». Київ, КНУТД, 2018. № 5 (127), 2018. С. 111-119
136. Птащенко О.В. Ranking as an effective tool for quality assurance of labor potential. *Науковий фаховий журнал «Менеджмент» Київського*

національного університету технологій та дизайну. 2018. Issue 2 (28). С. 87-98

137. Птащенко О.В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики. *Бізнес-інформ*. Випуск №7. Харків, ХНЕУ, 2012. С. 221-223

138. Ревак І. О. Інтелектуальний потенціал у системі економічної безпеки України: проблеми теорії та практики : монографія / І. О. Ревак. Львів : ЛДУВС, 2015. 416 с.

139. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Рилач Н. М. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи : проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf).

140. Река Г.В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.1 С. 228-232.

141. Річний звіт 2021. Національний орган інтелектуальної власності. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент). URL: <https://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2021.pdf> (дата звернення: 10.03.2022)

142. Річний звіт 2022. Національний орган інтелектуальної власності. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент). URL: <https://ukrpatent.org/atachs/Annual-Report-2022-.pdf> (дата звернення: 10.06.2023)

143. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2022).



144. Святоцький О. Місце і роль інтелектуальної діяльності в економічному і соціальному розвитку країни. *Інтелектуальний капітал*. 2004. № 3. 63 с.
145. Семів Л.К. Регіональна політика: людський вимір: Монографія. — Львів: ІРД НАН України, 2004. 392 с.
146. Ситник Й.С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. URL: [https://core.ac.uk/display/47215872?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/47215872?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
147. Смовженко Т. С. Економічна та інформаційна безпека суб'єктів господарювання: сучасний стан та тенденції розвитку : монографія / авт. кол.: ред. кол. : [Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнецова, О. І. Барановський, О. М. Тридід та ін.]. К. : УБС НБУ, 2014. 386 с.
148. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>
149. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 444 с.
150. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.7-16. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp\\_1M5trkgNACR](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp_1M5trkgNACR)
151. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та пошуків інноваційної активності підприємств

України. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>

152. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69. URL: <file:///D:/Users/feu/Downloads/1938-6565657748-1-PB.PDF>

153. Собко О.М., Стахурська С. В. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*, 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>

154. Собко О.М., Стахурська С. В. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>

155. Собко О.М., Стахурська С.В. Оцінювання управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств. *Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції*, ( м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18-19 липня 2023 р.) / редкол. : О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. 111 с. ISSN 2522-963X

156. Собко О.М. Креація вартості інтелектуального капіталу підприємства як сфера формування конкурентних переваг. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 120-128.

157. Сохацька О. М. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату // Олег Андрійович Легкий, Олена Миколаївна Сохацька // *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1. № 2. С. 4–31.

158. Сохацька О. М. Особливості сучасного етапу формування нової парадигми маркетингу у глобальній економіці / О. М. Сохацька, Т. І. Курант //

Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації : монографія / М. Я. Матвіїв, О. М. Сохацька, І. М. Білецька, С. В. Даниленко ; за наук. ред. М. Я. Матвіїва, О. М. Сохацької. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. С. 28–40.

159. Споживання молока та молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік. Цілі сталого розвитку ООН. URL : <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/2-1-2/>

160. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні в 2020 р. Науково-аналітична записка. К.: УкрІНТЕІ, 2021, 39с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf> (дата звернення: 08.10.2022).

161. Стахурська С. В. Інтелектуальний капітал як основа розвитку інтелектуального потенціалу підприємства в умовах економічних знань. *Світ наукових досліджень. Випуск 2*»: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 13-14 липня 2023 р.) / редкол.: О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 115с.

162. Стахурська С. В. Напрями розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*. Матеріали I Міжнародної наук.– практ. конференції. Тези доповідей (24 – 25 червня 2020 р.) / Відп. ред. А. І. Крисоватий, Тернопіль, 2020.С.

163. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень. Сучасні тенденції та проблеми управління*, 2023. № 2(13). С. 102-109

164. Стахурська С.В. Ринок молочної продукції України: стан та тенденції. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, August 11, 2023. Amsterdam, The Netherlands: European Scientific Platform. С.31-32. URL: <https://go-vropejska.esclick.me/IyvDbSfny5mu>*

165. Стахурська С.В. Напрями вдосконалення управління

інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*. Матеріали II Міжнародної наук.– практ. конференції. Тези доповідей (26 – 28 травня 2022 р.) / Відп. ред. А. І. Крисоватий, Тернопіль, 2022. С. 91-93. URL:

166. Стахурська С.В. Теоретичні засади формування механізму управління інтелектуальним потенціалом. *Економічний дискурс*. № 1-2. 2023. С. URL : <http://ed.pdatu.edu.ua/issue/view/16977>

167. Стахурська С.В. Формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі брендингу. The 5 th International scientific and practical conference “*Modern problems of science, education and society*” (July 17-19, 2023) SPC “*Sci-conf.com.ua*”, Kyiv, Ukraine. 2023. 881 p.

168. Стовба О. Комп’ютерні програми та їх реєстрації: бути чи не бути? 12 червня 2020 року. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/195871\\_kompyutern-programi-ta-kh-restrats-buti-chi-ne-buti](https://biz.ligazakon.net/analytics/195871_kompyutern-programi-ta-kh-restrats-buti-chi-ne-buti)

169. Стратегія ефективного брендингу: монографія / О. В. Кендюхов, С. М. Дмитрова, Л. А. Радкевич, О. В. Кужилева Донецьк: Вид. «Вебер» (Донецька філія,) 2009. 280 с.

170. Тарасенко Л.Л. Новації щодо правової охорони промислових зразків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2022. № 70. С. 196-202.

171. Тарасенко Л.Л. Новий закон про авторське право (2022): виклики та перспективи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №12. С.171-174. URL: [http://sej.org.ua/12\\_2022/36.pdf](http://sej.org.ua/12_2022/36.pdf)

172. Тарасенко Л.Л. Реформа патентного законодавства (2020): основні новації щодо винаходів (корисних моделей). *Вісник Львівського університету. Серія Юридична*. 2021. № 73. С. 67-76.

173. Тимошенко Н.Ю. Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Менеджмент організації. С. 133-136

174. Туди прийшов «руський мир»: які міста України були повністю або частково зруйновані під час війни. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/03/infografika/suspilstvo/tudy-pryjshov-ruskyj-myr-yaki-mista-ukrayiny-buly-povnistyu-abo-chastkovo-zrujnovani-vijny>

175. Турило А.М., Корнух О.В. Теоретико-методичні підходи до визначення складових інтелектуального капіталу підприємства та їх змісту. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №3(117). С. 168-177.

176. Тютюнник Н.С., Ігнатова О.А. Використання категорій «потенціал», «капітал» і «ресурс» у соціально-економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2012. № 3-4. С. 351-355

177. Філіппова С., Ковтуненко К. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23568/1/33-227-232.pdf>]

178. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія / С. Ю. Хамініч. Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2006. 288 с.

179. Хаустов В. К. Охорона прав інтелектуальної власності в глобальних процесах розвитку цифрової економіки. *Економіка України*. 2019. № 6. С. 79–90.

180. Хворост О. О., Вернидуб Н. О., Омеляненко В. А. Міжнародні аспекти ефективності трансферу технологій. *Інноваційна економіка*. 2012. № 27 (1). С. 52–56.

181. Холявка Л. Ю. Принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства / Л. Ю. Холявка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 190-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_776\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_31)].

182. Холявка Л.Ю. Формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства: дис. ...кандидата економ. наук : 08.00.04 / Холявка Лілія Юріївна. Львів, 2016. 225 с.

183. Цивільний кодекс України. Книга четверта. Право інтелектуальної власності (ст. 418-508). URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-54/section-299/>
184. Чагаровський В. П. (2020). Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
185. Швець Г. О. Особливості інтелектуального потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 144-149
186. Швиданенко Г.О. Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують у зовнішньому середовищі / Г.О. Швиданенко, І.Ю. Гусєва // Проблеми економіки. 2012. №4. С. 181-186. URL: [http://www.problecon.com/pdf/2012/4\\_0/181\\_186.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2012/4_0/181_186.pdf).
187. Шостак Я. М. Сучасні характеристики міжнародного трансферу технологій транснаціональними корпораціями / Я. М. Шостак, Т. О. Кобєлева, П. Г. Перерва // Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри : матеріали 10-ї Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності, 30 вересня 2022 р. / ред. кол.: О. П. Орлюк ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Електрон. текст. дані. Київ, 2022. С. 396-400
188. Шпак Н. О., Кісь С. Я. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1652/1589>
189. Штефан О.О. Цивільний процесуальний порядок захисту суб'єктивного авторського права : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 500 с.
190. Щедрина Т. Особливості трансферу технологій в корпоративних структурах. *Економіка і прогнозування*. 2006. С.89- 10

191. Щербак В.Г. Рейтингування трудового потенціалу як інтерактивний інструментарій стимулювання інноваційної діяльності. Вісник КНУТД. Серія: економічні науки. 2018. № 5 (127). С. 90-101
192. Якубівський І. Компенсація за порушення майнових прав інтелектуальної власності: проблеми теорії та практики. *Право України*. 2019. №1. С. 256–277.
193. Abhilash, R. (2021, April 6). Inculcating Innovation and Entrepreneurial Culture in Educational Institutions. Higher Education Digest. <https://www.highereducationdigest.com/inculcating-innovation-and-entrepreneurial-culture-in-educational-institutions/>
194. Adams, M. (2006). Intangible Assets, Tangible Risks. Options for Assessing Threats to Your Intellectual Capital. Risk Factor, vol. 2, no. 4, pp. 1–4. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/126183/1/846567334.pdf> (accessed 02 September 2020).
195. Kateryna A. Alekseieva, Liuba Y. Turchyn, Olha M. Sobko, Iryna M. Boichyk, Svitlana V. Stakhurska Intellectual Capital of Entrepreneurship: Interconnections and ways of stimulating the development International. Journal of Scientific and Technology Research. 2020. Volume 9. Issue March 03
196. Allinson, R., & Javorka, Z. (2019). HEInnovate – A tool for improving the entrepreneurial and innovative potential of Higher Education Institutions. Technopolis Group. <https://www.technopolis-group.com/heinnovate-a-tool-for-improving-the-entrepreneurial-and-innovative-potential-of-higher-education-institutions/>
197. Andriushchenko, K., Stefanyshyn, D., Sahaidak, M., Tepliuk, M., Buchynska, O., Rozmetova, E., Marusei, T., Levchenko, Ia., Smyrnova, I., & Zhytomyrskaya, T. (2018). Process of resources provision management of the enterprise's activity with consideration of gender factor. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, vol. 6, no. 3(96), pp. 6–19. doi: 10.15587/1729-4061.2018.150799

198. Androschuk, G. (2019). Patent activity of Ukrainian inventors abroad: impact on economic security. Legal newspaper, 45-46. Retrieved from <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/patentna-aktivnist-ukrayinskih-vinahidnikiv-za-kordonom-vpliv-na-ekonomichnu-bezpeku.html>. (in Ukrainian)
199. Andrushkiv, B., Ostrovska, H., & Pavlykivska, O. (2017). Intellectual Potential of the Enterprise as a Tool for Increasing of the Enterprise Competitiveness and Means of its Entry into the European Economic Area. States and Regions, 6(99), 38-43. (in Ukrainian)
200. Bacenetti J., Bava L., Schievano A., Zucali M. Whey protein concentrate (WPC) production: Environmental impact assessment. *Journal of Food Engineering*. 2018. P. 1-18. DOI: [10.1016/j.jfoodeng.2017.12.018](https://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2017.12.018)
201. Svitlana BILOUS, Nataliia ZACHOSOVA (2020) Essence and systemic management of intellectual potential in the process of ensuring and developing economic sustainability of the organization. No. 3 (2020): Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3975>
202. Biswas W.K., Naude G. A life cycle assessment of processed meat products supplied to Barrow Island: A Western Australian case study. *Journal of Food Engineering*. 2016. Vol. 180. P. 48-59.
203. Bogatyreva, K., Laskovaia, A., & Osiyevskyy, O. (2022, July). Entrepreneurial activity, intrapreneurship, and conducive institutions: Is there a connection? *Journal of Business Research*, 146, 45-56. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322003009>
204. Brooking A. Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise. London : *International Thomson Business Press*, 1996. URL : <https://www.semanticscholar.org/paper/Intellectual-capital%3A-Core-assets-for-the-third-205-Skyrme/010ab5b54e45c83e939b3fd878f64c4467936e13>



205. Brooking, A. Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise/A. Brooking. – New York: International Thomson Business Press, 1996. 224 p.
206. Bryukhovetskaya, N., & Buleyev, I. (2019). Resources and Mechanisms for Investment and Innovation Development of Ukrainian Industrial Enterprises. Bulletin of Economic Sciences of Ukraine, 1, 11-25. (in Ukrainian)
207. Brych, V., Borysiak, O., and Brych, B. (2019). “Digital marketing of energy service companies’ personnel in the context of socio-economic development,” in Strategies for Sustainable Socio-Economic Development and Mechanisms Their Implementation in the Global Dimension, ed. M. Bezpartochnyi (Sofia: VUZF).
208. Butnik-Siversky, O. (2017). Formation of neo-economics in the sphere of intellectual property from the position of intensification processes. Theory and practice of intellectual property, 3, 57-67. (in Ukrainian)
209. Çalhan Ö., G. Akdağ, Z. Oter, Intellectual Capital, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5038/9781732127562>
210. Euromonitor Database. Available online. URL: <https://www.euromonitor.com/>
211. European Parliament. (2019). Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market and amending Directives 96/9/EC and 2001/29/EC (Text with EEA relevance.) OJ L 130, 17.5.2019, 92-125.
212. Geyts, V. M., & Gritsenko, A. A. (Eds.). (2019). Socio-class transformations and formation of a new quality of education as components of the reconstructive development of the economy of Ukraine / NAS of Ukraine, SI "Inst. Of Economics and forecasting of the NAS of Ukraine". Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/scc/11.pdf>. (in Ukrainian)
213. Guryanova, L., Yatsenko, R., Zarzhetskyi, V., Lytovchenko I. Set of models for assessing knowledge in distance learning systems. CEUR Workshop Proceedings [this link is disabled](https://ceur-ws.org/Vol-2927/paper6.pdf), 2021, 2927, s. 66–82. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2927/paper6.pdf>

214. Harju M. Chromatographic and enzymatic removal of lactose from milk. Bull. Int. Dairy Fed. 2004. Vol. 389. P. 4-8., The quality of low lactose milk is affected by the side proteolytic activity of the lactase used in the production process. / Troise A.D. et al. Food Res. Int. 2016. Vol. 89. P. 514-525
215. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., Illiashenko, N. S., & Nahorny, Ye. I. (2018). Knowledge management in the context of raising the level of potential of the organization's innovative development. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 3.2, 98-103. (in Ukrainian)
216. Invited review: physiological properties of bioactive peptides obtained from whey proteins. / Madureira A.R. et al. Journal of dairy science. 2010. Vol. 93(2). P. 437-455.
217. Infrastructure innovations in regional energy markets in Europe Andriy Krysovaty, Yev Savelyev a.a. Regionalisation in Central-Eastern European Countries: Bulgaria, Poland, Russia, Slovakia, Ukraine. Berlin, 2016. P. 146–158/
218. Kianto A., P. Ritala, M. Vanhala, H. Hussinki, Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: A knowledgebased perspective, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 70, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.05.002>
219. Kidschun F., Hecklau F., Gabor N. Intellectual Capital Statement (ICS): A Case Study from a Hungarian non-profit Joint Venture. *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management*. Vol. 23. No. 1. 2022. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.785>
220. Krasovskiy, I. N., Pilyavski, V. P., Shendrikova, S. P., & Nazrieva, M. V. (2020). Mechanism of the Innovation Development in the University. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 128, International Scientific Conference "Far East Con". [https://www.researchgate.net/publication/340301320\\_Mechanism\\_of\\_the\\_Innovation\\_Development\\_in\\_the\\_University](https://www.researchgate.net/publication/340301320_Mechanism_of_the_Innovation_Development_in_the_University)

221. Kristensen T., Søgaard K., Eriksen J., Mogensen L. Carbon footprint from cheese produced on milk from Holstein and Jersey cows feed hay differing in proportion of herbs. *Journal of Cleaner Production*. 2014. P. 1-18.
222. Krysovaty, A., & Ptashchenko, O. (2023). The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*, 22(2), 51-60. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>
223. Lactose digestion and the evolutionary genetics of lactase persistence / Ingram C.J. et al.. *Hum Genet*. 2009. Vol. 124(6). P. 579-591.
224. Leonardi M., Gerbault P., Thomas M., Burger J. The evolution of lactase persistence in Europe. A synthesis of archaeological and genetic evidence. *International Dairy Journal*. 2012. Vol. 22. P. 88-97.
225. Liakhovych, G., Kupchak, V., Borysiak, O., Huhul, O., Halysh, N., Brych, V., & Sokol, M. (2021). Innovative human capital management of energy enterprises and the role of shaping the environmental behavior of consumers of green energy based on the work of smart grids. *Propósitos y Representaciones*, 9(3). URL: <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/1293>
226. Luján-Facundo M.-J., Mendoza-Roca J.-A., Cuartas-Uribe B., Álvarez-Blanco S. Membrane fouling in whey processing and subsequent cleaning with ultrasounds for a more sustainable process. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 804-813.
227. Mintel Global New Product Database. Available online URL: <http://www.mintel.com/global-new-productsdatabase>
228. National Institutes of Health Consensus Development Conference: Lactose intolerance and health. / Suchy F.J. et al. *Ann. Intern. Med.* 2010, Vol. 152. P. 792–796.
229. Nilsson C-H. Introducing intellectual potential – the case of Alfa Laval [ressource électronique]/ C-H Nilsson, D. Ford// *Journal of intellectual capital*, 2004. Vol 5. №3. pp. 414-425. L'adresse électronique: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=884031>.

230. Nilsson C-H., Ford D. Introducing intellectual potential – the case of Alfa Laval. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5. No. 3. 2004. pp. 414-425
231. Ostrovska, H. Y. Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P, Lutsykiv, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 171-178. doi:10.33271/nvngu/2020-4/171.
232. Ostrovska, H., Demianyshyn, V., Maliuta, L., Sherstiuk, R., & Kuz, T. (2020). Intellectual Potential of Ukraine: Realies and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Conditions. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9s), 4622-4634. doi:10.33271/nvngu/2020-4/171.
233. Palmieri N., Forleo M.B., Salimei E. Environmental impacts of a dairy cheese chain including whey feeding: An Italian case study. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 140. P. 881-889.,
234. Paton, B. (2016). Underfunding of NAS of Ukraine will lead to curtailment of research projects and loss of scientific staff. *Voice of Ukraine*, 11(6265), 8. (in Ukrainian)
235. Perminova S.O., Bashkina, A.S. (2016). Intellectual capital management in the context of the total strategy of companys value augmentation. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii [Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy]*, Iss.6, 181-188.
236. Philip Kotler, Kartajaya H., Setiawan I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Somerset: Wiley, 2016. 208 p.
237. Pulic, A. (1998). Measuring the Performance of Intellectual Potential (IP) in Knowledge Economy. In C. Tiffany, & S. Jennifer (Eds.), *19th Annual National Business Conference*. DeGroote School of Business. URL: <https://www.bib.irb.hr/35384>
238. Pylypenko, H., Fedorova, N., Cuzenko, I., & Naumenko, N. (2020). Paradoxes of economic development: science and innovation in the modern world. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 2, 153–159. doi: 10.33271/nvngu/2020-2/153. (in Ukrainian)

239. Rebouillat S., Ortega-Requena S. Potential Applications of Milk Fractions and Valorization of Dairy By-Products: A Review of the State-of-the-Art Available Data, Outlining the Innovation Potential from a Bigger Data Standpoint. *Journal of Biomaterials and Nanobiotechnology*. 2015. Vol. 6. P. 176-203.
240. Sakaiya T. Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. N.Y., Kodansha America Ltd., 1992. 340 p.
241. Iryna Shevchenko, Hanna Zavadskykh, Olena Ptashchenko, Viktor Zvonar and Iryna Vishka The Application of Digitization in the Economy as a Promising Direction in the Growth of Human Capital. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 345-352, February 2023
242. Shkoda, T., Tepluk, M., & Sahaidak, M. (2020). Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 221-232. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-221-232>
243. SHTAL, Tatyana V.; LYTOVCHENKO, Iryna; POLIAKOVA, Hanna A. (2018) Development of Professional Competency of Managerial Staff on the Basis of Acmeological Approach. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 1481-1488, june 2018. ISSN 2068-696X. URL: <<https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/2857>>. Date accessed: 06 nov. 2022. doi: [https://doi.org/10.14505//jarle.v9.4\(34\).35](https://doi.org/10.14505//jarle.v9.4(34).35).
244. Tatyana V. Shtal, Iryna Lytovchenko, Hanna A. Poliakova Development of Professional Competency of Managerial Staff on the Basis of Acmeological Approach. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2018. Vol. 9. Is.4. PP. 1481-1488. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/2857>
245. Shpak, N.; Kuzmin, O.; Dvulit, Z.; Onysenko, T.; Sroka, W. Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises: Case Study. *Information*, 2020, 11, 109. URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/11/2/109> (дата звернення: 10.03.2022)

246. Shcherbak, V., Puzyrova, P. (2020). The forecasting the level of development of innovative potential of textile enterprises. *МЕНЕДЖМЕНТ*, 2 (32): 65–83
247. Shcherbak, V., L Ganushchak-Yetimenko, O Nifatova, V Yatsenko The impact of the COVID-19 pandemic on the intellectual labor market *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 2022, 7(1):17-28. DOI: 10.22034/IJHCUM.2022.01.02
248. Silanikove N., Leitner G., Merin U. The Interrelationships between Lactose Intolerance and the Modern Dairy Industry: Global Perspectives in Evolutional and Historical Backgrounds. *Nutrients*. 2015. Vol. 7. P. 7312–7331.
249. Simmons, G., Thomas, B., & Truong, Y. (2010). Managing i-branding to create brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1260-1285
250. Smithers G.W. Whey and whey proteins - From ‘gutter-to-gold’. *International Dairy Journal*. 2008. Vol. 18, Is. 7. P. 695-704.
251. Stewart T.A. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. N.Y, 1997. 265p.
252. Swagerty D.L., Jr. Walling A.D., Klein R.M. Lactose intolerance. *Am Fam Physician*. 2002. Vol. 65(9). P. 1845-1850., Lactose digestion and the evolutionary genetics of lactase persistence / Ingram C.J. et al.. *Hum Genet*. 2009. Vol. 124(6). P. 579-591.
253. The World Economic Forum. Retrieved from <http://www.weforum.org>.
254. The World Intellectual Property Organization. Retrieved from <http://www.wipo.int>.
255. The 11th Global Food Security Index shows a deterioration in the global food environment for the third year, threatening food security. UN. GFSI. URL : <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/>
256. Toffler O. *The Adaptive Corporation*. Aldershot, Gower, 1985, – 194 p.
257. Turchyn L., Sobko O., Shahin O., Zaverbnuy A. *Organizational and Economic Support of the Process of Forming of Intellectual Potential of Enterprise*.

International Journal of Advanced Science and Technology. 2020. Vol. 29, No. 9s. pp. 5992–6000. URL: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/18797>

258. Uddina, M., Chowdhuryb, R. A., Hoquea, N., Ahmada, A., Mamuna, A., & Uddina, M. N. (2022, July). Developing entrepreneurial intentions among business graduates of higher educational institutions through entrepreneurship education and entrepreneurial passion: A moderated mediation model. *The International Journal of Management Education*, 20 (2). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811722000490>

259. Ukrainian Institute of Intellectual Property. (2019). Annual Report of the State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property". Retrieved from <https://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2018.pdf>. (in Ukrainian)

260. Van Middelaar C.E., Berentsen P.B.M., Dolman M.A., De Boer I.J.M. Eco-efficiency in the production chain of Dutch semi-hard cheese. *Livestock science*. 2011. Vol. 139(1). P. 91-99.

261. Van Scheppingen W.B., van Hilten P.H., Vijverberg M.P., Duchateau A.L.L. Selective and sensitive determination of lactose in low-lactose dairy products with HPAEC-PAD. *J. Chromatogr. B*. 2017. Vol. 1060. P. 395–399

262. Venema K. Intestinal fermentation of lactose and prebiotic lactose derivatives, including human milk oligosaccharides. *International Dairy Journal*. 2012. Vol. 22(2), P. 123-140.

263. Walstra P., Geurts T.J., Noomen A., Jellema A., van Boekel M.A.J.S. *Dairy Technology: Principles of Milk Properties and Processes*. Chapter 22. Marcel Dekker Inc.: New York, NY, USA, 1999. P. 555-600

264. Wei, Y. (2022, January). Regional governments and opportunity entrepreneurship in underdeveloped institutional environments: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Research Policy*, 51 (1). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733321001761>

265. World – Historical comparative overview between WPC and SMP prices. URL: [https://www.clal.it/en/?section=whey\\_usa](https://www.clal.it/en/?section=whey_usa). ]

266. World Economic Forum. (2020) The Future of Jobs 2020. [online]  
Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).



## ДОДАТКИ

## Оцінні показники стану розвитку інтелектуального потенціалу

## ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Елементи інтелектуального потенціалу	Показники	Період діяльності				
		2018	2019	2020	2021	2022
Особистісний	Частка заробітної плати в собівартості продукції, %	10,09	14,3	12,51	10,2	12,51
	Індекс оплати праці	1,25	1,44	0,95	1,01	0,99
	Частка працівників, які пройшли навчання, %	6,7	6,8	6,1	6,6	5
Інноваційний	Коефіцієнт оновлення асортименту	0,167	0,333	0,146	0,107	0,026
	Рівень охоплення продукції системами управління якістю, %	1	1,11	1,23	1,31	1,36
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,49	0,49	0,47	0,41	0,49
Ринковий	Кількість торгових марок, од	1	1	1	1	1
	Частка експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції, %	0,5	14,5	11,4	14,9	19,6
	Частка ринку, %	5,2	5,34	5,9	5,4	6,5
	Коефіцієнт рентабельності продаж	0,903	0,779	0,318	0,124	0,096
Інформаційний	Частка нематеріальних активів, %	1,18	0,44	0,26	0,14	0,26
	Рівень цифровізації продаж	0,67	0,71	0,75	0,8	0,85
	Коефіцієнт оборотності активів	0,92	0,75	2,08	2,25	2,74

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних суб'єкта господарювання.

**Оцінні показники стану розвитку інтелектуального потенціалу  
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Елементи інтелектуального потенціалу	Показники	Період діяльності				
		2018	2019	2020	2021	2022
Особистісний	Частка заробітної плати в собівартості продукції, %	4,83	5,32	5,36	5,58	5,18
	Індекс оплати праці	1,69	1,73	1,52	0,81	1,39
	Частка працівників, які пройшли навчання, %	5,9	6,3	6,8	7,1	5,8
Інноваційний	Коефіцієнт оновлення асортименту	0,123	0,28	0,112	0,09	0,015
	Рівень охоплення продукції системами управління якістю, %	1	1	1,1	1,12	1,3
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,04	0,04	0,05	0,06	0,34
Ринковий	Кількість торгових марок, од	1	1	1	2	3
	Частка експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції, %	6,3	9,2	8,7	10,7	13,6
	Частка ринку, %	5,26	5,18	4,98	5,05	6,13
	Коефіцієнт рентабельності продаж	0,321	0,417	0,321	0,383	0,143
Інформаційний	Частка нематеріальних активів, %	0,91	0,92	0,81	0,48	28,11
	Рівень цифровізації продаж	0,6	0,68	1	1	1
	Коефіцієнт оборотності активів	2,72	3,13	3,06	3,94	1,74

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних суб'єкта господарювання

## Оцінні показники стану розвитку інтелектуального потенціалу

## ТОВ «Молокозавод «Самбірський»

Елементи інтелектуального потенціалу	Показники	Період діяльності				
		2018	2019	2020	2021	2022
Особистісний	Частка заробітної плати в собівартості продукції, %	7,79	10,12	11,45	13,08	10,31
	Індекс оплати праці	1,39	1,18	1,08	1,01	1,01
	Частка працівників, які пройшли навчання, %	0,91	1,32	1,86	1,53	0,54
Інноваційний	Коефіцієнт оновлення асортименту	0,04	0,09	0,158	0,08	0,07
	Рівень охоплення продукції системами управління якістю, %	1,01	1,05	1,07	1,08	1,07
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,57	0,65	0,66	1,59	0,35
Ринковий	Кількість торгових марок, од	1	1	1	1	1
	Частка експортної продукції в чистому доході від реалізації продукції, %	0	0	0	0	0
	Частка ринку, %	0,42	0,38	0,24	0,18	0,22
	Коефіцієнт рентабельності продаж	0,063	0,04	0,072	0,109	0,111
Інформаційний	Частка нематеріальних активів, %	0	0	0	0	0
	Рівень цифровізації продаж	0,1	0,15	0,2	0,2	0,2
	Коефіцієнт оборотності активів	3,31	3,35	2,45	1,76	0,82

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних суб'єкта господарювання

### Методика розрахунку інтелектуальної доданої вартості [1, с. 185–186]

Показник	Розрахунок
Додана вартість	$VA = D - W,$ де $VA$ – додана вартість, тис. грн.; $D$ – виручка від реалізації продукції, тис. грн.; $W$ – витрати, тис. грн.
Коефіцієнт використання власного капіталу	$VACA = \frac{VA}{CE},$ де $VACA$ – коефіцієнт використання фінансового капіталу; $VA$ – додана вартість, тис. грн.; $CE$ – величина фінансового капіталу, тис. грн.
Коефіцієнт використання людського капіталу	$VAHU = \frac{VA}{HC},$ де $VAHU$ – коефіцієнт використання людського капіталу; $VA$ – додана вартість, тис. грн.; $HC$ – величина людського капіталу, тис. грн.
Структурний капітал	$SC = VA - HC,$ де $SC$ – величина структурного капіталу, тис. грн.; $VA$ – додана вартість, тис. грн.; $HC$ – величина людського капіталу, тис. грн.
Коефіцієнт використання структурного капіталу	$STVA = \frac{SC}{VA},$ де $STVA$ – коефіцієнт використання структурного капіталу, тис. грн.; $SC$ – величина структурного капіталу, тис. грн.; $VA$ – додана вартість, тис. грн.

**Систематизовані оцінні показники стану розвитку інтелектуального  
потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
у 2018–2022 рр.**

Факторні показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Частка з/п у собівартості, %	10,09	14,3	12,51	10,2	12,5
Коефіцієнт фінансової залежності	2,05	2,03	2,14	2,44	2,04
Коефіцієнт фінансового ризику	1,05	1,03	1,14	1,44	0,79
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,233	0,188	0,102	0	0,293
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,14	-0,16	-0,44	-0,6	-0,02
Частка нематеріальних активів в активах, %	1,18	0,44	0,26	0,14	0,26
Коефіцієнт оборотності активів	0,92	0,75	2,08	2,25	2,74
Коефіцієнт оборотності запасів	2,25	2,25	10,88	9,66	15,71

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Систематизовані оцінні показники стану розвитку інтелектуального  
потенціалу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»  
у 2018–2022 рр.**

Факторні показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Частка з/п у собівартості, %	4,83	5,32	5,36	5,58	5,18
Коефіцієнт фінансової залежності	27,38	23,46	19,97	15,66	2,93
Коефіцієнт фінансового ризику	26,38	22,46	18,97	14,37	1,81
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,509	0,385	0,296	0,602	0,022
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,67	-5,48	-4,68	-3,34	-0,3
Частка нематеріальних активів в активах, %	0,91	0,92	0,81	0,48	28,11
Коефіцієнт оборотності активів	2,72	3,13	3,06	3,94	1,74
Коефіцієнт оборотності запасів	5,41	7,55	8,64	9,21	8,11

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Систематизовані оцінні показники стану розвитку інтелектуального  
потенціалу ТОВ «Молокозавод «Самбірський»  
у 2018–2022 рр.**

Факторні показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Частка з/п у собівартості, %	7,79	10,12	11,45	13,08	10,31
Коефіцієнт фінансової залежності	1,76	1,54	1,51	1,7	2,87
Коефіцієнт фінансового ризику	0,76	0,54	0,51	0,7	1,87
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,025	0,068	0,143	0,129	0,316
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,66	0,18	0,3	0,43	0,62
Частка нематеріальних активів в активах, %	0	0	0	0	0
Коефіцієнт оборотності активів	3,31	3,35	2,45	1,76	0,82
Коефіцієнт оборотності запасів	4,55	6,15	4,13	2,27	1,9

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання



**Кореляційна матриця на основі коефіцієнта Пірсона  
для статистичних даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

	у <sub>1</sub>	х <sub>1</sub>	х <sub>2</sub>	х <sub>3</sub>	х <sub>4</sub>	х <sub>5</sub>	х <sub>6</sub>	х <sub>7</sub>	х <sub>8</sub>
у <sub>1</sub>	1	-0,4931	0,9193	0,6567	-0,7132	-0,7485	-0,6371	0,7189	0,577
х <sub>1</sub>	-0,4931	1	-0,5441	-0,4889	0,3075	0,3735	-0,3521	-0,1538	0,0037
х <sub>2</sub>	0,9193	-0,5441	1	0,8925	-0,8913	-0,8903	-0,4774	0,3907	0,2165
х <sub>3</sub>	0,6567	-0,4889	0,8925	1	-0,9597	-0,9382	-0,2280	-0,0151	-0,1848
х <sub>4</sub>	-0,7132	0,3075	-0,8913	-0,9597	1	0,9870	0,4591	-0,1402	0,0036
х <sub>5</sub>	-0,7485	0,3735	-0,8903	-0,9382	0,9870	1	0,4513	-0,2299	-0,0873
х <sub>6</sub>	-0,6371	-0,3521	-0,4774	-0,2280	0,4591	0,4513	1	-0,6875	-0,6819
х <sub>7</sub>	0,7189	-0,1538	0,3907	-0,0151	-0,1402	-0,2299	-0,6875	1	0,9807
х <sub>8</sub>	0,577	0,0037	0,2165	-0,1848	0,0036	-0,0873	-0,6819	0,9807	1

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Кореляційна матриця на основі коефіцієнта Спірмена  
для статистичних даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

	у <sub>1</sub>	х <sub>1</sub>	х <sub>2</sub>	х <sub>3</sub>	х <sub>4</sub>	х <sub>5</sub>	х <sub>6</sub>	х <sub>7</sub>	х <sub>8</sub>
у <sub>1</sub>	1	-0,3	0,9	0,7	-0,6	-0,6	-0,8721	0,7	0,5643
х <sub>1</sub>	-0,3	1	-0,5	-0,3	-0,1	-0,1	-0,0513	-0,3	0,1026
х <sub>2</sub>	0,9	-0,5	1	0,9	-0,7	-0,7	-0,6156	0,4	0,2052
х <sub>3</sub>	0,7	-0,3	0,9	1	-0,9	-0,9	-0,4617	0	-0,1539
х <sub>4</sub>	-0,6	-0,1	-0,7	-0,9	1	1	0,5643	0,1	0,1539
х <sub>5</sub>	-0,6	-0,1	-0,7	-0,9	1	1	0,5643	0,1	0,1539
х <sub>6</sub>	-0,8721	-0,0513	-0,6156	-0,4617	0,5643	0,5643	1	-0,7182	-0,6316
х <sub>7</sub>	0,7	-0,3	0,4	0	0,1	0,1	-0,7182	1	0,8721
х <sub>8</sub>	0,5643	0,1026	0,2052	-0,1539	0,1539	0,1539	-0,6316	0,8721	1

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Результати застосування методу головних компонент  
(для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)**

Факторні ознаки	Компоненти			
	1	2	3	4
	Факторні ваги			
$x_1$	0,5	0,9888	-0,0434	-0,0543
$x_2$	0,0065	-0,0533	-0,3128	0,2422
$x_3$	-0,0071	-0,0649	-0,4513	-0,2033
$x_4$	0	0,0203	0,2439	0,2028
$x_5$	-0,0037	0,0511	0,4786	0,6744
$x_6$	-0,0485	-0,0802	0,6022	-0,5220
$x_7$	0,1445	-0,0757	-0,2044	0,3502
$x_8$	0,9883	0,0067	0,0600	-0,0773
Номер спостереження, $i$	Факторні значення			
1	-5,9872	-1,8289	0,4570	-0,0230
2	-5,9737	2,4066	-0,1420	0,0517
3	2,7560	0,5792	-0,1655	-0,1603
4	1,5799	-1,7620	-0,5761	0,0647
5	7,6250	0,6051	0,4268	0,0670
	Власні значення факторів			
	34,9408	3,2357	0,1926	0,0094
	Відсоток поясненої дисперсії			
	91,0425	8,4311	0,5019	0,0245

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання при застосуванні функції MATLAB

**Кореляційна матриця на основі коефіцієнта Пірсона  
для статистичних даних ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

	у <sub>2</sub>	х <sub>1</sub>	х <sub>2</sub>	х <sub>3</sub>	х <sub>4</sub>	х <sub>5</sub>	х <sub>6</sub>	х <sub>7</sub>	х <sub>8</sub>
у <sub>2</sub>	1	0.4773	-0.9776	-0.9782	-0.6566	0.7275	0.782	-0.354	0.704
х <sub>1</sub>	0.4773	1	-0.293	-0.2991	0.1437	-0.1682	-0.1596	0.6043	0.9389
х <sub>2</sub>	-0.9776	-0.293	1	0.9999	0.706	-0.8517	-0.8821	0.4985	-0.5467
х <sub>3</sub>	-0.9782	-0.2991	0.9999	1	0.6977	-0.8516	-0.878	0.4899	-0.5511
х <sub>4</sub>	-0.6566	0.1437	0.706	0.6977	1	-0.5904	-0.8573	0.8602	-0.1372
х <sub>5</sub>	0.7275	-0.1682	-0.8517	-0.8516	-0.5904	1	0.8999	-0.6611	0.0976
х <sub>6</sub>	0.782	-0.1596	-0.8821	-0.878	-0.8573	0.8999	1	-0.8345	0.1141
х <sub>7</sub>	-0.354	0.6043	0.4985	0.4899	0.8602	-0.6611	-0.8345	1	0.3466
х <sub>8</sub>	0.704	0.9389	-0.5467	-0.5511	-0.1372	0.0976	0.1141	0.3466	1

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Кореляційна матриця на основі коефіцієнта Спірмена  
для статистичних даних ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

	у <sub>2</sub>	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>
у <sub>2</sub>	1	0.4	-1	-1	-0.4	0.7	0.1	-0.1	0.7
x <sub>1</sub>	0.4	1	-0.4	-0.4	0.3	-0.1	-0.7	0.8	0.9
x <sub>2</sub>	-1	-0.4	1	1	0.4	-0.7	-0.1	0.1	-0.7
x <sub>3</sub>	-1	-0.4	1	1	0.4	-0.7	-0.1	0.1	-0.7
x <sub>4</sub>	-0.4	0.3	0.4	0.4	1	-0.1	-0.7	0.7	0.1
x <sub>5</sub>	0.7	-0.1	-0.7	-0.7	-0.1	1	0.1	-0.4	0.3
x <sub>6</sub>	0.1	-0.7	-0.1	-0.1	-0.7	0.1	1	-0.7	-0.6
x <sub>7</sub>	-0.1	0.8	0.1	0.1	0.7	-0.4	-0.7	1	0.5
x <sub>8</sub>	0.7	0.9	-0.7	-0.7	0.1	0.3	-0.6	0.5	1

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Результати застосування методу головних компонент  
(для ТОВ «Молочна компанія «Галичина»)**

Факторні ознаки	Компоненти			
	1	2	3	4
	Факторні ваги			
$x_1$	0,0014	-0,056	-0,0869	0,2035
$x_2$	-0,5199	0,4409	-0,0088	0,071
$x_3$	-0,5225	0,4603	-0,0774	-0,1319
$x_4$	-0,0101	-0,0154	0,1052	0,2879
$x_5$	0,1009	0,0571	0,868	-0,301
$x_6$	0,6667	0,7029	-0,1737	0,0548
$x_7$	-0,0301	-0,1212	0,0915	0,7654
$x_8$	0,03	-0,2799	-0,4283	-0,4169
Номер спостереження, $i$	Факторні значення			
1	-13,5889	5,5485	0,9998	-0,0348
2	-9,6247	1,2452	-1,1697	0,2351
3	-5,9435	-2,2291	-0,6415	-0,3247
4	-1,396	-6,6854	0,8223	0,1234
5	30,5532	2,1209	-0,011	0,001
	Власні значення факторів			
	312,0161	21,6246	0,8639	0,0443
	Відсоток поясненої дисперсії			
	93,2647	6,4638	0,2582	0,0132

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання при застосуванні функції MATLAB

**Кореляційна матриця на основі коефіцієнта Пірсона  
для статистичних даних ТОВ «Молокозавод «Самбірський»**

	У <sub>3</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
У <sub>3</sub>	1	-0,9407	-0,0326	-0,0326	-0,4630	0,1733	0,6484	0,6651
X <sub>1</sub>	-0,9407	1	-0,1249	-0,1249	0,3255	-0,4335	-0,4932	-0,4582
X <sub>2</sub>	-0,0326	-0,1249	1	1	0,8482	0,6335	-0,7819	-0,6638
X <sub>3</sub>	-0,0326	-0,1249	1	1	0,8482	0,6335	-0,7819	-0,6638
X <sub>4</sub>	-0,4630	0,3255	0,8482	0,8482	1	0,2715	-0,9313	-0,7382
X <sub>5</sub>	0,1733	-0,4335	0,6335	0,6335	0,2715	1	-0,3772	-0,5732
X <sub>6</sub>	0,6484	-0,4932	-0,7819	-0,7819	-0,9313	-0,3772	1	0,9229
X <sub>7</sub>	0,6651	-0,4582	-0,6638	-0,6638	-0,7382	-0,5732	0,9229	1
X <sub>8</sub>	1	-0,9407	-0,0326	-0,0326	-0,4630	0,1733	0,6484	0,6651

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Кореляційна матриця на основі коефіцієнта Спірмена  
для статистичних даних ТОВ «Молокозавод «Самбірський»**

	у <sub>2</sub>	х <sub>1</sub>	х <sub>2</sub>	х <sub>3</sub>	х <sub>4</sub>	х <sub>5</sub>	х <sub>7</sub>	х <sub>8</sub>
у <sub>2</sub>	1	-1	0,3	0,3	-0,6	0,3	0,6	0,6
х <sub>1</sub>	-1	1	-0,3	-0,3	0,6	-0,3	-0,6	-0,6
х <sub>2</sub>	0,3	-0,3	1	1	0,1	0,8	-0,5	-0,5
х <sub>3</sub>	0,3	-0,3	1	1	0,1	0,8	-0,5	-0,5
х <sub>4</sub>	-0,6	0,6	0,1	0,1	1	-0,1	-0,8	-0,8
х <sub>5</sub>	0,3	-0,3	0,8	0,8	-0,1	1	-0,4	-0,4
х <sub>6</sub>	0,6	-0,6	-0,5	-0,5	-0,8	-0,4	1	1
х <sub>7</sub>	0,6	-0,6	-0,5	-0,5	-0,8	-0,4	1	1
х <sub>8</sub>	1	-1	0,3	0,3	-0,6	0,3	0,6	0,6

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання



**Результати застосування методу головних компонент  
(для ТОВ«Молокозавод «Самбірський»)**

Факторні ознаки	Компоненти			
	1	2	3	4
	Факторні ваги			
$x_1$	0,6456	0,7224	0,1348	0,1934
$x_2$	0,0989	-0,2913	0,4375	0,4563
$x_3$	0,0989	-0,2913	0,4375	0,4563
$x_4$	0,0325	-0,0313	0,1129	-0,2624
$x_5$	0,0114	-0,116	-0,1704	0,1738
$x_7$	-0,3943	0,2673	-0,4803	0,6634
$x_8$	-0,638	0,4718	0,5715	-0,0831
Номер спостереження, $i$	Факторні значення			
1	-2,6675	-1,3348	-0,5621	0,0106
2	-2,2475	1,2964	0,5413	0,0593
3	0,2526	1,0648	-0,0398	-0,1389
4	2,8022	1,0549	-0,4092	0,0729
5	1,8603	-2,0814	0,4698	-0,0040
	Власні значення факторів			
	5,8859	2,5103	0,2497	0,0071
	Відсоток поясненої дисперсії			
	68,0221	29,0106	2,8856	0,0816

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання при застосуванні функції MATLAB

**Систематизовані оцінні показники для моделювання впливу інтелектуального капіталу на величину інтелектуальної доданої вартості на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2018–2022 рр.**

Показники	Період діяльності				
	2018	2019	2020	2021	2022
Інтелектуальна додана вартість, у	2,87	1,65	2,43	1,87	2,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $x_1$	0,233	0,188	0,102	0	0,293
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $x_2$	-0,14	-0,16	-0,44	-0,6	-0,02
Частка заробітної плати у собівартості, $x_3$	10,09	14,3	12,51	10,2	12,51
Частка працівників, які пройшли навчання, $x_4$	6,7	6,8	6,1	6,6	5
Коефіцієнт рентабельності продаж, $x_5$	0,903	0,779	0,318	0,124	0,096

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Систематизовані оцінні показники для моделювання впливу інтелектуального капіталу на величину інтелектуальної доданої вартості на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2018–2022 рр.**

Показники	Період діяльності				
	2018	2019	2020	2021	2022
Інтелектуальна додана вартість, у	2,21	4,67	4,17	13,26	2,79
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $x_1$	0,509	0,385	0,296	0,602	0,022
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $x_2$	-3,67	-5,48	-4,68	-3,34	-0,3
Частка заробітної плати у собівартості, $x_3$	4,83	5,32	5,36	5,58	5,18
Частка працівників, які пройшли навчання, $x_4$	5,9	6,3	6,8	7,1	5,8
Коефіцієнт рентабельності продаж, $x_5$	0,321	0,417	0,321	0,383	0,143

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Систематизовані оцінні показники для моделювання впливу інтелектуального капіталу на величину інтелектуальної доданої вартості на ТОВ «Молокозавд «Самбірський» у 2018–2022 рр.**

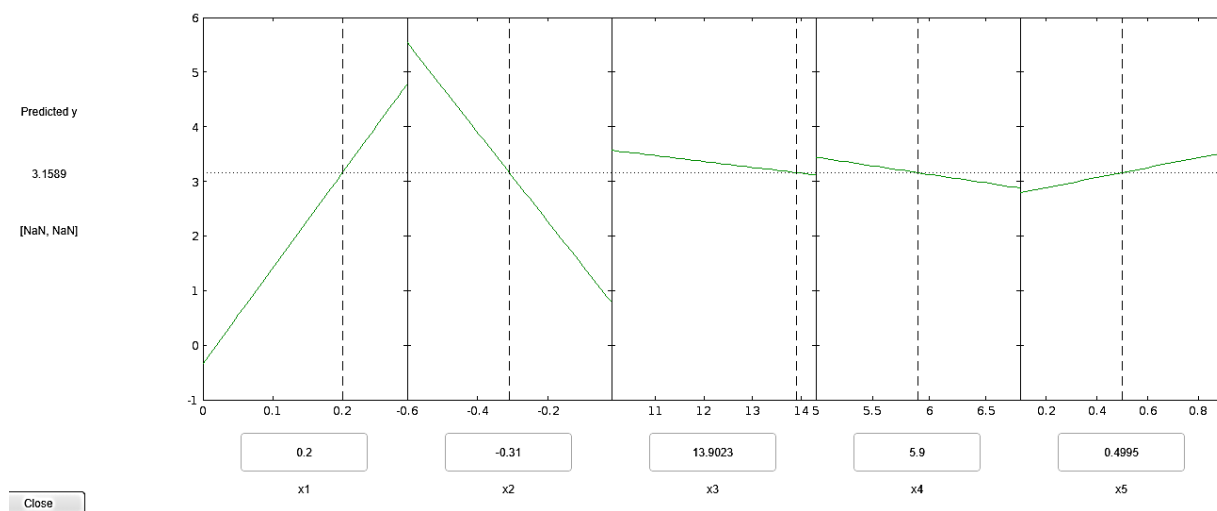
Показники	Період діяльності				
	2018	2019	2020	2021	2022
Інтелектуальна додана вартість, у	2,4	3,68	0,68	1,12	0,53
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $x_1$	0,025	0,068	0,143	0,129	0,316
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $x_2$	0,66	0,18	0,3	0,43	0,62
Частка заробітної плати у собівартості, $x_3$	7,79	10,12	11,45	13,08	10,31
Частка працівників, які пройшли навчання, $x_4$	0,91	4,32	1,86	1,53	0,54
Коефіцієнт рентабельності продаж, $x_5$	0,063	0,04	0,072	0,109	0,111

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Кореляційна матриця для вихідних даних ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»**

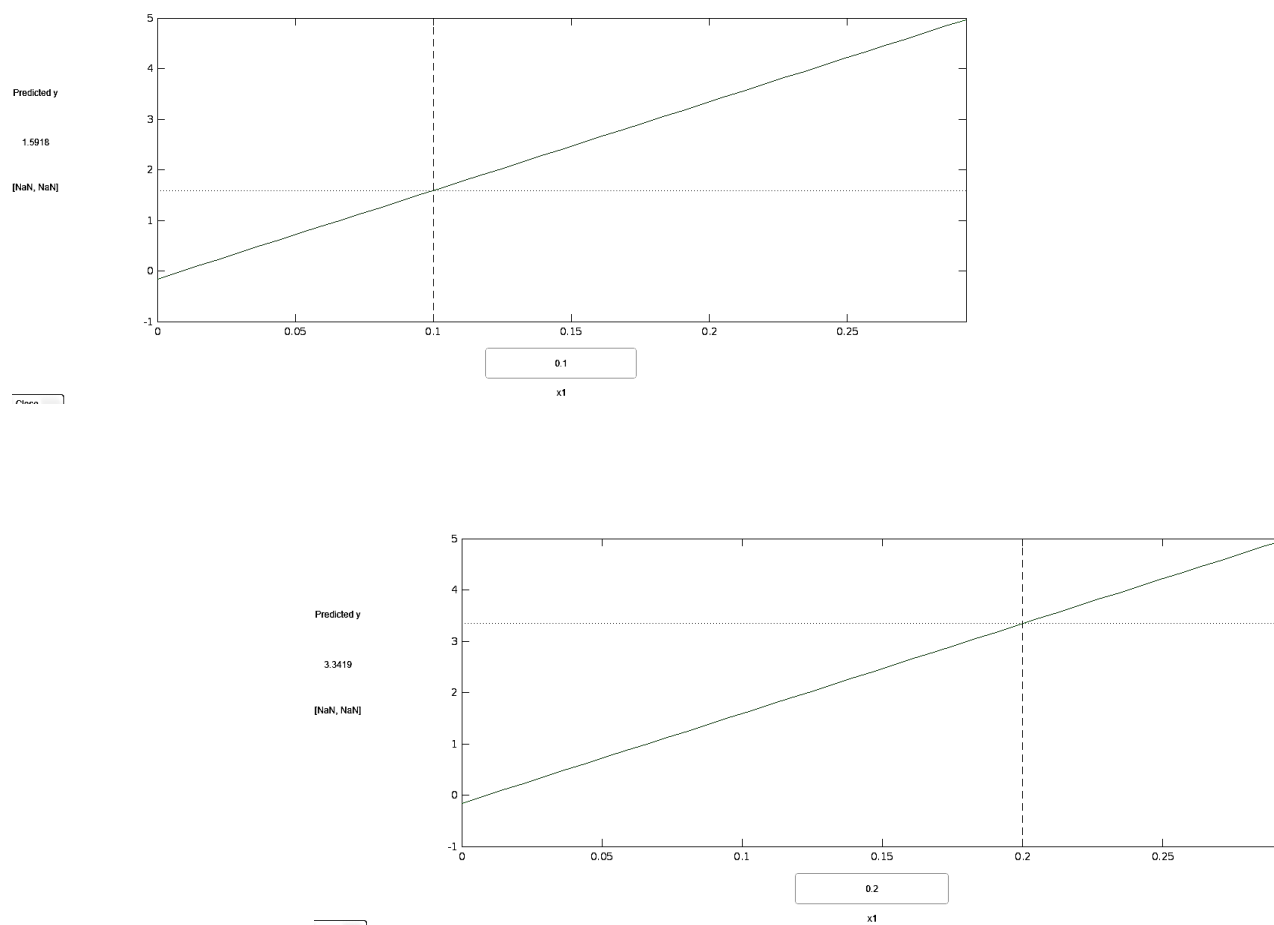
	$Y_1$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$
$Y_1$	1	0,4776	0,3489	-0,4775	-0,3316	0,1435
$X_1$	0,4776	1	0,987	0,3089	-0,4836	0,3201
$X_2$	0,3489	0,987	1	0,3748	-0,3982	0,3803
$X_3$	-0,4775	0,3089	0,3748	1	-0,178	0,0855
$X_4$	-0,3316	-0,4836	-0,3982	-0,178	1	0,657
$X_5$	0,1435	0,3201	0,3803	0,0855	0,657	1

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання



**Рис. 1. Графічна інтерпретація впливу факторів на показник коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості для ПрАТ «Тернопільський МОЛОКОЗАВОД».**

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання



**Рис. 1. Інтерфейс оцінки прогнозованого значення показника інтелектуальної доданої вартості на основі динаміки коефіцієнта рентабельності власного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».**

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Результати аналізу коефіцієнтів регресійної моделі  
для вихідних даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Фактори	Діапазон значень	Приріст	Приріст показника інтелектуальної доданої вартості
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $x_1$	[0, 1]	0,1	1,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $x_2$	[0, 1]	1%	-0,8
Частка заробітної плати у собівартості, $x_3$	[0, 100%]	1%	-0,11
Частка працівників, які пройшли навчання, $x_4$	[0, 100%]	0,1	-0,314
Коефіцієнт рентабельності продаж, $x_5$	[0, 1]	0,1	0,092

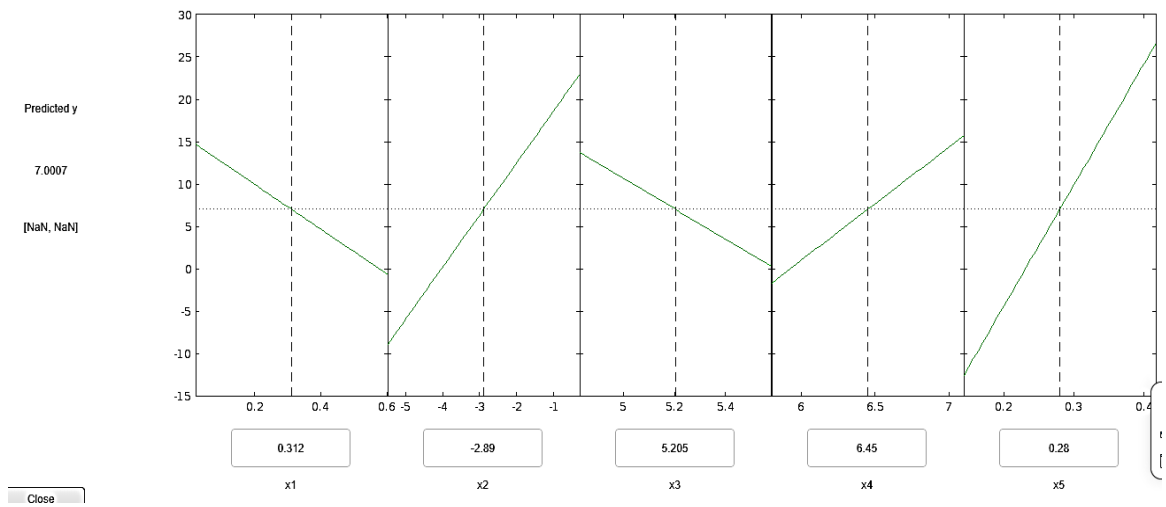
\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання



**Кореляційна матриця для вихідних даних****ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

	$y_1$	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
$y_1$	1	0,5898	-0,1029	0,7888	0,8146	0,4644
$x_1$	0,5898	1	-0,5904	0,1437	0,5363	0,8219
$x_2$	-0,1029	-0,5904	1	-0,1682	-0,4488	-0,8979
$x_3$	0,7888	0,1437	-0,1682	1	0,8339	0,3391
$x_4$	0,8146	0,5363	-0,4488	0,8339	1	0,5891
$x_5$	0,4644	0,8219	-0,8979	0,3391	0,5891	1

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання



**Рис. 1. Графічна інтерпретація впливу факторів на показник коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості для ТОВ «Молочна компанія «Галичина».**

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Результати аналізу коефіцієнтів регресійної моделі  
для вихідних даних ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

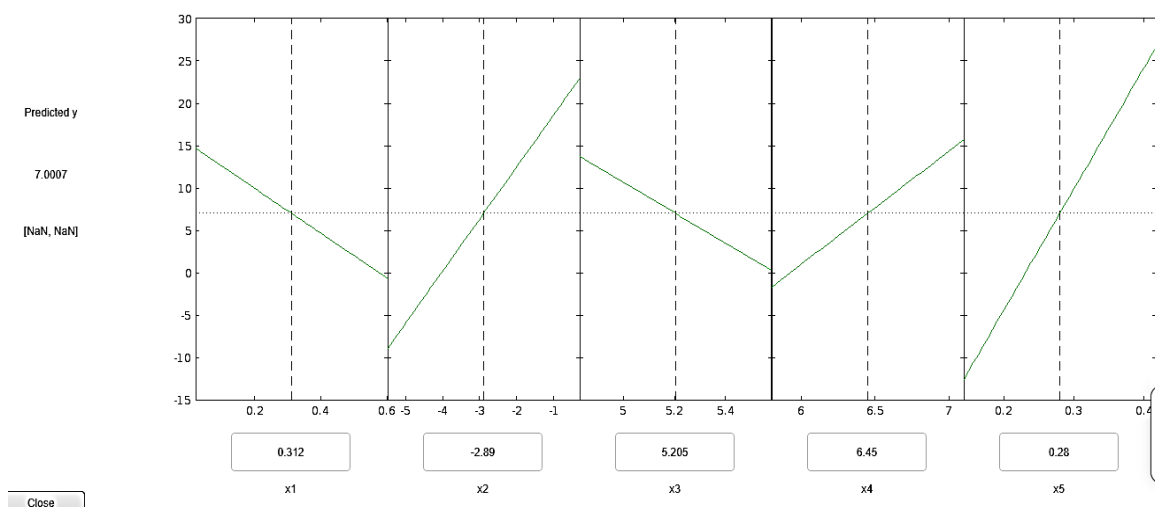
Фактори	Діапазон значень	Приріст	Приріст показника інтелектуальної доданої вартості
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $x_1$	[0, 1]	0,1	-2,65
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $x_2$	[0, 1]	1%	0,616
Частка заробітної плати у собівартості, $x_3$	[0, 100%]	1%	-17,9
Частка працівників, які пройшли навчання, $x_4$	[0, 100%]	0,1	13,35
Коефіцієнт рентабельності продаж, $x_5$	[0, 1]	0,1	14,3

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Кореляційна матриця для вихідних даних****ТОВ «Молокозавод «Самбірський»**

	$y_1$	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
$y_1$	1	-0,7163	-0,3857	-0,4707	0,7484	-0,8310
$x_1$	-0,7163	1	0,2715	0,3255	-0,4504	0,7292
$x_2$	-0,3857	0,2715	1	-0,4335	-0,8906	0,5202
$x_3$	-0,4707	0,3255	-0,4335	1	0,0908	0,5168
$x_4$	0,7484	-0,4504	-0,8906	0,0908	1	-0,7314
$x_5$	-0,831	0,7292	0,5202	0,5168	-0,7314	1

\*Джерело: розраховано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання.



**Рис. 1. Графічна інтерпретація впливу факторів на показник коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості для ТОВ «Молокозавод «Самбірський».**

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**Результати аналізу коефіцієнтів регресійної моделі  
для вихідних даних ТОВ «Молокозавод «Самбірський»**

Фактори	Діапазон значень	Приріст	Приріст показника інтелектуальної доданої вартості
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, $x_1$	[0, 1]	0,1	-2,65
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $x_2$	[0, 1]	1%	0,616
Частка заробітної плати у собівартості, $x_3$	[0, 100%]	1%	-17,9
Частка працівників, які пройшли навчання, $x_4$	[0, 100%]	0,1	13,35
Коефіцієнт рентабельності продаж, $x_5$	[0, 1]	0,1	14,3

\*Джерело: побудовано автором самостійно на основі аналізу даних суб'єкта господарювання

**СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**  
**За спеціальністю 073 Менеджмент**  
**Стахурської Світлани Василівни**

№ з/п	Назва праці	Назва видання та його вихідні відомості, що дозволяють ідентифікувати та відрізнити це видання від усіх інших	Кількість друкованих аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1.	Intellectual Capital of Entrepreneurship: Interconnections and ways of stimulating the development International	International Journal of Scientific and Technology Research, 2020, 9(3), pp. 7039–7043.	5 (1)	Alekseieva K., Turchyn L., Sobko O. Boichyk I.
2.	Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств.	<i>Інноваційна економіка</i> , 2023. № 2 [94]. С. 49-58.	10 5	Бойчик І.М.
3.	Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств.	<i>Економічний аналіз</i> , 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <a href="https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323">https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323</a>	8 4	Собко О.М.
4.	Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін	<i>Економічний аналіз</i> , 2023. № 2. С. 194-201. URL: <a href="https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249">https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249</a>	8 4	Собко О.М.
5.	Дослідження ринку молочної продукції України.	<i>Журнал стратегічних економічних досліджень</i> , 2023. № 2(13). С. 102-109	8	-
6.	Теоретичні засади формування механізму управління інтелектуальним потенціалом	<i>Економічний дискурс</i> . № 1-2. 2023. С. URL : <a href="http://ed.pdatu.edu.ua/issue/view/16977">http://ed.pdatu.edu.ua/issue/view/16977</a>	8	-
7.	Система управління інтелектуальним потенціалом на основі інструментарію брендингу	<i>Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля</i> , № 2 (278), 2023, с. 84-89. DOI: <a href="https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-90-95">https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-90-95</a> <a href="https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/684">https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/684</a>	6	-
8.	Підходи до оцінювання ефективності правління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств.	<i>Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <a href="https://archive.mcnd.org.ua/index.php/confereceproceeding/article/view/672/683">https://archive.mcnd.org.ua/index.php/confereceproceeding/article/view/672/683</a></i>	4	Бойчик І.М.

9.	Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства	<i>Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <a href="https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/">https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/</a></i>	4	Собко О.М.
10.	Оцінювання управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств	<i>Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18-19 липня 2023 р.) / редкол. : О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. 111 с. ISSN 2522-963X</i>	4	Собко О.М.
11.	Інтелектуальний капітал як основа розвитку інтелектуального потенціалу підприємства в умовах економічних знань	Світ наукових досліджень. Випуск 2»: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 13-14 липня 2023 р.) / редкол.: О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 115с.	4	-
12.	Напрями розвитку інтелектуального потенціалу підприємства	Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів. Матеріали I Міжнародної наук.– практ. конференції. Тези доповідей (24 – 25 червня 2020 р.) / Відп. ред. А. І. Крисоватий, Тернопіль, 2020.С.	3	-
13.	Ринок молочної продукції України: стан та тенденції	<i>Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, August 11, 2023. Amsterdam, The Netherlands: European Scientific Platform. C.31-32. URL: <a href="https://go-vropejska.esclick.me/TyvDbSfny5mu">https://go-vropejska.esclick.me/TyvDbSfny5mu</a></i>	2	-
14.	Напрями вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки	<i>Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів. Матеріали II Міжнародної наук.– практ. конференції. Тези доповідей (26 – 28 травня 2022 р.) / Відп. ред. А. І. Крисоватий, Тернопіль, 2022. С. 91-93.</i>	4	-
15.	Формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі брендінгу	<i>The 5 th International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society” (July 17-19, 2023) SPC “Sci-conf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2023. 881 p.</i>	2	-



21.09. 2023 № 228

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Підтверджуємо, що результати дисертаційної роботи Стахурської Світлани Василівни «Управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства» дозволили покращити процеси інтелектуалізації діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» задля посилення конкурентних позицій на ринку.

Одержані в роботі Стахурської С.В. результати стосовно удосконалення системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі формування інтелектуального капіталу, поєднання системи моніторингу і прогнозування, механізму управління процесами інтелектуалізації праці використано в організації діяльності товариства в частині покращення процесів генерування інтелектуальної доданої вартості.

Низка пропозицій автора щодо резервів підвищення інтелектуалізації виробничо-комерційних процесів, обґрунтованих на основі побудованих прогнозних моделей, врахована в стратегічних планах ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Заступник голови правління –  
директор заводу



Віктор СОЛТИС

# ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО “БІЛАК”

код 22369378, 81460, Львівська обл., Самбірський р-н, с. Стрілковичі, вул. Нова, 6,  
тел.: (03236) 3-21-38, АТ «Кредобанк» ,р/р UA70325365000002600202989422,  
МФО 325365

---

Вих. № 11  
13.08.2023р

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Підтверджуємо, що одержані у дисертаційному дослідженні Стахурської Світлани Василівни на тему «Управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства» результати сприяють покращенню процесів формування та використання інтелектуальних складових забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Елементи представленої у роботі Стахурської С.В. методики оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства використано в організації економічної роботи підприємства

Голова господарства:



Львів Білак

# ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»

81400 Львівська область, м. Самбір, вул. Мазепи, 14

р.р. UA553257960000026004300143243 філії Львівського ОУ АТ «Ощадбанк», ЗКПО 00424415,  
МФО 325796

тел./факс 3-23-53; тел. 6-06-08 (торг.від.); 3-28-41 (виробн.від.); 6-06-14 (бухгал.)

№ 153

\_20\_ липня 2023р.

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана Стахурській Світлані Василівні в тому, що окремі пропозиції, які наводяться в її дисертації «Управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства», дозволили систематизувати процеси формування інтелектуального потенціалу на ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

Запропонований Стахурською С.В. механізм управління розвитком інтелектуального потенціалу, базований на понятті «інтелектуальний вакуум», дав змогу виявити перспективні напрями залучення та використання інтелектуальних ресурсів товариства.

Пропозиції автора щодо застосування методичного підходу, що базується на обґрунтуванні вибору комплексу інструментарію брендингу, встановленого на основі експертного оцінювання та визначення рівня таксономічного показника, використано в організації маркетингової діяльності на ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

Директор



РОМАН ПИЛИПЧУК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

## ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;  
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

### ДОВІДКА

**про впровадження у навчальний процес результатів  
дисертаційної роботи Стахурської Світлани Василівни  
«Управління розвитком інтелектуального потенціалу  
підприємства»**

Розроблений дисертанткою підхід до оцінювання ефективності управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, а також запропонована модель та механізм управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, система оцінних критеріїв і показників, механізм управління процесами інтелектуалізації праці, напрями покращення застосування інструментарію брендингу, що базуються на ґрунтовному вивченні праць українських та закордонних науковців, будучи включеними в лекційні курси «Підприємництво», «Інноваційне підприємництво», «Управління інноваційною діяльністю», «Економіка та організація торгівлі» ефективно використовуються у навчально-виховному процесі кафедри підприємництва і торгівлі Західноукраїнського національного економічного університету.

Проректор  
науково-педагогічної роботи



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Виконавець: Болотник І.М.  
тел. +38 068 515 92 95 \*

ЗУНУ  
№ 126-26/1869 від 07.09.2023

