

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту
Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **Тема «Управління інтелектуальним потенціалом підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-8М

Волошин Юрій Леонідович

(Підпис)

Керівник к. е. н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

(Підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

(Підпис)

Рецензент _____

(Підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(Підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь «Магістр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“08” вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА** **Волошина Юрія Леонідовича**

1. Тема роботи: «Управління інтелектуальним потенціалом підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності»
керівник роботи к. е. н., доцент Осадчук Оксана Павлівна
затвержені наказом закладу вищої освіти від 05 вересня 2025 р. №643
2. Строк подання здобувачем роботи 28 листопада 2025 р
3. Вихідні дані до роботи: сучасні наукові публікації, навчальні та методичні матеріали з теорії та практики управління інтелектуальним потенціалом; внутрішня інформація щодо діяльності ТОВ «ТД Бойчак»; статистичні дані підприємства; аналітичні та звітні матеріали щодо організації роботи з персоналом.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Розділ 2. Дослідження стану управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК». Розділ 3. Напрями вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження відображено в 32 таблицях, 3 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я та прізвище, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 10.09.25	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 15.09.25	виконано
3.	Робота над Розділом 1. «Теоретичні основи управління інтелектуальним потенціалом підприємства»	До 03.10.25	виконано
4.	Робота над Розділом 2. «Дослідження стану управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК»	До 24.10.25	виконано
5.	Робота над Розділом 3. «Напрями вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК»	До 21.10.25	виконано
6.	Написання висновків	До 12.11.25	виконано
7.	Оформлення роботи	До 14.11.25	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 17.11.25	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 18.11.25	виконано
10.	Захист роботи	19.12.25	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Юрій ВОЛОШИН

_____ (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Оксана ОСАДЧУК

_____ (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Волошин Ю.Л. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. – Рукопис.

У роботі досліджено управління інтелектуальним потенціалом підприємства як ключовий фактор забезпечення його конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «ТД «Бойчак».

У роботі розкрито сутність і структуру інтелектуального потенціалу, узагальнено підходи до його управління та проаналізовано вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку інтелектуальних ресурсів.

Проведено комплексне дослідження стану управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК». Здійснено аналіз організаційно-економічних показників діяльності підприємства, досліджено склад і структуру кадрового забезпечення, а також оцінено ефективність управління інтелектуальними ресурсами на основі експертного оцінювання. Визначено ключові чинники впливу на розвиток інтелектуального потенціалу та виявлено проблемні аспекти його використання.

Розроблено напрями вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом і визначено стратегічні пріоритети його розвитку. Обґрунтовано впровадження платформи віртуального навчання та використання ділових ігор як інструментів розвитку компетентностей персоналу, а також доведено економічну доцільність запропонованих заходів.

Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку підприємств. Робота містить 98 сторінок, 32 таблиці, 3 рисунки, 35 використаних джерел.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, конкурентоспроможність, управління персоналом, підприємство.

SUMMARY

Voloshyn Y. Managing the intellectual potential of an enterprise as a factor in ensuring its competitiveness. – Manuscript.

The paper examines the management of a company's intellectual potential as a key factor in ensuring its competitiveness, using LLC "TD "Boychak" as a case study.

The essence and structure of intellectual potential are revealed, approaches to its management are summarized, and both domestic and foreign experience in the development of intellectual resources are analyzed.

A comprehensive study of the state of intellectual potential management at LLC "TD "Boychak" was conducted. The organizational and economic performance indicators of the enterprise were analyzed, the composition and structure of its human resources were examined, and the effectiveness of intellectual resource management was assessed based on expert evaluation. Key factors influencing the development of intellectual potential were identified, and problematic aspects of its utilization were determined.

Directions for improving the management of intellectual potential were developed and strategic priorities for its development were defined. The introduction of a virtual learning platform and the use of business games as tools for developing staff competencies were substantiated, and the economic feasibility of the proposed measures was proven.

The results obtained can be used to enhance management efficiency and ensure the sustainable development of enterprises.

The paper consists of 98 pages, 32 tables, 3 figures, and 35 references.

Keywords: intellectual potential, competitiveness, personnel management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та структура інтелектуального потенціалу підприємства.....	11
1.2. Концептуальні підходи та моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємства.....	17
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління інтелектуальним потенціалом підприємств.....	23
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТД «БОЙЧАК»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	35
2.2. Склад та структура кадрового забезпечення ТОВ «ТД «БОЙЧАК».....	42
2.3. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства.....	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТД «БОЙЧАК».....	64
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.....	64
3.2. Економічне обґрунтування створення платформи віртуального навчального середовища як напрямку удосконалення інтелектуального потенціалу персоналу.....	68
3.3. Очікувані результати від використання ділових ігор для розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК».....	77
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Сучасний період розвитку глобальної економіки характеризується активним переходом від індустріальної до постіндустріальної моделі, в основі якої лежать знання, інновації та інтелектуальні ресурси. У світлі зростаючої глобальної конкуренції, динамічних змін у технологічній сфері та підвищення значення високотехнологічних ринків, ефективне управління інтелектуальним потенціалом підприємства набуває вирішального значення для формування його довгострокових конкурентних переваг. Інтелектуальний потенціал, зокрема сукупність професійних знань, компетенцій, творчих здібностей персоналу, поряд із інтелектуальними активами та нематеріальними ресурсами, визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку, пристосування до змін і стабільного функціонування в довготривалій перспективі.

Проблематика ефективного управління інтелектуальним потенціалом перебуває в центрі уваги багатьох зарубіжних, так і українських дослідників. Теоретичну основу вивчення інтелектуального капіталу сформували праці таких науковців, як Т. Стюарт, Л. Едвінсон, К. Свейбі та Б. Лев, які впровадили концептуальні підходи до оцінювання й управління нематеріальними активами організацій. Вагомий внесок у розвиток концепції економіки, заснованої на знаннях, здійснили П. Друкер, Е. Тоффлер та М. Кастельс, які наголошували на ключовій ролі знань і людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та державних економік.

Серед представників української науки питання впливу інтелектуального потенціалу на конкурентоспроможність підприємств широко висвітлені у роботах О. Амоші, Л. Федулової, С. Ілляшенка, Н. Нижник, В. Геєця, А. Чухно, І. Бузька та Л. Чайки. Їхні дослідження спрямовані на концептуалізацію понятійного апарату, розроблення структури інтелектуального потенціалу, методів його оцінювання, інструментів формування та визначення шляхів підвищення ефективності використання. Окрему увагу вони приділяли аспектам

управління знаннями, розвитку кадрових ресурсів, впровадженню інноваційних рішень і забезпеченню сприятливих умов для створення нових ідей та технологій. Однак, незважаючи на значну теоретичну базу, питання практичного застосування інтелектуального потенціалу на рівні конкретних підприємств залишаються надзвичайно актуальними. Багато українських компаній стикаються з такими викликами, як дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень інноваційної активності, недостатня мотивація персоналу до творчої діяльності та відсутність інтегрованих систем управління інтелектуальними ресурсами. Ці проблеми визначають потребу удосконалення підходів до формування, розвитку й використання інтелектуального потенціалу як базового елемента забезпечення стратегічних конкурентних переваг підприємства.

Актуальність обраної теми обумовлена тим фактом, що саме використання інтелектуальних ресурсів надає підприємству змогу розробляти унікальні продукти і технології, адаптуватися до ринкових викликів та забезпечувати своє довготривале виживання в умовах конкуренції. Ефективне управління інтелектуальним потенціалом виходить за межі традиційної кадрової політики та стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту. Це вимагає застосування комплексного підходу, новітніх методик оцінювання та сучасних інструментів розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і практичних засад щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємства як ключового чинника забезпечення його конкурентоспроможності, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності його формування та використання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

1. розкрити сутність інтелектуального потенціалу підприємства, визначити його структуру, складові та роль у діяльності підприємства;
2. розглянути концептуальні підходи та моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємства;

3. дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід управління інтелектуальним потенціалом підприємств;

4. здійснити аналіз фінансово-економічного розвитку підприємства та його кадрового забезпечення;

5. оцінити ефективність системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства;

6. визначити проблеми та недоліки у системі управління інтелектуальними ресурсами на підприємстві.;

7. розробити та економічно обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом на ТОВ «ТД «БОЙЧАК».

У процесі написання дипломної роботи використовувалися наступні методи: аналіз і синтез для опрацювання наукових джерел, виявлення закономірностей і підходів до управління інтелектуальним потенціалом; абстрагування та узагальнення для формування понятійно-категоріального апарату та теоретичних висновків; порівняльний аналіз для зіставлення різних моделей та інструментів управління інтелектуальними ресурсами; системний підхід для розгляду інтелектуального потенціалу як цілісного елемента управлінської системи підприємства. Також економічний аналіз фінансових, статистичних та управлінських показників діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування, оцінювання та використання інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «Бойчак», як чинника забезпечення його конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження. В якості інформаційної бази при написанні роботи були використані наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітичні дані, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було використано засоби штучного інтелекту як допоміжний інструментарій для здійснення розширеного пошуку наукових джерел та перекладу іншомовних матеріалів.

Новизна одержаних результатів полягає в уточненні сутності поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» та розробленні напрямів щодо вдосконалення його управління.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені у кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ ТД «Бойчак».

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: Волошин Ю. Теоретичні основи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Сучасний менеджмент у динамічному середовищі: стратегії, інновації та адаптивні підходи до подолання викликів. Національний університет харчових технологій. Київ, 2025

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 98 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 89 сторінок. Робота містить 32 таблиці, 3 рисунки, 3 додатки на 5 сторінках, список використаної літератури – 35 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура інтелектуального потенціалу підприємства

У сучасних умовах економічного розвитку інтелектуальний потенціал підприємства виступає як фундаментальний ресурс, який забезпечує можливість створювати нові знання, впроваджувати інновації та підтримувати стійкий рівень конкурентоспроможності. Динамічний характер технологічних змін, процеси цифровізації, глобалізація та підвищення значущості людського капіталу обумовлюють важливість поглибленого дослідження сутності інтелектуального потенціалу і його впливу на ефективність діяльності підприємств. Інтелектуальний потенціал підприємства репрезентує інтегровану систему знань, компетенцій, творчих здібностей персоналу, інформаційних ресурсів, інтелектуальних активів і відповідних організаційних умов, що сприяють створенню, акумуляції, застосуванню та розвитку нового знання. Цей потенціал визначає спроможність підприємства до інноваційної діяльності, удосконалення технологічних процесів, адаптації до зовнішніх змін та формування стратегічного напрямку розвитку [1].

У наукових дослідженнях зустрічаються різноманітні методологічні підходи до визначення поняття інтелектуального потенціалу. Окремі науковці прирівнюють його до концепції інтелектуального капіталу, тоді як інші наголошують на його динамічності та підкреслюють, що потенціал відображає здатність до поступового нарощування й ефективного застосування інтелектуальних ресурсів. У цьому розумінні інтелектуальний потенціал виходить за межі статичних активів і охоплює можливості підприємства розвиватися, створювати інноваційні рішення та забезпечувати довгострокову стійкість і зростання.

Основні підходи до трактування інтелектуального потенціалу підприємства

Автор	Сутність визначення	Ключовий акцент
Т. Стюарт	Інтелектуальний потенціал це сукупність знань, інформації, інтелектуальної власності, досвіду працівників.	Знання та досвід як основа вартості підприємства
Л. Едвінсон	Потенціал це інтеграція людського, структурного й клієнтського капіталу.	Комплексний підхід до інтелектуального капіталу
К. Свейбі	Підприємство створює цінність завдяки нематеріальним активам: компетентностям персоналу, внутрішнім структурам, зовнішнім зв'язкам.	Нематеріальні активи як джерело розвитку
П. Друкер	Головний ресурс підприємства знання; робітник знань створює основну продуктивність.	Знання як стратегічний ресурс
Українські дослідники (Геєць, Федулова, Ілляшенко)	Інтелектуальний потенціал це здатність підприємства генерувати, накопичувати й ефективно використовувати знання для інноваційного розвитку.	Здатність до інновацій та розвитку

Джерело: [3; 12; 49; 56; 71; 72]

Людський потенціал це є сукупність знань, навичок, досвіду, компетентностей, творчих здібностей та інноваційної активності працівників. До його елементів належать професійні знання та кваліфікація персоналу, інтелектуальні та креативні здібності, мотивація до розвитку та самовдосконалення, здатність до навчання і генерування нових ідей. Людський потенціал є основою інтелектуального розвитку підприємства, адже саме працівники створюють продукти інтелектуальної діяльності. Організаційний (структурний) потенціал охоплює внутрішні системи, процеси, бази даних,

організаційну культуру та технології, що забезпечують накопичення і використання знань. Сюди входять корпоративна система управління знаннями; інформаційні системи та технології; патенти, авторські права, програмні продукти; організаційна структура, що сприяє інноваційності; корпоративна культура, орієнтована на навчання. Організаційний потенціал визначає, наскільки ефективно підприємство може перетворювати знання в інновації та результати. Ринковий (клієнтський) потенціал це можливості підприємства використовувати інтелектуальні ресурси у взаємодії з ринком та зовнішнім середовищем. Сюди включаються імідж та репутація підприємства, брендовий капітал, відносини з клієнтами, партнерами, постачальниками, знання ринку, маркетингові технології, спроможність підприємства адаптуватися до ринкових змін. Ринковий потенціал забезпечує комерціалізацію інтелектуальних ресурсів і трансформує їх у конкурентні переваги та відіграє важливу роль інтелектуального потенціалу у формуванні конкурентоспроможності підприємства [2].

Інтелектуальний потенціал підприємства є складною економічною категорією, що відображає сукупність нематеріальних ресурсів, які формуються та використовуються в процесі господарської діяльності з метою створення доданої вартості та забезпечення сталого розвитку. В умовах економіки знань саме інтелектуальний потенціал дедалі більше визначає можливості підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та утримувати конкурентні позиції на ринку. Сутність інтелектуального потенціалу полягає у здатності підприємства генерувати, накопичувати, трансформувати та ефективно використовувати знання, досвід, управлінські компетентності й інформаційні ресурси. На відміну від матеріальних активів, інтелектуальний потенціал не має фізичної форми, однак істотно впливає на фінансові результати діяльності, ринкову вартість та імідж підприємства. Як стало зрозуміло з аналізу у науковій літературі найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого структура інтелектуального потенціалу включає три взаємопов'язані складові: людський, структурний та клієнтський

(ринковий) капітали. Людський капітал охоплює знання, професійні навички, досвід, творчі здібності та мотивацію персоналу. Саме працівники є основними носіями інтелектуальних ресурсів, здатними створювати нові ідеї, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства. Рівень розвитку людського капіталу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та гнучкість бізнес-процесів. Структурний капітал включає організаційну структуру, бізнес-процеси, інформаційні системи, корпоративну культуру, стандарти та регламенти діяльності. Він забезпечує умови для реалізації потенціалу персоналу та трансформації індивідуальних знань у колективні. Високий рівень розвитку структурного капіталу сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню витрат та збереженню знань у межах підприємства. Клієнтський (ринковий) капітал відображає систему взаємовідносин підприємства з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. До його складу належать ділова репутація, сила бренду, лояльність споживачів, ринкові канали збуту. Саме клієнтський капітал забезпечує стабільність доходів і формує довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку. Роль інтелектуального потенціалу у формуванні конкурентоспроможності підприємства полягає у створенні унікальних, важко відтворюваних конкурентних переваг. На відміну від матеріальних ресурсів, інтелектуальний потенціал складно скопіювати або швидко замінити, що робить його стратегічним чинником успіху. Розвинений інтелектуальний потенціал сприяє підвищенню інноваційності, якості управлінських рішень, гнучкості бізнес-моделі та здатності підприємства оперативно реагувати на потреби ринку. Таким чином, інтелектуальний потенціал виступає базисом формування конкурентоспроможності підприємства, а ефективне управління його складовими є необхідною умовою забезпечення стійких ринкових позицій та довгострокового розвитку [4].

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства визначається не стільки матеріальними ресурсами, скільки здатністю створювати унікальні знання, технології та інноваційні продукти. Інтелектуальний потенціал виступає

ядром цієї здатності. Основні напрями його впливу на конкурентоспроможність можна охарактеризувати так [4]:

1. Забезпечення інноваційного розвитку - високий рівень інтелектуального потенціалу сприяє створенню нової продукції; впровадженню інноваційних технологій; оптимізації виробничих процесів; розробці ефективних управлінських рішень. Підприємство з потужним інтелектуальним потенціалом здатне стабільно випереджати конкурентів.

2. Формування унікальних конкурентних переваг, де інтелектуальні ресурси важко копіювати, складно замінити, практично неможливо придбати. Саме тому підприємства, що володіють розвиненим інтелектуальним потенціалом, формують стійкі конкурентні переваги, засновані на інноваціях, гнучкості та високій якості продуктів. Підвищення ефективності управління це ефективні системи управління знаннями та інтелектуальними ресурсами забезпечують швидку адаптацію до змін ринкових умов, скорочення витрат за рахунок оптимізації процесів, підвищення продуктивності персоналу. Завдяки цьому підприємство стає більш конкурентоспроможним та здатним швидко реагувати на виклики. Інтелектуальний капітал є важливою складовою ринкової вартості компанії. Підприємства з високим рівнем інтелектуального потенціалу мають кращі інвестиційні перспективи, здатні залучати партнерів та інвесторів, демонструють стабільні довгострокові результати.

Підвищення якості взаємодії із зовнішнім середовищем через розвинений ринковий потенціал дозволяє підприємству краще розуміти потреби споживачів, швидше реагувати на зміни попиту, формувати позитивний імідж бренду, зміцнювати стосунки з партнерами. Тому стало зрозуміло, що інтелектуальний потенціал є фундаментом конкурентоспроможності підприємства та визначає можливість його довготривалого розвитку. У процесі аналізу сутності та структури інтелектуального потенціалу підприємства встановлено, що він є одним із ключових ресурсів сучасної організації, який визначає її здатність до розвитку, інноваційної активності та збереження конкурентоспроможності. Інтелектуальний потенціал являє собою складну систему, яка об'єднує знання,

компетенції та творчі можливості працівників, інтелектуальні активи, організаційні ресурси, інформаційні технології та зовнішні комунікації підприємства. Характерною рисою цього ресурсу є його динамічність, адже він здатний змінюватися, розвиватися і адаптуватися залежно від вимог ринку та внутрішніх потреб організації [5].

Таблиця 1.2

Структура інтелектуального потенціалу підприємства

Складова	Елементи	Сутнісна характеристика
Людський потенціал	Кваліфікація, професійні компетенції, креативність, досвід, мотивація	Визначає здатність працівників створювати знання та інновації
Організаційний (структурний) потенціал	Технології, інформаційні системи, корпоративні бази знань, патенти, організаційна структура	Забезпечує накопичення, збереження та ефективне використання знань
Ринковий (клієнтський) потенціал	Репутація, бренд, партнерські відносини, маркетингові компетенції	Відображає здатність підприємства реалізовувати інтелектуальні продукти та підтримувати ринкові позиції

Джерело: [5]

У структурі інтелектуального потенціалу виділяють три основні складові: людський, організаційний і ринковий (клієнтський) потенціали. Людський потенціал охоплює інтелектуальну спроможність персоналу, яка формує базу для інноваційної діяльності. Організаційний потенціал виражає внутрішні механізми і системи, що сприяють накопиченню й ефективному використанню знань. Ринковий потенціал відображає можливість реалізації підприємством результатів інтелектуальної діяльності на ринку, формування позитивного іміджу та підтримання ефективної комунікації зі споживачами. Оцінено значення інтелектуального потенціалу для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Саме він сприяє створенню унікальних

конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам, стимулює інноваційний розвиток, покращує якість управлінських рішень та підвищує рівень продуктивності праці. Здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові виклики, впроваджувати нові технології й ефективно застосовувати накопичені знання значною мірою залежить від розвитку його інтелектуального потенціалу. Підприємства, що активно впроваджують наукові дослідження у свою роботу, здатні створювати сучасні продукти та технології, які істотно підвищують їх конкурентоспроможність. Це має особливе значення для сучасних вітчизняних компаній, де вкладення в науково-дослідні та конструкторські роботи стають ключовим фактором утримання лідерських позицій. Зокрема, розробка інноваційного програмного забезпечення відкриває нові можливості, дозволяючи підприємствам не лише розширювати ринки збуту, а й створювати унікальні рішення для своїх клієнтів. Інтелектуальний потенціал виступає основою для довгострокового зростання та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Концептуальні підходи та моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємства

У сучасних умовах спостерігається зростання зацікавленості економічної науки у вивченні питання використання людських ресурсів, їх якісних характеристик та можливостей інтелектуального розвитку. Наукові дослідження все частіше звертають увагу на такі концепції, як «людський розвиток», «якість населення», «людський потенціал», «сталий розвиток» та «якісне економічне зростання». У межах економічного дискурсу людина постає як ключовий компонент соціально-економічної системи. На тлі активного розвитку цифрових технологій людський потенціал займає пріоритетне місце, тоді як матеріальні ресурси розглядаються виключно як базова умова суспільного прогресу. Попри зростання уваги держави до проблем формування та розвитку людського

потенціалу, а також інтелектуального капіталу суспільства, багато аспектів цієї тематики залишаються недостатньо вивченими. Існують теоретичні розбіжності у визначенні категорій «якість життя», її оцінки та кількісного вимірювання[6].

Орієнтація на кількісні зміни інтелектуального потенціалу охоплює планування потреб у трудових ресурсах, тоді як якісні зміни впливають на зміст та склад цього потенціалу. Концепція структурної трансформації базується на зміні обсягу праці через реорганізацію структури підприємства та раціональне використання персоналу з певними якісними характеристиками. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств спрямоване на його підвищення, розширення, покращення та вдосконалення. Модифікація якісних і кількісних параметрів інтелектуального потенціалу неминуче викликає структурні зміни в організації. Особливо важливо враховувати, що цільовий інтелектуальний потенціал підприємства у майбутньому визначатиметься не тільки рівнем компетентності та продуктивності працівників на конкретний момент часу, але й їхньою здатністю забезпечити стратегічний розвиток у перспективі. Практика свідчить про постійне зростання ролі працівника в діяльності підприємства, що ставить перед управлінцями завдання впровадження дієвої системи управління інтелектуальним потенціалом.

Таблиця 1.3

Вплив інтелектуального потенціалу на конкурентоспроможність підприємства

Складова інтелектуального потенціалу	Форми впливу на конкурентоспроможність	Очікувані результати
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Людський потенціал	Генерація інновацій, підвищення продуктивності, розвиток компетенцій	Нові продукти, зростання якості, підвищення ефективності
Організаційний потенціал	Оптимізація процесів, використання та захист інтелектуальної власності	Зменшення витрат, прискорення виробництва, підвищення цінності

1	2	3
Ринковий потенціал	Формування бренду, робота з клієнтами, ринкова адаптивність	Розширення ринків збуту, зміцнення позицій, стабільний попит
Інноваційна активність	Створення нових технологій і продуктів	Стійкі конкурентні переваги, випередження конкурентів
Корпоративна культура	Сприяння навчанням, відкритість до змін	Стимулювання розвитку персоналу та потенціалу підприємства

Джерело: [11]

З огляду на зростання конкуренції, процеси глобалізації та інтенсивну технологічну трансформацію, управління інтелектуальним потенціалом набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Інтелектуальні ресурси, такі як знання, професійні компетенції, креативність працівників, інноваційні технології та нематеріальні активи, формують основу конкурентних переваг, що є складними для відтворення чи заміщення. Таким чином, сучасна наукова парадигма трактує управління інтелектуальним потенціалом як багатовимірний процес, який охоплює такі етапи: формування, оцінку, розвиток, ефективне використання та відтворення інтелектуальних ресурсів. У рамках наукових досліджень було сформульовано низку концептуальних підходів до управління інтелектуальним потенціалом, кожен із яких фокусується на специфіці ролі знань та інтелектуальних ресурсів у функціонуванні підприємства. До найбільш значущих належать ресурсний, процесний, інноваційний, компетентнісний, системний і знаннево-орієнтований моделі підходів.

Ресурсний підхід представлено як концептуальну базу, що розглядає інтелектуальний потенціал підприємства як унікальний стратегічний ресурс, здатний забезпечити тривалі конкурентні переваги. Інтелектуальні ресурси, з цієї точки зору, характеризуються низкою особливостей, зокрема складністю

копіювання, здатністю до розвитку та накопичення, а також збереженням своєї цінності під час використання. В межах ресурсного підходу ключові управлінські завдання включають ідентифікацію наявних інтелектуальних активів, ефективний розподіл ресурсів для розвитку знань і компетенцій, захист інтелектуальної власності та формування стратегічного портфеля інтелектуальних ресурсів. Цей підхід орієнтований на довгострокову конкурентоспроможність і стратегічну стабільність організації.

Процесний підхід вирізняється своєю увагою до управління інтелектуальним потенціалом через інтеграцію безперервних процесів пошуку, створення, адаптації, передачі, зберігання та використання знань. Особлива увага приділяється оптимізації внутрішніх процедур і потокам інформації. Ключовими елементами підходу є створення систем управління знаннями (Knowledge Management), стандартизація процедур їх накопичення та передачі, налагодження внутрішньокорпоративних комунікацій і впровадження інформаційних систем. Цей підхід сприяє підвищенню внутрішньої ефективності й оптимізації використання інтелектуального потенціалу персоналу.

Компетентнісний підхід базується на розумінні центральної ролі компетентностей персоналу як основного компонента інтелектуального потенціалу організації. Компетенції співробітників розглядаються як інтегровані характеристики, що включають знання, навички, цінності й поведінкові прояви. Основними задачами в межах цього підходу є розробка моделей компетенцій для різних категорій персоналу, визначення рівня розвитку компетенцій та виявлення їх дефіциту, впровадження навчальних і мотиваційних програм, а також створення умов для професійного розвитку. Відмінна риса цього підходу акцент на людському факторі як основному джерелі інтелектуального потенціалу.

Інноваційний підхід орієнтований на використання інтелектуального потенціалу як ключового джерела інноваційної діяльності. Підприємство трактується як система, що генерує нові технології, продукти, процеси та

способи управління. Основні аспекти цього підходу включають стимулювання креативності персоналу, впровадження інструментів генерації ідей (наприклад, інкубатори або ідеаційні сесії), підтримку дослідницьких і розробницьких ініціатив, залучення інвестицій в інноваційну інфраструктуру та розвиток корпоративної культури інновацій. Застосування такого підходу є особливо важливим у високотехнологічних галузях економіки.

Системний підхід розглядає інтелектуальний потенціал підприємства як цілісну інтегровану систему, що охоплює різноманітні елементи: людські ресурси, технології, інформацію, процеси, інтелектуальні активи й зовнішні зв'язки. Управління в рамках цього підходу полягає в проведенні комплексного аналізу стану інтелектуального потенціалу, оптимізації взаємодії між його компонентами, врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників впливу та інтеграції підходів до управління знаннями в загальну систему менеджменту організації. Завдяки своїй цілісності системний підхід дозволяє формувати оптимальні умови для ефективного використання інтелектуальних ресурсів і забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Виходячи з аналізованих підходів, були розроблені різні моделі управління інтелектуальним потенціалом. Найпоширенішими серед них є такі [9]:

1. Модель інтелектуального капіталу Л. Едвінсона і М. Мелоуна, це модель складається з трьох основних елементів, таких як людський капітал, структурний капітал та клієнтський капітал. Вона акцентує увагу на збалансованому використанні як внутрішніх, так і зовнішніх інтелектуальних ресурсів.

2. Модель нематеріальних активів К. Свейбі охоплює три ключові групи активів це компетентності працівників, внутрішню структуру, зовнішню структуру. Ця модель застосовується для оцінки інтелектуального потенціалу з точки зору створення доданої вартості.

3. Модель організації, що навчається П. Сенге передбачає такі елементи, як розвиток персоналу, управління знаннями, колективне навчання, системне

мислення. У межах цієї моделі підприємство розглядається як динамічна, самооновлювальна система.

4. Модель управління інтелектуальним капіталом Бруклінського інституту комбінує такі складники як людський капітал, інноваційний капітал, процесний капітал та соціальний капітал. Де особливий акцент робиться на значенні соціальних і комунікаційних зв'язків.

5. Модель управління знаннями Nonaka–Takeuchi базується на циклічній взаємодії таких процесів, такої як соціалізації, екстерналізації, комбінування, інтерналізації, вона широко застосовується для створення ефективних систем управління знаннями.

Таблиця 1.4

Основні концептуальні підходи та моделі управління інтелектуальним потенціалом підприємства

Підхід	Сутність	Ключові елементи управління	Переваги для підприємства
1	2	3	4
Ресурсний підхід	Орієнтація на унікальні ресурси, особливо знання та компетентності персоналу, як основу конкурентоспроможності	Ідентифікація ключових знань; розвиток компетентностей; система мотивації; оцінка стратегічних ресурсів	Формування стійких, важко копійованих переваг; оптимізація використання людських ресурсів
Процесний підхід	Розгляд управління інтелектуальним потенціалом як послідовності взаємопов'язаних процесів створення, збереження та використання знань	Модельовання процесів; картування знань; стандартизація процедур; регламентація інформаційних потоків	Підвищення ефективності управління знаннями; прозорість та контрольованість процесів
Системний підхід	Інтелектуальний потенціал розглядається як цілісна система, що взаємодіє з іншими ресурсами підприємства	Взаємозв'язок підсистем; інтеграція даних; комплексна оцінка результативності	Узгодженість управлінських рішень; підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів

1	2	3	4
Інноваційний підхід	Фокус на розробці та впровадженні інновацій як способу розвитку інтелектуального потенціалу	Управління проєктами; розвиток творчості персоналу; інвестиції в R&D; стимулювання інновацій	Зростання інноваційної активності; підвищення гнучкості й швидкості реакції на ринок
Компетентнісний підхід	Управління компетенціями працівників як ключовим джерелом інтелектуального потенціалу	Оцінювання компетенцій; розробка матриць компетентностей; навчання; розвиткові програми	Підвищення професійного рівня; покращення продуктивності та якості праці

Джерело: [9]

Максимально ефективно управління інтелектуальним потенціалом можливе лише за умов цілісного підходу, який забезпечує одночасно розвиток людського капіталу та оптимізацію процесів створення й використання знань.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління інтелектуальним потенціалом підприємств

Закордонний досвід у сфері управління інтелектуальним потенціалом підприємств охоплює використання систем управління знаннями, ефективного управління інтелектуальною власністю та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Вітчизняна практика відрізняється існуючими підходами до управління персоналом, актуальністю впровадження інноваційних рішень і розробкою інструментів оцінки інтелектуального капіталу. У сучасних умовах глобальної конкуренції інтелектуальний потенціал підприємства виступає ключовим ресурсом, що визначає його здатність до інновацій, динамічний розвиток та формування унікальних конкурентних переваг. Світова

практика управління цим потенціалом вирізняється високим рівнем системності, технологічності та стратегічної орієнтованості. Водночас вітчизняні підприємства поступово інтегрують міжнародний досвід, адаптуючи його до національних особливостей і власних управлінських підходів.

Компанії за кордоном впроваджують комплексні моделі управління інтелектуальним потенціалом, які базуються на поєднанні аналітичних, технологічних та управлінських рішень. У країнах ЄС, США, Японії та Південної Кореї системи управління знаннями стали невід'ємною частиною корпоративних стратегій. Одним із показових прикладів є компанія Skandia, яка першою розробила модель оцінювання інтелектуального капіталу (Skandia Navigator). У цьому підході ключову роль відіграє розподіл інтелектуального потенціалу на три основні компоненти: людський, структурний і клієнтський капітал, а також впровадження системи моніторингу нематеріальних активів. Завдяки цій моделі Skandia змогла підвищити ефективність управління стратегічними ресурсами та посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені [7].

В Японії особлива увага приділена розвитку людського капіталу через застосування таких концепцій, як кайдзен, канбан і джитоку-кан, що ґрунтуються на принципах безперервного вдосконалення. Основними акцентами є навчання персоналу, ефективна передача знань у командній роботі та створення культури колективної відповідальності, ці підходи забезпечують високу продуктивність і сприяють швидкому розвитку інновацій.

Американські корпорації, серед яких IBM, Google та Microsoft, інтегрували управління знаннями у свої цифрові екосистеми за допомогою аналітичних платформ і корпоративних баз даних. Значні інвестиції спрямовуються на розвиток людського капіталу через корпоративні університети, програми підвищення кваліфікації та інноваційні системи мотивації, які стимулюють працівників до генерування нових ідей.

У Великій Британії поширено використання концепції управління знаннями яка охоплює збирання, організацію, зберігання та розповсюдження стратегічної інформації. Для цього активно застосовуються електронні системи,

що забезпечують швидкий доступ до необхідних даних і сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень, міжнародний досвід вирізняється високим рівнем технологічності, сформованою культурою управління знаннями, системністю підходів до оцінювання інтелектуального потенціалу й активним впровадженням інновацій у бізнес-процеси.

Українські підприємства поступово переймають зарубіжні моделі, проте розвиток управління інтелектуальним потенціалом все ще значно відстає. Основними перешкодами залишаються недостатні інвестиції в персонал, слабкий рівень корпоративної культури, несистемний підхід у прийнятті рішень та низька ступінь автоматизації. Разом із тим, в Україні є позитивні приклади впровадження систем управління знаннями. Наприклад, такі великі виробничі компанії, як Мотор Січ, Запоріжсталь, Укрнафта, успішно реалізують програми підвищення кваліфікації працівників, запускають корпоративні навчальні центри та модернізують інформаційні системи для збереження й аналізу даних. Розвивається практика створення корпоративних університетів у сферах ІТ, банківської діяльності та телекомунікацій. Вагомими прикладами є ПриватБанк, Київстар та SoftServe. З переходом до цифрової економіки українські підприємства почали активніше застосовувати електронний документообіг, CRM-системи, ERP-платформи та електронні бази знань. Це сприяє швидкому обміну інформацією та покращує розвиток структурного капіталу. Культура обміну знаннями також набуває популярності через тренінги, воркшопи, наставництво і внутрішні комунікаційні платформи. Окремо варто виділити ІТ-сектор він демонструє найшвидші темпи у зміцненні інтелектуального потенціалу. Тут активно вкладають ресурси в розвиток людського капіталу, створюють ефективні внутрішні програми навчання, системи оцінювання компетенцій і мотиваційні механізми для персонального зростання працівників.

Аналізуючи особливості закордонного і вітчизняного досвіду, можна помітити ключові відмінності [12]:

- закордонні компанії орієнтуються на стратегічний і системний підхід до управління інтелектуальним потенціалом, тоді як в Україні цей підхід часто обмежується виключно вирішенням поточних задач;

- західні підприємства широко використовують сучасні цифрові технології та складні моделі оцінювання, водночас українські здебільшого працюють із базовими інформаційними системами;

- за кордоном більше уваги приділяється розбудові інноваційної культури та стимулюванню творчості персоналу, тоді як в Україні зусилля спрямовані переважно на базовий розвиток компетенцій і професійне навчання.

Українські компанії мають значний потенціал для зростання, однак їм необхідно підвищувати обсяги інвестицій у розвиток людського капіталу, покращувати системи мотивації та заохочувати інноваційне мислення. Західний досвід демонструє високий рівень зрілості у сфері управління інтелектуальним потенціалом із акцентом на його стратегічну важливість та інтеграцію в бізнес-процеси. Українські компанії рухаються в цьому напрямку, але їм потрібно активно модернізувати системи управління, розвивати цифрову інфраструктуру, формувати інноваційну культуру та адаптувати міжнародні практики відповідно до місцевих реалій.

Аналізуючи міжнародний досвід формування та управління потенціалом, а також його ключові елементи, можна визначити ряд практичних рекомендацій для українських підприємств. Варто відзначити, що зарубіжний досвід управління потенціалом компаній є важливим джерелом для розуміння сучасних тенденцій у бізнес-менеджменті. У різних країнах розроблено численні моделі та методології, які спрямовані на ефективне використання внутрішніх ресурсів компанії, підвищення її продуктивності та конкурентоспроможності. Однією з таких моделей є «збалансована система показників». Цей інструмент використовується для оцінювання господарської діяльності та бізнес-процесів компанії з урахуванням фінансових показників і таких критеріїв, як задоволеність споживачів, ефективність внутрішніх процесів, навчання та розвиток. Завдяки цьому компанія може створити збалансовану систему

управління, яка охоплює різні аспекти діяльності і ключові складові її потенціалу. Такий підхід є універсальним і підходить для будь-якої бізнес-моделі. Теорія ресурсів і можливостей акцентує увагу на внутрішньому потенціалі організації, який може стати основою для досягнення конкурентної переваги. Цей підхід стимулює компанії досліджувати унікальність своїх ресурсів і можливостей для їх максимальної реалізації. Прикладом можуть бути інноваційні технології або кадровий потенціал високої кваліфікації [17].

Методологія «Agile-менеджмент» базується на гнучкості в управлінні проектами та швидкій адаптації до змін. Компанії, що застосовують цей підхід, здатні оперативно реагувати на запити ринку, що сприяє приросту та зміцненню їхнього загального потенціалу. Основні принципи Agile передбачають розвиток людського потенціалу, готовність працівників брати відповідальність за продукт, акцент на налагоджену співпрацю із клієнтами, відкритість до змін і орієнтацію на результат. Agile спрямовує діяльність компанії за трьома напрямками: організація, клієнт і технології. Згідно з цим підходом, залучення мотивованих співробітників із необхідними умовами праці та підтримкою керівництва є ключем до ефективної реалізації потенціалу. Наголос робиться на гнучкість при адаптації до змін і забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Стосовно взаємодії з клієнтами, увага концентрується на задоволенні їхніх запитів, спрощенні комунікації та оперативному реагуванні на зміну вимог. У технологічному вимірі принципи Agile зосереджують систему управління потенціалом на відповідності продукту технічним стандартам і дизайну, роботі в самоорганізованих командах та постійному вдосконаленні професійних навичок [15].

Lean методологія спрямована на усунення витрат і підвищення ефективності виробництва. Завдяки їй компанії можуть оптимізувати процеси, скоротити час простоїв і підвищити якість продукції, що критично важливо для максимального використання їхнього потенціалу. Основними інструментами Lean-менеджменту є кілька методів: метод "вирівнювання", який дозволяє уникнути нерівномірностей у виробничих процесах і мінімізувати

перевантаження; метод "автономізації", що забезпечує випуск якісної продукції без дефектів; метод «just in time», який гарантує виробництво конкретної продукції в потрібний час і в потрібній кількості; концепція «Kaizen», яка залучає працівників до покращення виробничих процесів; і система «Kanban», що сприяє контролю за процесами як всередині компанії, так і у взаємодії із зовнішніми партнерами. Системи управління якістю, наприклад стандарт ISO 9001, впроваджуються відповідно до міжнародних вимог і допомагають організаціям вибудувати ефективну політику управління якістю. Це дозволяє стандартизувати процеси, підвищувати продуктивність і рівень задоволеності клієнтів. Розглянемо досвід закордонних компаній у застосуванні систем управління потенціалом. У США активно використовують методологію Balanced Scorecard. Багато відомих компаній, таких як Apple і Coca-Cola, впроваджують цю модель для моніторингу фінансових і нефінансових показників. Вона не тільки допомагає оцінювати продуктивність, але й визначати стратегічні цілі компанії та необхідні ресурси для їх реалізації.

У Німеччині особлива увага приділяється Lean-менеджменту, наприклад, BMW та Volkswagen застосовують методи, які зменшують витрати й оптимізують виробництво. Це забезпечує скорочення виробничих циклів і підвищення якості продукції, чого вимагає специфіка індустрії.

У Японії концепція Kaizen використовується такими корпораціями, як Toyota. Ця стратегія забезпечує постійне вдосконалення виробничих процесів шляхом активного залучення співробітників на всіх рівнях. Це підходить не лише для збільшення продуктивності, але й для розвитку культури відповідальності та залученості працівників.

У Швеції Agile є популярним підходом, особливо в ІТ-секторі, наприклад, компанія Spotify використовує Agile-методику для адаптивного управління проектами. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в запитах клієнтів та адаптуватися до умов ринку. Крім того, у країні розроблені інформаційні центри так звані інфотеки, що надають громадянам доступ до безкоштовної інформації про вакансії, можливості підвищення кваліфікації або перекваліфікації. Також

діють організації, які співпрацюють із державою, службами зайнятості та профспілками. Прикладом є національна консалтингова організація ALT, яка за рахунок державного фінансування впроваджує програми розвитку персоналу та підвищення кваліфікації з акцентом на конкретні посади задля зміцнення конкурентоспроможності компаній.

У Великій Британії основний акцент робиться на управлінні трудовими та інтелектуальними ресурсами через концепцію Talent Management. Такі компанії, як Unilever та BP, активно інвестують у професійний, креативний і творчий розвиток своїх працівників. Вони створюють спеціалізовані освітні програми та платформи, а також забезпечують сприятливі умови для кар'єрного зростання. Це дозволяє залучати та утримувати ключові кадрові ресурси, що є критичним як для конкурентоспроможності окремих організацій, так і для економічної стабільності країни в цілому.

Французькі компанії, як-от L'Oréal і Airbus, демонструють ефективність впровадження систем управління потенціалом, орієнтованих на інновації та наукові дослідження. Стратегічне управління талантами і розвиток професійних здібностей працівників стають пріоритетом завдяки реалізації програм кар'єрного зростання та освітніх ініціатив, які сприяють залученню висококваліфікованих фахівців.

Приклад нідерландських компаній, таких як Philips та Unilever, ілюструє активне використання даних та аналітики для прийняття управлінських рішень. Їхні стратегії зосереджені на аналізі продуктивності працівників та автоматизації бізнес-процесів. Це сприяє оптимальному використанню ресурсів і загальному зростанню ефективності організації.

В Італії, передусім у сфері малого та середнього бізнесу, компанії на кшталт Ferrari і Gucci приділяють значну увагу ініціюванню, розробці і впровадженню інновацій. Вони також акцентують на розвитку креативності й творчого підходу. Управління кадровим потенціалом тут тісно пов'язане із формуванням корпоративної культури, що заохочує новаторство, генерацію ідей та експериментальні підходи, що особливо важливо для сфер моди та дизайну.

Іспанські компанії, такі як Banco Santander і Telefónica, реалізують системи управління талантами, які спрямовані на всебічний розвиток компетенцій і здібностей персоналу. Через освітні програми, менторство та ініціативи з кар'єрного зростання забезпечується підвищення кваліфікації працівників та їхня залученість у діяльність організації.

У Китаї компанії, зокрема Alibaba та Huawei, роблять ставку на гнучкі управлінські структури та впровадження Agile-методів. Це дозволяє швидко запускати нові продукти й послуги, адаптуючи свої стратегії до динамічних умов ринку й потреб споживачів. У свою чергу, сінгапурські організації, такі як DBS Bank і SATS, активно інвестують у розвиток талантів через навчальні програми та вдосконалення корпоративної культури. Це сприяє стимулюванню інноваційності й креативності в їхніх підходах до роботи.

В Індії компанії на кшталт Tata Consultancy Services і Infosys застосовують інтегровані системи управління талантами. Вони акцентують увагу на розвитку лідерських здібностей серед персоналу та сприяють кар'єрному зростанню працівників. Малайзійські компанії, такі як Petronas і AirAsia, впроваджують стратегії управління ефективністю працівників через моніторинг результатів діяльності. Це дозволяє вчасно виявляти слабкі сторони та впроваджувати відповідні заходи для їх усунення.

У Південній Кореї корпорації, такі як Samsung, активно використовують сучасні цифрові технології для управління потенціалом. Завдяки використанню штучного інтелекту і аналітики даних вони оптимізують бізнес-процеси, прогнозують змінні запити споживачів і підвищують загальну конкурентоспроможність на європейському та глобальному ринках. У Великій Британії основний акцент робиться на управлінні трудовими та інтелектуальними ресурсами через концепцію Talent Management. Такі компанії, як Unilever та BP, активно інвестують у професійний, креативний і творчий розвиток своїх працівників. Вони створюють спеціалізовані освітні програми та платформи, а також забезпечують сприятливі умови для кар'єрного зростання. Це дозволяє не лише залучати, а й ефективно утримувати ключові кадрові

ресурси, які володіють необхідними знаннями, професійними компетенціями та практичним досвідом. Саме такі працівники формують основу інноваційного розвитку підприємств, забезпечують високу якість управлінських рішень, підвищують продуктивність праці та сприяють упровадженню сучасних технологій і методів роботи. Утримання кваліфікованого персоналу зменшує витрати на пошук і адаптацію нових працівників, знижує рівень плинності кадрів та забезпечує стабільність внутрішніх бізнес-процесів.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління інтелектуальним потенціалом підприємств

Аспект управління	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід (Україна)	Можливості для вдосконалення
1	2	3	4
Система управління	Стратегічна, системна, інтегрована в бізнес-модель	Переважно операційна, фрагментарна, не завжди інтегрована	Впровадження комплексних моделей (BSC, RBV, Agile)
Людський потенціал	Високий рівень розвитку компетенцій, корпоративні університети, навчальні програми	Частковий розвиток компетенцій, тренінги, корпоративні навчальні центри на великих підприємствах	Розвиток програм навчання, наставництва, мотиваційних систем
Організаційний (структурний) потенціал	Використання сучасних ІТ-систем, управління знаннями, бази даних, ERP	Використання базових ІТ-систем, часткова автоматизація, CRM, внутрішні бази знань	Інтеграція систем управління знаннями, цифровізація процесів
Інноваційна активність	Активне впровадження R&D, Agile-підходи, стимули для творчості	Обмежене впровадження R&D, частково застосовуються інноваційні практики в ІТ та високотехнологічних компаніях	Розвиток R&D, стимулювання інноваційної діяльності, застосування Agile-підходів

1	2	3	4
Клієнтський потенціал	Орієнтація на потреби клієнтів, постійний моніторинг ринку, адаптація продукту	Часткова орієнтація на клієнта, менший рівень інтерактивності	Покращення взаємодії з клієнтами, використання аналітики та фокус на задоволенні потреб
Культура управління знаннями	Організаційна культура навчання, обмін досвідом, самоорганізація команд	Фрагментарна, не завжди заохочується обмін знаннями	Формування корпоративної культури навчання та обміну досвідом

Джерело: [12]

Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду управління інтелектуальним потенціалом свідчить про те, що важливим чинником конкурентоспроможності сучасних підприємств є результативне використання знань, навичок і новаторського потенціалу працівників. Зарубіжні компанії демонструють високий рівень системного підходу та стратегічної інтеграції управління інтелектуальними ресурсами у свої бізнес-моделі. Вони активно впроваджують комплексні підходи та моделі, зокрема Balanced Scorecard (BSC), Resource-Based View (RBV) і Agile-менеджмент. Це дає змогу ефективно використовувати внутрішні ресурси, підвищувати продуктивність і стимулювати інноваційний розвиток. Значна увага приділяється вдосконаленню людського капіталу, формуванню культури навчання в корпорації, обміну знаннями та цифровізації управлінських процесів. Вітчизняні підприємства поступово розвивають підходи до управління інтелектуальним потенціалом. Найбільш прогресивними у цьому напрямі є великі промислові компанії та організації ІТ-сектору, які впроваджують корпоративні навчальні центри, частково автоматизовані системи управління знаннями, програми підвищення кваліфікації та інноваційні практики. Однак загалом українські підприємства все ще характеризуються фрагментарністю у прийнятті управлінських рішень, недостатнім фінансуванням людського та організаційного потенціалу, низьким рівнем цифровізації й

відсутністю системної культури корпоративного навчання. Порівняльний аналіз засвідчив, що для підвищення результативності управління інтелектуальним потенціалом українським підприємствам варто [8]:

- адаптувати зарубіжний досвід і впроваджувати комплексні моделі управління інтелектуальними ресурсами, такі як BSC, RBV та Agile;
- системно розвивати людський капітал через навчання, наставництво та програми мотивації;
- здійснювати цифровізацію процесів управління знаннями й інноваційними ресурсами;
- створювати корпоративну культуру навчання, обміну знаннями та колективної відповідальності.

Отже, адаптація провідних міжнародних практик з урахуванням специфіки українського ринку дозволить підвищити конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та стійкість українських підприємств у сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні основи управління інтелектуальним потенціалом підприємства, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про його сутність, структуру та роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Встановлено, що інтелектуальний потенціал підприємства є багатовимірною економічною категорією, яка відображає сукупність знань, компетенцій, досвіду, творчих здібностей персоналу, а також нематеріальних активів, інформаційних ресурсів і взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Його структура охоплює людський, структурний та реляційний (клієнтський) потенціали, взаємодія яких формує здатність підприємства до інноваційного розвитку та довгострокового зростання.

Розглянуті концептуальні підходи та моделі управління інтелектуальним потенціалом, свідчать про еволюцію управлінських поглядів від простого обліку

нематеріальних ресурсів до системного управління знаннями, інноваціями та людським капіталом. Застосування сучасних моделей управління дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання інтелектуальних ресурсів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління інтелектуальним потенціалом показав, що провідні компанії світу активно інвестують у розвиток персоналу, корпоративні знання, інноваційну культуру та цифрові технології. Водночас для вітчизняних підприємств характерними залишаються проблеми недостатньої системності управління, обмеженого фінансування та недооцінки ролі нематеріальних активів. Разом з тим, адаптація кращих зарубіжних практик з урахуванням національних умов створює передумови для підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом в Україні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТД «БОЙЧАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ТД «БОЙЧАК» зареєстроване у державному реєстрі юридичних осіб 05 вересня 2013 року. Станом на останню дату оновлення інформації (20.11.2025) статус юридичної особи «Зареєстровано», що свідчить про активну діяльність підприємства. Під час створення, статутний капітал товариства становив 2 500 000 грн, що вказує на достатньо міцну фінансову основу для здійснення господарської діяльності. Повне найменування юридичної особи – Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Бойчак», скорочена назва ТОВ ТД «БОЙЧАК», код ЄДРПОУ: 38884736.

Управління підприємством здійснюють уповноважені особи:

1. Тузяк Олег Романович директор, призначений 11.06.2021 року. Здійснює повноваження керівника відповідно до Статуту.
2. Бойчак Олександр Анатолійович підписант від 02.09.2013 року

Таблиця 2.1

Основні данні ТОВ ТД «БОЙЧАК»

№	Показник	Значення
1	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Бойчак”»
3	Код ЄДРПОУ	38884736
4	Дата державної реєстрації	05.09.2013
5	Статус юридичної особи	Зареєстровано
7	Керівник	Тузяк Олег Романович

Джерело: [32]

ТОВ ТД «БОЙЧАК» здійснює свою діяльність у повній відповідності до чинного законодавства України, включаючи положення Господарського та Цивільного кодексів, Закону України «Про господарські товариства», Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», а також інших нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність. Компанія зареєстрована у встановленому законодавством порядку, що підтверджується відповідним записом у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та її актуальним статусом «зареєстровано». Завдяки правосуб'єктності та дотриманню процедур реєстрації підприємство має легітимні підстави для здійснення комерційної, фінансової та господарсько-операційної діяльності. Це включає укладання договорів, участь у тендерах, проведення розрахункових операцій, співпрацю з контрагентами, державними органами та установами. Дотримання норм законодавства забезпечує товариству необхідну юридичну основу для безперешкодного ведення бізнесу, розвитку його напрямків і стабільної роботи на ринку. [35].

ТОВ Торговий Дім «БОЙЧАК» виступає як надійний і прогресивний суб'єкт господарювання, що пропонує своїм клієнтам широкий спектр високоякісної продукції. Завдяки співпраці з перевіреними постачальниками, дотриманню вимог стандартів якості та забезпеченню екологічної безпеки продукції, компанія демонструє спроможність ефективно задовольняти різноманітні запити споживачів. Реалізація промоакцій та надання професійних консультацій сприяють вдосконаленню рівня обслуговування клієнтів, а також формуванню позитивного іміджу підприємства на сучасному ринку. Внаслідок цього ТОВ ТД «БОЙЧАК» успішно інтегрує якість, асортимент та надійність, що робить його конкурентоспроможним і привабливим партнером як для оптових, так і роздрібних покупців.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та побудована за принципом чіткого розподілу управлінських повноважень і відповідальності між структурними підрозділами. Управління діяльністю

підприємства здійснюється на основі централізованого прийняття стратегічних рішень та децентралізованого виконання оперативних функцій.



Рис. 2.1 Структура ТОВ ТД «БОЙЧАК»

Джерело: [32]

Вищий рівень управління представлений керівником підприємства, який визначає стратегічні напрями розвитку, координує діяльність структурних підрозділів та несе відповідальність за загальні результати господарської діяльності. Йому безпосередньо підпорядковуються функціональні служби та керівники основних напрямів діяльності.

До складу організаційної структури входять функціональні підрозділи, що забезпечують реалізацію ключових управлінських і виробничо-господарських процесів підприємства. Зокрема, це підрозділи, відповідальні за фінансово-економічну діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг і збут, постачання та

логістику, управління персоналом, а також адміністративно-господарське забезпечення.

Виробничі та торговельні підрозділи здійснюють безпосередню реалізацію продукції та підпорядковуються керівникам відповідних напрямів. Така структура забезпечує узгодженість управлінських рішень, оперативність контролю та ефективну взаємодію між підрозділами.

Загалом організаційна структура підприємства спрямована на забезпечення стабільного функціонування, підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей розвитку.

ТОВ ТД «БОЙЧАК» має розгалужену мережу фірмових магазинів, яка гарантує зручний доступ до продукції компанії для споживачів у різних куточках України. Найвища концентрація торговельних точок спостерігається у містах Дніпро та Київ, що пояснюється значним рівнем купівельної спроможності та попитом на пропоновану продукцію. У Запоріжжі, Харкові та інших регіонах кількість магазинів менша, проте це дає змогу охопити широкий ринок і закріпити присутність бренду на ключових територіях. Загалом, структура мережі поєднує ефективну концентрацію в найбільших містах із покриттям інших регіонів, що сприяє оптимальному розповсюдженню продукції та підвищенню впізнаваності бренду [14].

Таблиця 2.2

Інформація про місцезнаходження та кількість фірмових магазинів

Місцезнаходження фірмового магазину	Кількість, од.	Питома вага торговельних точок, %
м. Дніпро	5	33
м. Київ	4	27
м. Запоріжжя	2	13
м. Харків	2	13
інші регіони	2	14
Всього	15	100

Джерело: сформовано автором

Аналіз розподілу фірмових магазинів ТД «Бойчак» за територіальною ознакою показує, що торгова мережа підприємства налічує 15 торговельних точок і має виражену концентрацію у найбільших містах України. Найбільша кількість магазинів зосереджена у м. Дніпро – 5 одиниць, що становить 33 % від загальної кількості. Значна частка торговельних точок також припадає на м. Київ – 4 магазини або 27 %.

У м. Запоріжжя та м. Харків функціонує по 2 фірмові магазини, частка кожного з яких становить 13 %. У інших регіонах розміщено 2 торговельні точки, що відповідає 14 % мережі. Такий розподіл свідчить про нерівномірність територіального охоплення та зосередження торговельної діяльності підприємства у ключових економічних центрах, що, з одного боку, сприяє ефективності збуту, а з іншого – вказує на наявність потенціалу для подальшого розширення географії присутності.

Конкуренцію складають як великі національні дистриб'юторські та торгові компанії харчових продуктів, так і регіональні мережі супермаркетів та спеціалізовані магазини продуктів харчування. Серед основних конкурентів можна виділити підприємства, які також працюють у сегменті оптової та роздрібною торгівлі крупами, бакалією, кондитерськими виробами та іншими товарами повсякденного попиту. Конкуренція проявляється у ціновій політиці, асортименті продукції, рівні обслуговування клієнтів та маркетингових активностях, таких як акції, знижки та програми лояльності. Для ТОВ «ТД «БОЙЧАК» важливо підтримувати високу якість продукції, різноманітність асортименту та ефективну логістику, щоб зберігати конкурентоспроможність на ринку.

З огляду на особливості конкурентного середовища та ключові чинники формування конкурентних переваг, доцільно перейти до кількісної оцінки результатів господарської діяльності підприємства. Аналіз основних техніко-економічних показників дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів ТОВ «ТД «БОЙЧАК», оцінити фінансові результати та простежити

динаміку розвитку підприємства впродовж 2022–2023 років. Відповідні показники наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності

ТОВ ТД «БОЙЧАК» за 2022-2023 роки

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол,	відн,
				±	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	3201672	3 495 741	294 069	9,18
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2342351	2566752	224 401	9,58
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	288 984,00	299742	10 758	3,72
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	520	540	20	3,85
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	109285	147942	38 657	35,37
6	Інші операційні доходи, тис. грн	5034	5869	835	16,59
7	Адміністративні витрати, тис.грн	26531	33139	6 608	24,91
8	Витрати на збут, тис.грн	446501	581379	134 878	30,21
9	Інші операційні витрати	23455	22961	-494	-2,11
10	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	367868	297379	-70 489	-19,16
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	2815383	3181270	365 887	13,00
12	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	386289	314471	-71 818	-18,59
14	Чистий прибуток, тис. грн.	253709	184741	-68 968	-27,18
15	Продуктивність праці, тис.грн/чол.	6 157,06	6 473,59	317	5,14
16	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	17,51	22,83	5	30,36
17	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	555,74	555,08	-1	-0,12
18	Рентабельність продукції, %	13,72	9,89	-4	-27,95

Джерело: сформовано автором

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТД «БОЙЧАК» свідчить про зростання масштабів операційної діяльності підприємства у 2023 році, водночас із погіршенням фінансових результатів та рівня рентабельності.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 294 069 тис. грн, або на 9,18 %, що вказує на розширення обсягів продажу та активізацію збутової діяльності. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла більш високими темпами – на 224 401 тис. грн (9,58 %), що негативно позначилося на формуванні фінансового результату.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 13,0 %, що суттєво перевищує темпи зростання доходу. Особливо значним є зростання витрат на збут – на 134 878 тис. грн (30,21 %), а також адміністративних витрат – на 24,91 %, що свідчить про підвищення навантаження операційних витрат на фінансовий результат підприємства.

Незважаючи на зростання інших операційних доходів на 16,59 %, цього виявилось недостатньо для компенсації зростання витрат. У підсумку фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 70 489 тис. грн (–19,16 %).

Негативна тенденція простежується і щодо кінцевих фінансових результатів. Так, прибуток від реалізації продукції скоротився на 71 818 тис. грн (–18,59 %), а чистий прибуток – на 68 968 тис. грн, або на 27,18 %. Це свідчить про зниження ефективності господарської діяльності в умовах зростання витрат.

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства показує помірне зростання середньорічної вартості основних засобів на 3,72 % та середньооблікової чисельності персоналу на 3,85 %. При цьому фондоозброєність праці практично не змінилася (–0,12 %), що може свідчити про відсутність суттєвих інвестицій у технічне переоснащення.

Водночас спостерігається позитивна динаміка показників використання трудових ресурсів. Продуктивність праці зросла на 5,14 %, що перевищує темпи зростання чисельності персоналу. Середньомісячна заробітна плата збільшилася

на 30,36 %, що позитивно впливає на мотивацію працівників, проте одночасно зумовлює суттєве зростання фонду оплати праці на 35,37 %.

Показник рентабельності продукції у 2023 році знизився з 13,72 % до 9,89 %, або на 27,95 %, що є наслідком випереджального зростання витрат порівняно з доходами.

У цілому діяльність ТОВ ТД «БОЙЧАК» у 2023 році характеризується розширенням обсягів реалізації та зростанням операційної активності, однак супроводжується зниженням прибутковості та ефективності діяльності.

Основними проблемними аспектами є високі темпи зростання витрат на збут, оплату праці та адміністративне управління, що потребує оптимізації витратної структури та підвищення ефективності використання ресурсів у подальшій діяльності підприємства.

2.2. Склад та структура кадрового забезпечення ТОВ «ТД «БОЙЧАК»

Кадровий аналіз є важливою складовою оцінки ефективності функціонування підприємства, оскільки дозволяє визначити якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу, його структурні зміни та тенденції розвитку.

У зв'язку з цим доцільно розглянути структуру персоналу підприємства, яка відображає співвідношення виробничого та управлінського складу, розподіл працівників за категоріями та професійними групами, а також зміни в кадровому складі. Такий аналіз дозволяє оцінити збалансованість кадрів і виявити напрямки оптимізації кадрового потенціалу.

Основні дані щодо складу та структури персоналу ТОВ ТД «Бойчак» наведені в табл. 2.4.

Структура працівників ТОВ ТД «Бойчак» за 2022–2023 роки

Показники	2022 р., осіб	2022 р, %	2023 р., осіб	2023 р., %	Абс. відхилення 2022/2023, осіб	Зміна структури 2023/2022, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	520	100	540	100	20	3,8
1. Виробничий персонал, у т.ч.	415	79,8	430	79,6	15,0	3,6
- робітники	372	71,5	385	71,3	13,0	3,5
- молодший обслуговуючий персонал, охорона, учні	43	8,3	45	8,3	2,0	4,7
2. Управлінський персонал, у т.ч.	105	20,2	110	20,4	5,0	4,8
– керівники	37	7,1	39	7,2	2,0	5,4
– спеціалісти	48	9,2	52	9,6	4,0	8,3
– службовці	20,0	3,8	19	3,5	-1,0	-5,0

Джерело: сформовано автором

У 2023 році середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ ТД «Бойчак» зросла з 520 до 540 осіб, тобто на 20 осіб (3,8 %). Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та потребу у додаткових трудових ресурсах.

У структурі персоналу переважає виробничий персонал, частка якого у 2023 році становила 79,6 % (430 осіб), що практично відповідає рівню 2022 року (79,8 %). Абсолютне зростання становило 15 осіб (3,6 %), що свідчить про збереження виробничої спрямованості діяльності підприємства. У складі виробничого персоналу:

- чисельність робітників зросла на 13 осіб (3,5 %), проте їх частка дещо зменшилася з 71,5 % до 71,3 %, що не має суттєвого впливу на загальну структуру;
- чисельність молодшого обслуговуючого персоналу, охорони та учнів зросла на 2 особи (4,7 %), при збереженні частки на рівні 8,3 %.

Управлінський персонал у 2023 році становив 110 осіб, що на 5 осіб більше порівняно з 2022 роком (зростання на 4,8 %). Його частка у загальній чисельності дещо зросла – з 20,2 % до 20,4 %, що свідчить про помірне посилення управлінської складової.

У структурі управлінського персоналу відбулися такі зміни:

- кількість керівників зросла на 2 особи (5,4 %), їх частка збільшилася з 7,1 % до 7,2 %;
- чисельність спеціалістів зросла на 4 особи (8,3 %), а їх частка — з 9,2 % до 9,6 %, що може свідчити про підвищення ролі професійних компетенцій у забезпеченні функціонування підприємства;
- чисельність службовців скоротилася на 1 особу (-5,0 %), а їх частка зменшилася з 3,8 % до 3,5 %, що може бути результатом оптимізації адміністративних функцій.

Загалом структура персоналу підприємства залишається стабільною та збалансованою, без різких структурних зрушень.

Гендерна структура персоналу представлена на рис. 2.2.

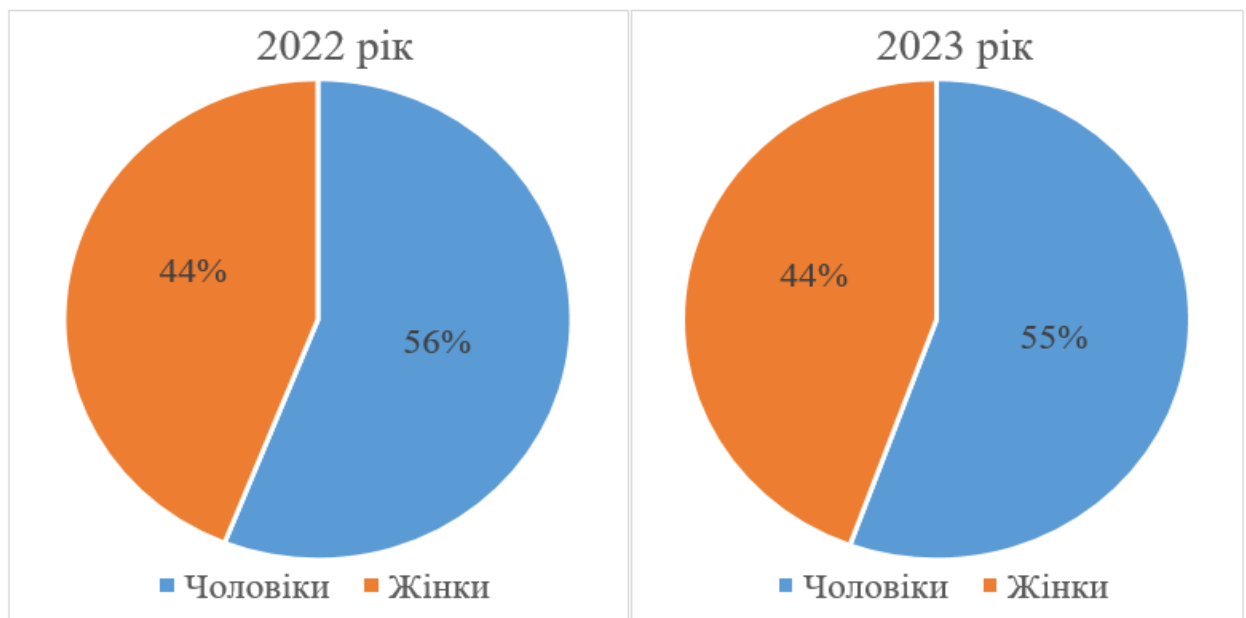


Рис. 2.2 Гендерна структура персоналу ТОВ ТД «БОЙЧАК» у 2022-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

За даними рис. 2.2, видно, що гендерна структура персоналу у 2022–2023 роках характеризується відносною стабільністю. Співвідношення чоловіків і жінок суттєво не змінилося, що свідчить про відсутність дисбалансу у формуванні кадрового складу. Гендерна рівновага позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє формуванню інклюзивного робочого середовища.

Розподіл персоналу за віком відображають дані табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за віком у 2022–2023 роки

Вік	Кількість осіб				Абс. 2022/2023, осіб	Зміна структури 2023/2022, %
	2022 р.	%	2023 р.	%		
до 30 р.	36	7,00	38	7,00	1	3,8
від 31 до 40 р.	88	17,00	81	15,00	-7	-8,4
від 41 до 50 р.	265	51,00	292	54,00	26	10,0
від 51 до 60 р.	120	23,00	119	22,00	-1	-0,7
старше 60 р.	10	2,00	11	2,00	0	3,8
Разом	520	100,00	540	100,00	20	3,8

Джерело: сформовано автором

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за 2022–2023 роки свідчить про зміни у складі трудового колективу, що впливають на професійний потенціал та кадрову стабільність підприємства. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу продовжує займати група працівників віком 41–50 років, чисельність якої зросла з 265 до 292 осіб (+10 %), що свідчить про концентрацію досвідчених кадрів у колективі та формування стабільного ядра підприємства. Група працівників віком 31–40 років скоротилася з 88 до 81 особи (–8,4 %), що може свідчити про природний перехід працівників у старші вікові категорії або скорочення середньої генерації. Чисельність працівників віком до 30 років збільшилася лише на 1 особу, залишаючи частку на рівні 7 %, а працівники віком 51–60 років залишилися практично незмінними, що забезпечує баланс між досвідом і фізичною працездатністю персоналу. Кількість працівників старше 60 років зросла на 1 особу, що незначно впливає на загальну структуру.

Після аналізу вікової структури персоналу слід розглянути його склад за рівнем освіти, що є важливим показником кваліфікаційного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за рівнем освіти, 2022–2023 роки

Рівень	Кількість осіб				Абс. 2022/2023, осіб	Зміна структури 2023/2022, %
	2022 р.	%	2023 р.	%		
повна середня освіта	22	4,20	8	1,40	-14	-65,4
професійно-технічна освіта	109	21,00	63	11,65	-46	-42,4
неповна вища освіта	140	27,00	201	37,30	61	43,5
базова вища	120	23,00	123	22,70	3	2,5
повна вища освіта	129	24,80	146	26,95	17	12,8
Разом	520,00	100,00	540,00	100,00	20	3,8

Джерело: сформовано автором

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти показує, що підприємство активно підвищує кваліфікаційний рівень колективу. Чисельність працівників з повною середньою освітою скоротилася з 22 до 8 осіб (–65,4 %), а з професійно-технічною освітою — з 109 до 63 осіб (–42,4 %), що свідчить про відтік або професійне зростання працівників низькокваліфікованих категорій. Одночасно кількість працівників з неповною вищою освітою зросла з 140 до 201 особи (+43,5 %). Працівники з базовою вищою освітою залишилися майже без змін, тоді як частка працівників з повною вищою освітою зросла з 129 до 146 осіб (+12,8 %), що свідчить про підвищення загального освітнього потенціалу підприємства.

Зміни у структурі персоналу за рівнем освіти свідчать про зростання освітнього та професійного потенціалу підприємства, посилення середньо- та висококваліфікованого складу та підготовку колективу до виконання більш складних виробничих і управлінських завдань, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність ТОВ ТД «Бойчак».

Після аналізу структури персоналу за рівнем освіти доцільно розглянути його склад за стажем роботи, що відображає досвід, стабільність і кадрову мобільність підприємства.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за стажем роботи, 2022–2023 роки

Стаж роботи	Кількість осіб				Абс. 2022/2023, осіб	Зміна структури 2023/2022, %
	2022 р.	%	2023 р.	%		
до 1 року	56	10,70	38	7,00	-18	-32,06
від 1 до 5 років	218	42,00	216	40,00	-2	-1,10
від 6 до 10 років	225	43,30	270	50,00	45	19,91
понад 10 років	21	4,00	16	3,00	-5	-22,12
Разом	520,00	100,00	540,00	100,00	20	3,85

Джерело: сформовано автором

У категорії працівників зі стажем до одного року спостерігається зменшення чисельності з 56 до 38 осіб (–32,06 %), що свідчить про зниження притоку нових кадрів та меншу динаміку поповнення колективу молодими спеціалістами. Група працівників зі стажем від 1 до 5 років залишилася практично стабільною – 218 і 216 осіб відповідно (–1,10 %), що забезпечує збереження середньострокового досвіду в колективі. Найбільш помітне зростання відзначається у категорії працівників зі стажем від 6 до 10 років – з 225 до 270 осіб (+19,91 %), що свідчить про формування ядра кваліфікованих і досвідчених спеціалістів, здатних забезпечувати ефективне виконання виробничих і управлінських завдань. Одночасно кількість працівників із стажем понад 10 років скоротилася з 21 до 16 осіб (–22,12 %), що можна пояснити природним звільненням або виходом на пенсію. Отже, динаміка структури персоналу за стажем роботи свідчить про зміцнення середньострокового професійного потенціалу, підтримання стабільності ключових виробничих і управлінських груп та забезпечення балансу між оновленням кадрів і

збереженням компетентності колективу, що має важливе значення для стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Аналіз структури персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за рівнем кваліфікації дозволяє оцінити професійний потенціал колективу та його здатність виконувати виробничі та управлінські функції.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за рівнем кваліфікації у 2022–2023 роки

Рівень кваліфікації	Кількість осіб				Абс. 2022/2023, осіб	Зміна структури 2023/2022, %
	2022 р.	%	2023 р.	%		
Висококваліфіковані	98	18,80	104	19,20	6	6,06
Кваліфіковані	212	40,70	209	38,70	-3	-1,26
Малокваліфіковані	167	32,20	178	33,00	11	6,43
Некваліфіковані	43	8,30	49	9,10	6	13,86
Разом	520	100,00	540	100,00	20	3,85

Джерело: сформовано автором

За даними табл. 2.8, видно, що кількість висококваліфікованих працівників збільшилася з 98 до 104 осіб, що підвищує професійний та управлінський потенціал підприємства. Одночасно відзначається незначне зменшення числа кваліфікованих працівників – з 212 до 209 осіб, що свідчить про стабільність середньої групи спеціалістів. Частка малокваліфікованих працівників зросла з 167 до 178 осіб, а некваліфікованих – з 43 до 49 осіб, що вказує на збільшення потреби у робітниках нижчої кваліфікації для виконання допоміжних та технічних завдань.

Аналізуючи структуру персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за рівнем кваліфікації у 2022–2023 роках, можна відзначити певні зміни у пропорціях окремих груп (рис. 2.3.). Частка висококваліфікованих працівників зросла з 18,80 % до 19,20 %, що свідчить про посилення професійного та управлінського потенціалу підприємства. Одночасно частка кваліфікованих працівників дещо знизилася з 40,70 % до 38,70 %, що вказує на незначне переміщення персоналу між категоріями кваліфікації або структурні зміни у середньокваліфікованій групі. Частка малокваліфікованих працівників збільшилася з 32,20 % до 33,00 %, а

некваліфікованих — з 8,30 % до 9,10 %, що відображає збереження потреби у робітниках нижчої кваліфікації для виконання допоміжних та технічних функцій.

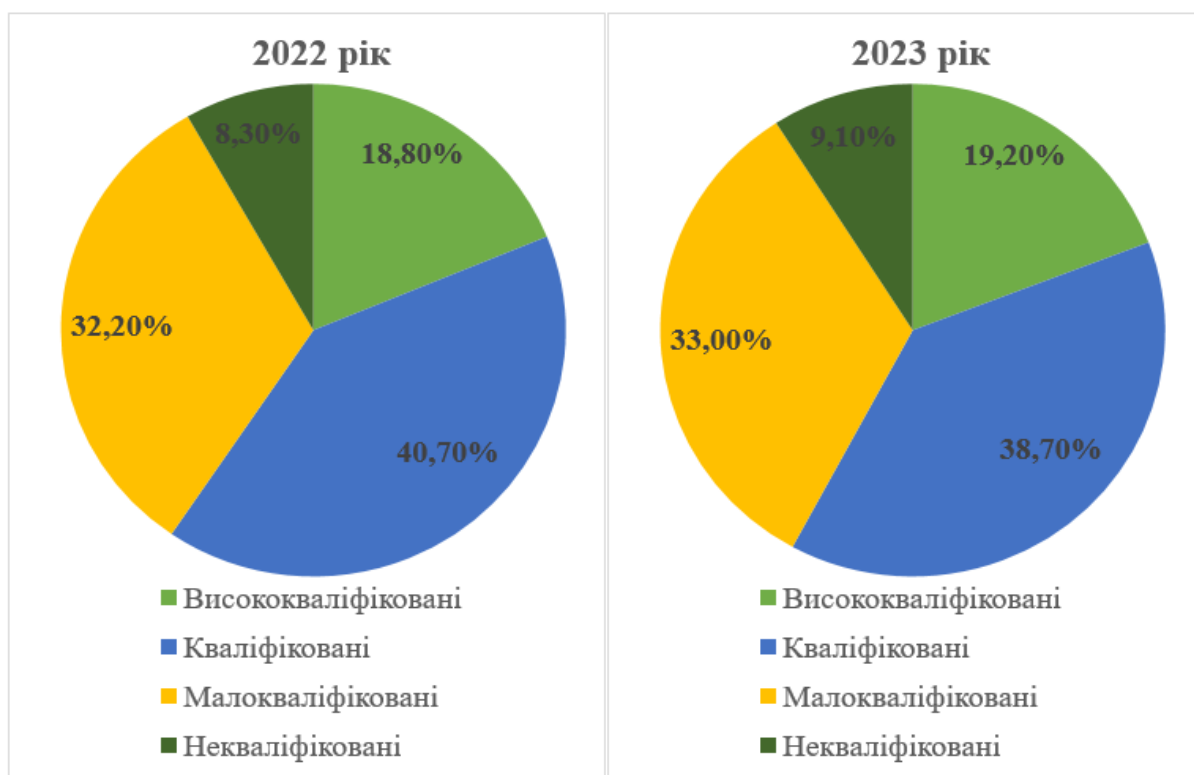


Рис. 2.3 Структура персоналу ТОВ ТД «Бойчак» за рівнем кваліфікації у 2022–2023 роки

Джерело: сформовано автором

Загалом, структура персоналу демонструє збалансоване співвідношення між висококваліфікованими, середньо- та низькокваліфікованими працівниками, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та можливість адаптації до виробничих і кадрових потреб.

Після аналізу структурних характеристик персоналу доцільно розглянути показники руху трудових ресурсів ТОВ ТД «Бойчак», які відображають динаміку поповнення та вибуття кадрів, а також стабільність колективу.

Показники руху персоналу ТОВ ТД «БОЙЧАК» у 2022-2023 роках наведено в табл. 2.9.

Показники руху трудових ресурсів на ТОВ ТД «БОЙЧАК» у 2022-2023 р.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абс, +/-	%
1	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	520	540	20	3,85
2	Прийнято за рік, осіб	46	78	32	69,57
3	Вибуло за рік, всього, осіб в т.ч, осіб.:	38	46	8	21,05
3.1	за власним за угодою порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	34	41	7	20,59
3.2	- з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	4	5	1	25,00
4	Облікова кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	528	572	44	8,33
5	Коефіцієнт загального обороту, %	16,2	23,0	6,81	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	8,85	14,44	5,60	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	7,31	8,52	1,21	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,54	7,59	1,05	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	121	169,57	48,51	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	92,69	91,48	-1,21	x

Джерело: сформовано автором

Кількість прийнятих за рік працівників збільшилася майже на 70 % - з 46 до 78 осіб, що відображає активну політику оновлення кадрового складу та залучення нових спеціалістів. Водночас кількість вибулих працівників зросла з 38 до 46 осіб (+21,05 %), з яких більшість (41 особа) залишила підприємство за власним бажанням або у зв'язку з невідповідністю займаній посаді, а 5 осіб – унаслідок змін в організації виробництва та праці.

Облікова чисельність персоналу на кінець року зросла з 528 до 572 осіб (+8,33 %), що свідчить про ефективне поповнення та підтримання чисельного складу колективу. Коефіцієнт загального обороту кадрів підвищився з 16,2 % до

23,0 %, коефіцієнт обороту по прийому – з 8,85 % до 14,44 %, а коефіцієнт обороту по вибуттю – з 7,31 % до 8,52 %, що свідчить про активну мобільність персоналу при відносно стабільній частці звільнень. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився з 6,54 % до 7,59 %, а коефіцієнт відновлення працівників виріс з 121 % до 169,57 %, що демонструє ефективне заміщення звільнених працівників новими кадрами. Коефіцієнт постійності кадрів залишився високим – 91,48 %, підтверджуючи стабільність основного ядра персоналу.

Отже, рух трудових ресурсів характеризується одночасним оновленням кадрового складу та збереженням стабільності ключових груп працівників, що створює передумови для ефективного функціонування підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

Розподіл фонду заробітної плати ТОВ ТД «БОЙЧАК» у 2022–2023 роках, наведений у таблиці 2.10, демонструє значні зміни в оплаті праці та її структурі між виробничим та управлінським персоналом.

Таблиця 2.10

Розподіл фонду заробітної плати ТОВ ТД «БОЙЧАК» у 2022-2023 р.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %
1	Середньооблікова чисельність ПВП, всього осіб	520	540	3,85
1.1.	- управлінський персонал, осіб	105	110	4,76
1.2.	- виробничий персонал, осіб	415	430	3,61
2	Фонд заробітної плати ПВП всього, тис. грн.	109285	147942	35,37
2.1.	- управлінський персонал, тис. грн.	37152	45167	21,57
2.2.	- виробничий персонал, тис. грн.	72133	102775	42,48
3	Середньомісячна з/п одного працюючого ПВП, тис. грн.	17,51	22,83	30,36
3.1.	- управлінський персонал, тис. грн.	29,5	34,22	16,05
3.2.	- виробничий персонал, тис. грн.	14,48	19,92	37,51
4	Коефіцієнт співвідношення середньої з/п управлінського персоналу до середньої з/п виробничого персоналу	2,04	1,72	-15,61

Джерело: сформовано автором

Фонд заробітної плати всього персоналу зріс з 109 млн. грн до 147 млн. грн (+35,37 %), що свідчить про суттєве підвищення матеріальної мотивації працівників. Для управлінського персоналу фонд оплати праці збільшився з 37 152 тис. грн до 45 167 тис. грн (+21,57 %), а для виробничого – з 72 133 тис. грн до 102 775 тис. грн (+42,48 %), що вказує на значне зростання витрат на матеріальне стимулювання виробничих працівників.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника також продемонструвала помітне зростання:

- загалом – з 17,51 тис. грн до 22,83 тис. грн (+30,36 %);
- для управлінського персоналу – з 29,5 тис. грн до 34,22 тис. грн (+16,05 %);
- для виробничого персоналу – з 14,48 тис. грн до 19,92 тис. грн (+37,51 %).

Зменшення коефіцієнта співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу з 2,04 до 1,72 (–15,61 %) свідчить про зближення рівня оплати праці між цими групами та підвищення значущості матеріальної мотивації виробничих працівників.

Загалом, динаміка фонду заробітної плати відображає підвищення матеріальної стимуляції персоналу, зміцнення мотиваційної складової трудових відносин та прагнення підприємства забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці шляхом збалансованого підходу до оплати праці управлінського та виробничого персоналу.

2.3. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства

Інтелектуальний потенціал підприємства є ключовим ресурсом, який визначає здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стійке конкурентне становище. Для ТОВ ТД «БОЙЧАК» ефективне управління інтелектуальним потенціалом

передбачає системне використання знань, компетенцій та творчого потенціалу персоналу для досягнення стратегічних цілей.

З метою забезпечення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства необхідно періодично здійснювати його оцінку та володіти достовірною інформацією про рівень знань, компетентностей і професійного досвіду персоналу, здатність працівників до інноваційної діяльності, навчання та генерації нових ідей, а також про ефективність використання наявних інтелектуальних ресурсів у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Періодичне оцінювання інтелектуального потенціалу персоналу дозволяє:

- виявляти рівень знань, професійних компетентностей і творчих здібностей працівників;
- визначати відповідність інтелектуального потенціалу персоналу стратегічним цілям розвитку підприємства;
- своєчасно ідентифікувати потреби у навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу;
- оцінювати здатність персоналу до інноваційної діяльності та адаптації до змін;
- підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації, кар'єрного зростання та кадрового резерву;
- забезпечувати ефективніше використання інтелектуальних ресурсів підприємства;
- сприяти зростанню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Оцінювання інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «БОЙЧАК» необхідно здійснювати згідно певного алгоритму, який передбачає виконання наступних дій, зокрема:

1) формування системи показників і критеріїв оцінювання інтелектуального потенціалу персоналу (знання, компетентності, досвід, інноваційна активність тощо).

2) визначення значущості кожного показника здійснюється за допомогою експертного оцінювання: попередньо формується експертна група, яка проводить оцінку показників інтелектуального потенціалу за ступенем їх важливості та встановлює для кожного з них відповідний ваговий коефіцієнт.

3) опрацювання отриманих результатів, що передбачає здійснення статистичних розрахунків, зокрема визначення дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації

4) визначення ступеня узгодженості експертних оцінок шляхом аналізу розрахованих значень коефіцієнта варіації, який не повинен перевищувати 0,33 (33%). У разі якщо значення коефіцієнта варіації за кожним із досліджуваних показників інтелектуального потенціалу підприємства є меншими за 0,33, експертні судження вважаються однорідними, а отримані результати – придатними для подальшого використання в дослідженні;

5) на підставі отриманих результатів проводиться ранжування показників інтелектуального потенціалу підприємства, що відображає ступінь впливу кожного з них на загальний рівень інтелектуального потенціалу;

6) упорядкування показників інтелектуального потенціалу підприємства відповідно до їх значущості;

7) перевірка узгодженості експертних суджень щодо ранжування показників інтелектуального потенціалу підприємства здійснюється шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації Кендала, на основі якого визначається рівень достовірності отриманих оцінок.

8) після підтвердження узгодженості думок експертів визначається сукупність показників, що потребують удосконалення, оскільки саме вони мають вирішальний вплив на ефективність використання інтелектуального потенціалу підприємства;

7) на завершальному етапі формується стратегія розвитку інтелектуального потенціалу, а також конкретизується та деталізується процес планування і реалізації запропонованих заходів.

Оцінювання значущості впливу ключових показників на рівень ефективності інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «БОЙЧАК» проводилось експертною групою у складі 15 осіб, до якої увійшли керівники структурних підрозділів та представники вищої ланки управління.

Експертам було запропоновано анкету з переліком показників інтелектуального потенціалу, за якою вони визначали відповідні вагові коефіцієнти. Кожному показнику надано ваговий коефіцієнт, що відображає ступінь його важливості у формуванні та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. При цьому найбільш значущим показникам присвоювалися максимальні значення вагових коефіцієнтів, а найменш пріоритетним – мінімальні.

Узагальнені результати експертного оцінювання важливості впливу ключових показників на рівень ефективності інтелектуального потенціалу підприємства наведено в табл. 2.11.

Отримані результати перевіряємо на достовірність, шляхом визначення міри узгодженості думок експертів на основі розрахунку множинного коефіцієнта рангової кореляції (коефіцієнта конкордації).

Для визначення коефіцієнта варіації, необхідно попередньо розрахувати дисперсію та середньоквадратичне відхилення. Дисперсію розраховуємо за формулою:

$$D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (2.1)$$

де x_i - вагові коефіцієнти за думкою i -го експерта, \bar{x} - середні ваги, n – кількість показників.

Таблиця 2.11

Вагові коефіцієнти показників інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «БОЙЧАК»

№	Основні показники інтелектуального потенціалу підприємства	Експерти														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Рівень професійних знань	0,118	0,117	0,124	0,121	0,119	0,122	0,112	0,127	0,122	0,128	0,113	0,126	0,118	0,117	0,128
2	Кваліфікація та освіта	0,092	0,099	0,107	0,113	0,118	0,127	0,12	0,114	0,119	0,11	0,118	0,124	0,12	0,11	0,107
3	Здатність до навчання і саморозвитку	0,087	0,094	0,087	0,094	0,093	0,11	0,09	0,094	0,094	0,1	0,105	0,113	0,11	0,098	0,081
4	Інноваційна активність	0,085	0,091	0,082	0,089	0,082	0,083	0,1	0,1	0,09	0,093	0,088	0,098	0,107	0,093	0,08
5	Аналітичні та критичні здібності	0,12	0,118	0,13	0,15	0,128	0,117	0,12	0,122	0,126	0,13	0,127	0,125	0,129	0,117	0,123
6	Досвід і експертність	0,098	0,091	0,08	0,071	0,05	0,07	0,05	0,075	0,081	0,08	0,09	0,082	0,078	0,09	0,07
7	Обмін знаннями в колективі	0,107	0,108	0,092	0,1	0,11	0,104	0,118	0,098	0,115	0,114	0,115	0,119	0,112	0,114	0,15
8	Використання ІТ та цифрових інструментів	0,095	0,088	0,081	0,092	0,085	0,1	0,093	0,088	0,07	0,091	0,1	0,11	0,084	0,095	0,088
9	Участь у проєктній та науково-дослідній діяльності	0,093	0,097	0,11	0,086	0,106	0,084	0,102	0,11	0,104	0,065	0,045	0,05	0,064	0,082	0,068
10	Ефективність системи управління знаннями	0,105	0,097	0,107	0,084	0,109	0,083	0,095	0,072	0,079	0,089	0,099	0,053	0,078	0,084	0,105
Сума		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

Розрахунок середньоквадратичного (стандартного) відхилення здійснюють за наступною формулою:

$$\delta = \sqrt{D} \quad (2.2)$$

Наступним етапом проводимо розрахунок коефіцієнта варіації для кожного показника, що відображає рівень ефективності трудового потенціалу підприємства. Квадратичний коефіцієнт варіації визначається за такою формулою:

$$CV_{\delta} = \frac{\delta}{\bar{x}} \quad (2.3)$$

Експертні оцінки рівня значущості кожного показника трудового потенціалу підприємства вважаються достовірними, якщо коефіцієнт варіації для кожного показника не перевищує 0,33 (33%). Результати розрахунків наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Ступінь однорідності думок експертів щодо
визначення вагових коефіцієнтів показників інтелектуального
потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК»**

№	Основні показники інтелектуального потенціалу підприємства	Середнє значення	Дисперсія	Середньо квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	Рівень професійних знань	0,121	0,00002456	0,0049558	0,041024873
2	Кваліфікація та освіта	0,113	0,00008189	0,0090495	0,079942522
3	Здатність до навчання і саморозвитку	0,097	0,00008156	0,0090308	0,093422187
4	Інноваційна активність	0,091	0,00005806	0,0076199	0,083980791
5	Аналітичні та критичні здібності	0,125	0,00006278	0,0079235	0,063152418
6	Досвід і експертність	0,077	0,00017540	0,0132437	0,171847302
7	Обмін знаннями в колективі	0,112	0,00016020	0,0126568	0,113277192
8	Використання ІТ та цифрових інструментів	0,091	0,00008076	0,0089864	0,099114811
9	Участь у проєктній та науково-дослідній діяльності	0,084	0,00043397	0,020832	0,24682496
10	Ефективність системи управління знаннями	0,089	0,00022180	0,0148928	0,166834975

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

Розраховані значення коефіцієнта варіації не перевищують 0,33, тому можна стверджувати, що думки експертів щодо визначення вагових коефіцієнтів показників інтелектуального потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» є однорідними, а отримані результати слід вважати достовірними.

Наступним етапом експертного оцінювання рівня ефективності інтелектуального потенціалу підприємства є ранжування отриманих результатів. Узагальнені результати ранжування показників інтелектуального потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» наведено в табл. 2.13.

Отримані результати перевіряються на достовірність шляхом підтвердження узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації Кендала. Значення коефіцієнта розраховують за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n)} \quad (2.4)$$

де, m – кількість експертів;

n – кількість показників;

S – сума квадратів відхилення суми рангів окремого j фактора від середнього значення суми рангів всіх факторів.

Отже, коефіцієнт конкордації дорівнює:

$$W = \frac{13434,5}{\frac{1}{12}15^2(10^3-10)} = 0,72$$

Коефіцієнт конкордації Кендала може приймати значення в межах від 0 до 1. При повній узгодженості думок експертів коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці, при повній незгоді його значення рівне нулю.

Отримане значення коефіцієнта конкордації Кендала свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів, що дозволяє вважати результати ранжування показників інтелектуального потенціалу підприємства достовірними.

Таблиця 2.13

Ранжування показників інтелектуального потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК»

№	Основні показники інтелектуального потенціалу підприємства	Експерти															Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	Рівень професійних знань	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	4	1	3	2	2	33	-49,5	2450,25
2	Кваліфікація та освіта	8	4	5	3	3	1	2	3	3	4	2	3	2	4	4	51	-31,5	992,25
3	Здатність до навчання і саморозвитку	9	7	7	5	7	4	9	7	6	5	5	5	5	5	7	93	10,5	110,25
4	Інноваційна активність	10	9	8	7	9	9	6	5	7	6	9	7	6	7	8	113	30,5	930,25
5	Аналітичні та критичні здібності	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	3	21	-61,5	3782,25
6	Досвід і експертність	5	8	10	10	10	10	10	9	8	9	8	8	9	8	9	131	48,5	2352,25
7	Обмін знаннями в колективі	3	3	6	4	4	5	3	6	4	3	3	4	4	3	1	56	-26,5	702,25
8	Використання ІТ та цифрових інструментів	6	10	9	6	8	6	8	8	10	7	6	6	7	6	6	109	26,5	702,25
9	Участь у проєктній та науково-дослідній діяльності	7	6	3	8	6	7	5	4	5	10	10	10	10	10	10	111	28,5	812,25
10	Ефективність системи управління знаннями	4	5	4	9	5	8	7	10	9	8	7	9	8	9	5	107	24,5	600,25
Сума		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	825	-	13434,5

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

Для перевірки статистичної значущості цього результату застосовується критерій узгодженості Пірсона (2.5).

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)} \quad (2.5)$$

$$\chi^2 = \frac{13434,5}{\frac{1}{12}15*10*(10+1)} = 97,7$$

Обчислений χ^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K=n-1=10-1=9$ і при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$. Оскільки $\chi^2_{\text{розрах}} > \chi^2_{\text{табл}}$ (відповідно $97,7 > 16,9$), то $W=0,72$ величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання є достовірними і можуть використовуватись в подальших дослідженнях.

На наступному етапі визначається сумарна кількість рангів, присвоєних експертами кожному із показників інтелектуального потенціалу підприємства. Отримані суми порівнюються між собою і впорядковуються за зростанням: показнику з найменшою сумою присвоюється найвищий ранг – 1, що вказує на його найбільший вплив на рівень інтелектуального потенціалу. Наступним показникам присвоюються ранги у порядку зниження значущості.

Розташування показників інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «БОЙЧАК» за рівнем важливості наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Розташування показників інтелектуального потенціалу
ТОВ ТД «БОЙЧАК» за значимістю**

№	Основні показники інтелектуального потенціалу підприємства	Сума	Ранг
1.	Рівень професійних знань	33	2
2.	Кваліфікація та освіта	51	3
3.	Здатність до навчання і саморозвитку	93	5
4.	Інноваційна активність	113	9
5.	Аналітичні та критичні здібності	21	1
6.	Досвід і експертність	131	10
7.	Обмін знаннями в колективі	56	4
8.	Використання ІТ та цифрових інструментів	109	7
9.	Участь у проєктній та науково-дослідній діяльності	111	8
10.	Ефективність системи управління знаннями	107	6
Разом		825	55

Джерело: складено автором за даними експертного оцінювання

Розташування показників інтелектуального потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» показує, які фактори мають найбільший вплив на його рівень. Найважливішим є розвиток аналітичних та критичних здібностей співробітників, адже вони визначають здатність персоналу приймати правильні рішення та вирішувати складні завдання. Також значну роль відіграють професійні знання та кваліфікація, зокрема і освіта працівників, які забезпечують необхідну базу для ефективної роботи.

До показників середнього впливу відносяться обмін знаннями в колективі, здатність до навчання та саморозвитку, ефективність системи управління знаннями і використання ІТ та цифрових інструментів. Вони підтримують розвиток інтелектуального потенціалу, але не є вирішальними.

Менш значущими виявилися участь у проєктній та науково-дослідній діяльності, інноваційна активність і досвід та експертність. Ці фактори важливі для стратегічного розвитку підприємства, але на даному етапі вони мають менший вплив на загальний рівень інтелектуального потенціалу.

Отже, основними драйверами інтелектуального потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» є аналітичні здібності, професійні знання та кваліфікація персоналу, а щодо інших показників, то їх розвиток може покращити структуру інтелектуального потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Загальні висновки щодо кадрового та інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «БОЙЧАК» свідчать про наявність стабільного та збалансованого кадрового складу підприємства, що забезпечує ефективне функціонування виробничих і управлінських процесів. Аналіз вікової, освітньої та кваліфікаційної структури показав, що колектив сформований переважно з працівників середнього віку (41–50 років) із достатнім рівнем професійної підготовки та кваліфікації, що дозволяє реалізовувати виробничі завдання та

підтримувати високий рівень продуктивності. Рух трудових ресурсів характеризується активним оновленням персоналу, помірною плинністю кадрів та збереженням стабільності ключового ядра співробітників. Динаміка фонду заробітної плати та середньомісячних окладів демонструє підвищення матеріальної мотивації персоналу, особливо виробничого, що позитивно впливає на продуктивність і залученість працівників.

Враховуючи показники інтелектуального потенціалу, основними драйверами розвитку підприємства є аналітичні та критичні здібності співробітників, а також професійні знання та кваліфікація, зокрема рівень освіти працівників. Саме ці фактори визначають здатність персоналу приймати обґрунтовані рішення та вирішувати складні виробничі та управлінські завдання. Показники середнього впливу, такі як обмін знаннями в колективі, здатність до навчання та саморозвитку, ефективність системи управління знаннями і використання ІТ та цифрових інструментів, підтримують розвиток інтелектуального потенціалу, проте не є вирішальними на даному етапі. Менш значущими є участь у проєктній та науково-дослідній діяльності, інноваційна активність, досвід та експертність, які відіграють допоміжну роль і можуть стати ключовими для стратегічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Можна виділити основні проблеми та напрями щодо покращення інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «БОЙЧАК», серед яких:

1. Недостатній рівень інтеграції системи управління знаннями та використання цифрових інструментів у повсякденній роботі, що обмежує швидкість та ефективність обміну інформацією.
2. Потреба у посиленні участі співробітників у проєктній, науково-дослідній та інноваційній діяльності для формування більш гнучкого та адаптивного інтелектуального середовища.
3. Необхідність розвитку стратегічної експертності персоналу через підвищення кваліфікації, навчальні програми та стажування на практичних проєктах.

4. Формування системи безперервного навчання та розвитку критичних та аналітичних навичок для підвищення якості прийняття рішень та ефективності роботи на всіх рівнях підприємства.

Таким чином, ТОВ ТД «БОЙЧАК» має міцний кадровий та інтелектуальний потенціал, проте для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та довгострокового розвитку необхідно зосередитися на інтеграції інноваційних практик, розвитку експертності та підвищенні здатності персоналу до самостійного навчання й аналітичної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТД «БОЙЧАК»

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства

Якість та ефективність інтелектуального потенціалу ТОВ ТД «БОЙЧАК» відображає рівень знань, професійних навичок та компетентностей персоналу, а також здатність працівників до інноваційної діяльності, творчого мислення та розвитку професіоналізму.

Для оцінки стану інтелектуального потенціалу підприємства було проведено експертне оцінювання. За його результатами визначено, що найважливішими факторами, які найбільше впливають на інтелектуальний потенціал ТОВ «ТД «БОЙЧАК», є аналітичні та критичні здібності співробітників, професійні знання та кваліфікація і освіта, а також здатність до навчання і саморозвитку та обмін знаннями в колективі.

Удосконалення діяльності підприємства в цих напрямках дозволить підвищити ефективність інтелектуального потенціалу, покращити професійні компетенції та сприяти розвитку творчих та аналітичних здібностей персоналу.

Основними заходами для цього є систематичне професійне навчання та розвиток персоналу. Для підвищення ефективності навчання пропонується комбінувати два актуальні методи: створення платформи віртуального навчання для співробітників і проведення ділових ігор, що дозволяє одночасно розвивати знання, практичні навички та креативне мислення персоналу.

Створення платформи віртуального навчання для співробітників забезпечує підприємству системність і безперервність процесу професійного розвитку персоналу, оскільки працівники отримують постійний доступ до навчальних матеріалів, курсів підвищення кваліфікації та внутрішніх

методичних ресурсів. Такий формат навчання є гнучким і дозволяє проходити навчальні модулі без відриву від виробничої діяльності, у зручний час і в індивідуальному темпі. Віртуальна платформа сприяє формуванню єдиної бази знань підприємства, накопиченню корпоративного досвіду та стандартизації бізнес-процесів. Вона також дозволяє здійснювати моніторинг результатів навчання, оцінювати рівень засвоєння матеріалу та своєчасно коригувати програми розвитку. Додатковою перевагою є зниження витрат на традиційні форми навчання, зокрема на відрядження, оренду приміщень і залучення зовнішніх тренерів. Крім того, використання цифрових інструментів підвищує рівень ІТ-компетентності працівників та забезпечує швидку адаптацію нових співробітників через впровадження структурованих програм онбордингу.

Проведення ділових ігор як складової навчального процесу дозволяє поєднати теоретичні знання з практичним застосуванням у змодельованих виробничих та управлінських ситуаціях. Такий формат сприяє розвитку аналітичного та критичного мислення, формує здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та обмежених ресурсів. Ділові ігри стимулюють креативність, ініціативність та інноваційне мислення, що є важливими чинниками довгострокового розвитку підприємства. Вони також сприяють покращенню командної взаємодії, розвитку комунікативних навичок і виявленню лідерського потенціалу працівників. Завдяки моделюванню реальних ситуацій підприємство має можливість тестувати управлінські рішення без ризику фінансових втрат, а також оцінювати професійні компетенції персоналу.

Отже, поєднання віртуальної навчальної платформи та ділових ігор створює комплексний механізм розвитку інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ ТД «БОЙЧАК», забезпечуючи системне формування професійних знань, аналітичних і критичних здібностей, а також практичних управлінських навичок. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня компетентності працівників, але й активізації їх креативного мислення, здатності до інновацій та ефективного прийняття рішень у складних виробничих ситуаціях. У результаті зростає продуктивність праці, покращується якість

виконання функціональних обов'язків, посилюється внутрішня взаємодія між підрозділами та формується стійка основа для довгострокового зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Основними групами персоналу ТОВ ТД «БОЙЧАК», яких планується залучити до систематичного розвитку інтелектуального потенціалу через професійне навчання, є топ-менеджмент, кадровий резерв топ-менеджменту, керівники середньої та нижчої ланки управління, а також співробітники ключових професійних напрямків.

Проведення ділових ігор та створення платформи віртуального навчання дозволить визначити прихований потенціал працівників, а також з'ясувати, які навички слід розвивати і вдосконалювати.

Платформа віртуального навчання включає кейс-технології, мережеві та телекомунікаційні технології. Кейс-технології передбачають пакет навчальних матеріалів, які працівник опановує самостійно, виконуючи контрольні завдання та створюючи бізнес-проекти. Телекомунікаційні технології базуються на інтерактивних лекціях у реальному часі, телемостах, відеоконференціях тощо. Поєднання цих трьох технологій забезпечує ефективне засвоєння матеріалу, зручне для слухача, та економію часу.

Віртуальне навчання має низку переваг: економію ресурсів, автоматизоване створення та розсилку тестових і навчальних матеріалів, автоматизований збір і обробку результатів тестування, а також управління подіями дистанційного курсу через хмарний сервіс.

Створення платформи віртуального навчання дозволить ТОВ ТД «БОЙЧАК» формувати особливе середовище та корпоративну культуру для прискореного розвитку інтелектуального потенціалу, підвищувати лояльність і залученість співробітників, сприяти розвитку їхніх професійних і особистісних якостей та підвищенню рівня компетентності з максимальною ефективністю та мінімальними витратами.

Проведення ділових ігор у ТОВ ТД «БОЙЧАК» сприяє не лише підвищенню згуртованості колективу, а й розвитку творчого потенціалу та активності співробітників.

Усі ділові ігри будуються на основі реальних робочих ситуацій, відповідних конкретним професійним завданням. Вони допомагають учасникам розвивати навички та вміння, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків. Особливо ефективні ділові ігри при оцінці кандидатів на посади менеджерів, проте їх активно використовують і серед керівного складу підприємства.

Основою ділової гри є аналіз ключових факторів професійної діяльності, таких як планування, розставлення пріоритетів, прийняття рішень, мотивування команди тощо. Важливою складовою є надання зворотного зв'язку, що дозволяє учасникам оцінити власні дії та скоригувати їх.

Корпоративні ділові ігри є ефективним інструментом оцінки, який забезпечує високу залученість і мотивацію всіх учасників, незалежно від їхнього професійного статусу – як лінійних співробітників, так і керівників вищої ланки, адже всі зацікавлені в процесі та його результатах.

Комплексне використання ділових ігор та платформи віртуального навчання як методів розвитку інтелектуального потенціалу персоналу дозволить ТОВ ТД «БОЙЧАК» підвищити ефективність використання інтелектуальних ресурсів підприємства та отримати низку додаткових переваг, серед яких:

- підвищення результативності працівників;
- швидше досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії;
- прозорість системи винагород;
- зменшення плинності кадрів та подолання дефіциту персоналу;
- стимулювання мотивації до досягнення важливих результатів для компанії;
- покращення психологічного клімату в колективі;
- зростання лояльності співробітників;
- підвищення ефективності командної роботи.

Комплексне використання ділових ігор та віртуальної платформи навчання не лише сприяє соціальному розвитку персоналу, але й забезпечує економічну вигоду. Покращення результативності праці безпосередньо впливає на позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування створення платформи віртуального навчального середовища як напрямку удосконалення інтелектуального потенціалу персоналу

Створення платформи віртуального навчального середовища для розвитку інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ ТД «БОЙЧАК» потребує додаткових фінансових вкладень та значних витрат часу спеціалістів, які відповідатимуть за впровадження цього методу у практичну діяльність підприємства. Визначення економічної ефективності такого заходу є важливим, оскільки від цього залежить доцільність його реалізації.

На платформі планується розмістити навчальні матеріали для адміністративного персоналу ТОВ ТД «БОЙЧАК», оскільки рівень їхнього професійного розвитку впливає на ефективність процесів планування, організації, просування та продажу продукції підприємства.

Для створення платформи необхідно залучити фахівців департаменту інформаційних технологій, співробітників відділу управління персоналом, а також керівників та висококваліфікованих працівників, чий досвід буде використано для розробки та наповнення навчального середовища.

Фінансові витрати на створення платформи включають придбання програмного забезпечення, налаштування системи для її функціонування, адміністрування та забезпечення взаємодії з користувачами.

Для наповнення платформи віртуального навчання, яка спрямована на розвиток інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ ТД «БОЙЧАК»,

необхідно підготувати навчальні матеріали, кейс-методи, відеоуроки та презентації. За виконання цих робіт, а також за налаштування та адміністрування платформи передбачено додаткову преміальну винагороду. Загальні витрати на створення, наповнення та обслуговування платформи відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фінансові витрати на створення платформи віртуального навчального середовища

Витрати	Загальні витрати, грн.
Програмне забезпечення	120 000
Розробка навчальних матеріалів (методичні посібники, кейси)	165 000
Створення відеоуроків (зйомка, монтаж)	148 000
Підготовка презентаційних матеріалів	60 000
Налаштування програмної платформи	75 000
Технічне адміністрування (річне обслуговування)	98 000
Річні витрати на виплату преміальної винагороди відповідальним працівникам, з урахуванням ЄСВ	185 904
Оновлення та підтримка контенту	42 000
Всього	893904

Джерело: складено автором за даними [44].

Загальні витрати на створення, обслуговування та наповнення платформи віртуального навчання інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» становлять 893,9 тис. грн. Оскільки ця сума є відносно невеликою, фінансування заходу планується здійснювати за рахунок власних коштів підприємства, зокрема з чистого прибутку.

Створення платформи дозволить адміністративному персоналу підвищити професійний рівень, вдосконалити ділові навички та знання, а також розкрити творчий потенціал. Цей метод є ефективним інструментом розвитку персоналу та нарощення інтелектуального потенціалу співробітників, не потребує значних витрат часу та доступний для використання у зручний для працівників час.

Підвищення професійного розвитку персоналу та ефективне використання його інтелектуального потенціалу позитивно вплине на діяльність підприємства

і забезпечить додатковий економічний ефект у вигляді зростання чистого доходу.

Прогнозоване збільшення чистого доходу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» буде визначене за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей, який враховує три сценарії отримання економічного ефекту: оптимістичний (О), найбільш вірогідний (В) та песимістичний (П) (3.1).

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.1)$$

Рівень зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ТД «БОЙЧАК» спрогнозуємо на основі експертного опитування вищого керівництва та провідних спеціалістів підприємства. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогноз зростання чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «ТД «БОЙЧАК»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозова- на зміна ЧД	412,50	2866,51	3495,74	1922,66	1083,68	3593,62	3076,25	524,36	3775,40	7236,18	3698,49	3286,00	4719,25	7166,27	8739,35

Джерело: сформовано автором

Отримані прогнозні показники слід перевірити на надійність і типовість. Для цього розраховується середнє квадратичне відхилення, яке показує ступінь розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{сеп})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Визначення величини середнього квадратичного відхилення

Експерти	Прогнозована зміна ЧД	$O_{\text{сер}}$	Відхилення	$\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2$
1	412,50	3706,42	-3293,92	10849910,4
2	2866,51		-839,91	705448,9
3	3495,74		-210,68	44384,7
4	1922,66		-1783,76	3181800,1
5	1083,68		-2622,74	6878754,3
6	3593,62		-112,80	12722,9
7	3076,25		-630,17	397108,7
8	524,36		-3182,06	10125483,6
9	3775,40		68,98	4758,6
10	7236,18		3529,77	12459249,5
11	3698,49		-7,92	62,8
12	3286,00		-420,42	176753,9
13	4719,25		1012,83	1025830,1
14	7166,27		3459,85	11970571,7
15	8739,35		5032,93	25330433,1

Джерело: сформовано автором

Загальна сума квадратичних відхилень складає 10849910,41

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення за формулою (3.2):

$$\alpha = \sqrt{\frac{10849910,41}{15}} = 850,49$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить незначне.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{850,49}{3706,42} * 100\% = 22,95 \%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації менше 33%, думки експертів можна вважати однорідними, що дозволяє використовувати ці оцінки для подальших розрахунків.

Найбільш імовірний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначається за методом медіани, тобто як середнє значення у відповідному ряді. У цьому випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.4

**Рівень зростання чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «ТД «БОЙЧАК» за методом медіан**

Значення	412,50	524,36	1083,68	1922,66	2866,51	3076,25	3286,00	3495,74	3593,62	3698,49	3775,40	4719,25	7166,27	7236,18	8739,35	
Прогноз	Песимістичний прогноз							Вірогідний прогноз								Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором.

За найбільш імовірне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції внаслідок впровадження платформи віртуального навчання приймаємо 3493,49 тис. грн. За оптимістичним сценарієм приріст чистого доходу складе 8739,35 тис. грн, а за песимістичним – 412,5 тис. грн.

Далі розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{412,5 + 4 * 3493,49 + 8739,35}{6} = 3855,8 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ТД «БОЙЧАК» у плановому періоді складе:

$$3495741 + 3855,8 = 3499596,8 \text{ тис. грн.}$$

Його величина зросте в проектному році на:

$$3855,8 / 3495741 * 100 = 0,1103 \%$$

Визначимо повні витрати в проектному році. У 2023 році повні витрати склали 3181270 тис. грн., з них: постійні – 636254 тис. грн., змінні – 2545016 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$2545016 \times 0,001103 = 2807,2 \text{ тис. грн.}$$

У плановому році також передбачено додаткові витрати на створення, наповнення та обслуговування платформи віртуального навчання, які становлять 893,9 тис. грн.

Отже, загальне збільшення повних витрат складе:

$$\Delta ПВ = 2807,2 + 893,9 = 3701,1 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку ТОВ «ТД «БОЙЧАК» у прогнозованому періоді розраховується як:

$$3855,8 - 3701,1 = 154,7 \text{ тис. грн.}$$

Чистий додатковий прибуток від реалізації продукції за рахунок створення платформи віртуального навчання складе:

$$154,7 \times (1 - 0,18) = 126,9 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані економічні результати від підвищення інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» за рахунок розвитку професійних компетенцій на основі використання платформи віртуального навчання наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від створення платформи віртуального навчального середовища в ТОВ «ТД «БОЙЧАК», тис. грн

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	3855,8
2.	Приріст повних витрат	3701,1
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	154,7
4.	Приріст чистого прибутку	126,9

Джерело: сформовано автором

Підвищення професійного рівня адміністративного персоналу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» за рахунок впровадження платформи віртуального навчання сприятиме зростанню інтелектуального потенціалу підприємства, що в результаті забезпечить додатковий економічний ефект у вигляді приросту чистого прибутку на 126,9 тис. грн.

На основі проведених розрахунків визначаються ключові показники економічної ефективності заходів щодо підвищення професійного розвитку персоналу за допомогою платформи віртуального навчання. До них належать: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, а також індекси прибутковості та доходності.

Капітальні витрати включають приріст обігових коштів, необхідних при збільшенні обсягів реалізації, що пов'язано з удосконаленням використання інтелектуального потенціалу підприємства. Початкові інвестиції розраховуються як сума капітальних витрат та змін у обсязі обігових коштів (3.3).

$$ПІ = З_{о.к.} + К_{в}, \quad (3.3)$$

Зміна обігових коштів визначається як 3–6 % від 80–85 % приросту змінних витрат, що очікується після впровадження заходу:

$$З_{о.к.} = 2807,2 \times 0,82 \times 0,04 = 92,07 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою:

$$T = ПІ / Прч = 92,07 / 126,9 \approx 0,725 \text{ року, або } 7 \text{ місяців.}$$

Чистий генерований грошовий потік (ЧГП) дорівнює 126,9 тис. грн.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків проекту визначається за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.5)$$

де $ЧГП_i$ – чистий грошовий потік у i -тий рік, α_i – коефіцієнт приведення, r – ставка дисконту (приймаємо 25 %), а термін економічного життя проекту складає 3 роки.

Коефіцієнти приведення обчислюються для кожного року за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.6)$$

де i – рік життєвого циклу проекту.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків обчислюється як сума приведених вартостей за всі три роки життєвого циклу проекту:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП} \times (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 126,9 \times (0,8 + 0,64 + 0,51) = 247,7 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) визначають як різницю між сумою приведених вартостей за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями.

$$\text{ЧНВ} = 247,7 - 92,07 = 155,62 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій розраховується як відношення початкових інвестицій до середньорічної приведеної вартості:

$$T_d = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср}} = 92,07 / 82,57 \approx 1,12 \text{ року.}$$

Індекс доходності обчислюється як відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$I_d = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 155,62 / 92,07 \approx 1,69.$$

Індекс прибутковості визначається як відношення суми приведених вартостей за весь життєвий цикл проекту до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = 247,71 / 92,07 \approx 2,69$$

Основні показники економічної ефективності від удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК» через підвищення професійного розвитку адміністративного персоналу за рахунок створення платформи віртуального навчання наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності від створення платформи
віртуального навчального середовища**

№ з/п	Показник	Значення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Капітальні витрати, тис. грн	92,07

1	2	3
2	Додатковий прибуток, тис. грн	154,7
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	126,9
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	247,71
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	155,62
6	Термін окупності недисконтований, років	0,72
7	Термін окупності дисконтований, років	1,12
8	Індекс доходності	1,69
9	Індекс прибутковості	2,69

Джерело: сформовано автором.

Отримані результати підтверджують доцільність впровадження платформи віртуального навчального середовища як ефективного інструменту удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК».

Зміни ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства внаслідок підвищення ефективності управління персоналом через створення платформи віртуального навчання наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зміна основних фінансово-економічних показників підприємства за рахунок створення платформи віртуального навчання персоналу, тис. грн

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції	3 495 741	3 499 596,8	3855,8	0,110
Повні витрати	3 181 270	3 184 971,1	3701,1	0,116
Чистий прибуток	184 741	184 867,9	126,9	0,069

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.7, після впровадження заходу з удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК» очікується покращення фінансово-економічних показників: чистий дохід від реалізації

продукції зросте на 0,11 %, повні витрати збільшаться на 0,116 %, а чистий прибуток зросте на 126,9 тис. грн., або 0,07 %.

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства та підтверджують ефективність заходу, що дозволяє рекомендувати його до впровадження.

3.3. Очікувані результати від використання ділових ігор для розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «ТД «БОЙЧАК»

Застосування ділових ігор у практичній діяльності ТОВ «ТД «БОЙЧАК» є ефективним методом розвитку інтелектуального потенціалу співробітників. Проведення таких ігор дозволяє відпрацювати реальні виробничі ситуації, швидко аналізувати та розв'язувати конкретні проблеми, удосконалювати професійні та ділові навички, формувати правильну лінію поведінки при підготовці та прийнятті управлінських рішень у нестандартних умовах, концентрувати увагу на ключових аспектах проблеми та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, а також розвивати взаєморозуміння між учасниками.

Крім того, ділові ігри сприяють командоутворенню та адаптації нових співробітників. Вони мають розважальний контекст, навіть коли орієнтовані на розвиток професійних навичок, створюють можливості для неформального спілкування та знайомства між учасниками, а також дозволяють легко визначити командні ролі кожного учасника.

Проведення ділових ігор у ТОВ «ТД «БОЙЧАК» допоможе згуртувати колектив, підвищити ефективність роботи та запобігти потенційним конфліктам. Організація таких ігор потребує творчого підходу, оскільки необхідно створити імітаційну модель реальної ситуації для розвитку професійних умінь і виявлення інтелектуального потенціалу персоналу. Для цього планується залучити

провідних фахівців підрозділу управління персоналом та керівників середньої ланки управління.

Проведення ділових ігор потребує фінансових витрат, зокрема на преміальні винагороди працівникам, залученим до розробки та проведення ігор, а також на підготовку демонстраційних матеріалів, забезпечення учасників канцелярським приладдям і заохочувальними подарунками. Розрахунок витрат на організацію ділових ігор наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Сукупні витрати на організацію та проведення ділових ігор

Витрати	Загальні витрати, грн.
Розробка сценаріїв та методичних матеріалів	78 000
Преміальні винагороди організаторам і модераторам (з урахуванням ЄСВ)	124 300
Підготовка демонстраційних та роздаткових матеріалів	36 500
Канцелярське приладдя для учасників	18 200
Заохочувальні подарунки та мотиваційні відзнаки	34 800
Організаційні витрати (друк, технічне забезпечення, кава-брейк)	46000
Всього	337800

Джерело: складено автором за даними [44].

Загальні витрати на організацію та проведення ділових ігор для співробітників ТОВ ТД «БОЙЧАК» становитимуть 337,8 тис. грн. Оскільки ця сума є відносно невеликою, фінансування заходу планується здійснювати за рахунок власних коштів підприємства, зокрема з отриманого чистого прибутку.

Проведення ділових ігор сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу, розвитку ділових навичок і знань, згуртуванню колективу та розкриттю творчого потенціалу співробітників. Крім того, застосування цього методу позитивно вплине на діяльність підприємства та забезпечить додатковий економічний ефект у вигляді зростання чистого доходу.

Прогнозований приріст чистого доходу визначатимемо за методом стандартного розподілу ймовірностей, враховуючи оптимістичний (О), найбільш вірогідний (В) та песимістичний (П) сценарії (3.1).

Рівень зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ТД «БОЙЧАК» оцінюватиметься на основі експертного опитування вищого керівництва та провідних спеціалістів. Результати цього опитування наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Прогноз зростання чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «ТД «БОЙЧАК» при проведенні ділових ігор**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозова- на зміна ЧД	412,50	636,22	349,57	3338,43	1157,09	359,36	4719,25	5523,27	1436,05	7253,66	369,85	1027,75	471,93	2114,92	873,94

Джерело: сформовано автором

Отримані прогнозні величини слід перевірити на надійність та типовість. Для цього розраховується середнє квадратичне відхилення, яке характеризує ступінь узгодженості думок експертів. Проміжні результати обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.10.

Загальна сума квадратичних відхилень складає 2529443,2

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення за формулою (3.2):

$$\alpha = \sqrt{\frac{2529443,2}{15}} = 410,65$$

Цей показник свідчить про невелике розсіювання думок експертів.

Обчислюємо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності експертних оцінок:

$$\omega = 410,65 / 2002,92 \times 100 \% = 20,50 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації менше 33 %, думки експертів можна вважати однорідними, що дозволяє використовувати ці оцінки для подальших розрахунків.

Таблиця 3.10

Визначення величини середнього квадратичного відхилення

Прогнозована зміна ЧД	Експерти
412,50	1
636,22	2
349,57	3
3338,43	4
1157,09	5
359,36	6
4719,25	7
5523,27	8
1436,05	9
7253,66	10
369,85	11
1027,75	12
471,93	13
2114,92	14
873,94	15
О _{сер} = 2002,92	
Відхилення	Σ(O _i – O _{сер}) ²
-1590,42	2529443,2
-1366,69	1867855,0
-1653,35	2733551,9
1335,51	1783594,7
-845,83	715427,5
-1643,56	2701281,5
2716,33	7378451,9
3520,35	12392871,3
-566,87	321340,9
5250,74	27570300,1
-1633,07	2666918,8
-975,17	950960,3
-1530,99	2343944,9
112,00	12544,8
-1128,98	1274606,0

Джерело: сформовано автором

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначається методом медіани, тобто як середнє значення ряду. У даному випадку ряд має такий вигляд.

Таблиця 3.11

Рівень зростання чистого доходу від реалізації продукції

ТОВ «ТД «БОЙЧАК» за методом медіан

Прогноз	Значенн
Песимістичний прогноз	349,57
	359,36
	369,85
	412,50
	471,93
	636,22
	873,94
Вірогідний прогноз	1027,75
	1157,09
	1436,05
	2114,92
	3338,43
	4719,25
	5523,27
Оптимістичний прогноз	7253,66

Джерело: сформовано автором.

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції внаслідок проведення ділових ігор серед персоналу ТОВ «ТД «БОЙЧАК» приймаємо 1 027,75 тис. грн.

За оптимістичним сценарієм зростання чистого доходу складе 7253,7 тис. грн, а за песимістичним – 349,57 тис. грн.

Очікуване значення приросту чистого доходу обчислюється за формулою:

$$\text{ОП} = (349,57 + 4 \cdot 1\,027,75 + 7253,7) / 6 = 1952,4 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в плановому періоді складе:

$$3\,495\,741 + 1952,4 = 3\,497\,693,37 \text{ тис. грн.}$$

Його зростання у проектному році становитиме: $1952,4 / 3\,495\,741 \cdot 100 = 0,0559 \%$.

Повні витрати в 2023 році становили 3181270 тис. грн, з них постійні – 636254 тис. грн, змінні – 2545016 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$2545016 \times 0,000559 = 1421,4 \text{ тис. грн.}$$

У плановому році передбачається також збільшення витрат на організацію та проведення ділових ігор, що становить 337,8 тис. грн.

Таким чином, загальні повні витрати зростуть на:

$$\Delta \text{ПВ} = 1421,4 + 337,8 = 1\,759,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку ТОВ «ТД «БОЙЧАК» у прогнозованому періоді складе:

$$1952,4 - 1\,759,2 = 193,2 \text{ тис. грн.}$$

Чистий додатковий прибуток від реалізації продукції, отриманий завдяки проведенню ділових ігор, дорівнюватиме:

$$193,2 \times (1 - 0,18) = 158,4 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від удосконалення інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок проведення ділових ігор наведено в табл. 3.12.

**Очікувані результати від удосконалення інтелектуального потенціалу
ТОВ «ТД «БОЙЧАК» за рахунок організації та проведення ділових ігор**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	1952,4
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	1759,2
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн	193,2
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	158,4

Джерело: сформовано автором

Проведення ділових ігор на ТОВ «ТД «БОЙЧАК» сприятиме покращенню згуртованості колективу, зміцненню морально-психологічного клімату, розвитку професійних та ділових навичок співробітників і, як наслідок, підвищенню рівня інтелектуального потенціалу. Окрім соціального ефекту, очікується додатковий чистий прибуток у розмірі 158,4 тис. грн.

На основі попередніх розрахунків визначаються основні показники економічної ефективності підвищення інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок проведення ділових ігор, а саме: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, а також індекси прибутковості та доходності.

Капітальні витрати формуються з приросту обігових коштів у разі збільшення обсягів реалізації, пов'язаних із удосконаленням використання інтелектуального потенціалу підприємства. Початкові інвестиції розраховуються як сума капітальних витрат та зміни обсягу обігових коштів:

$$ПІ = З_{о.к.} + Кв.$$

Зміна обігових коштів визначається на рівні 3–6 % від 80–85 % приросту змінних витрат, що очікується в результаті реалізації заходу:

$$З_{о.к.} = 1\,421,4 \times 0,82 \times 0,04 = 46,62 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капіталовкладень обчислюється за формулою:

$$Т = ПІ / Прч = 46,62 / 158,4 = 0,29 \text{ року, або приблизно 4 місяці.}$$

Чистий генерований грошовий потік у даному випадку становитиме:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 158,4 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість накопичених майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховують за формулою (3.5):

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i$$

Термін економічного життя проекту становить 2 роки, а ставка дисконту прийнята на рівні 25 %.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків визначається як:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП} \times (\alpha_1 + \alpha_2) = 158,4 \times (0,8 + 0,64) = 228,11 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість обчислюють як різницю між сумою нинішніх вартостей за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями.

$$\text{ЧНВ} = \text{НВ} - \text{ПІ} = 228,11 - 46,62 = 181,49 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований термін повернення інвестицій визначається як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$\text{Тд} = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср}} = 46,62 / 114,05 \approx 0,41 \text{ року.}$$

Індекс доходності розраховується як відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 181,49 / 46,62 \approx 3,89$$

Індекс прибутковості визначається як відношення суми нинішніх вартостей за весь життєвий цикл проекту до початкових інвестицій:

$$\text{ПІ} = 228,11 / 46,62 \approx 4,89$$

Отже, основні показники економічної ефективності від удосконалення управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «ТД «БОЙЧАК» за рахунок проведення ділових ігор наведені в табл. 3.13.

Показники економічної від проведення ділових ігор

№ з/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	46,62
2	Додатковий прибуток, тис. грн	193,2
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	158,4
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	228,11
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	181,49
6	Термін окупності недисконтований, років	0,29
7	Термін окупності дисконтований, років	0,41
8	Індекс доходності	3,89
9	Індекс прибутковості	4,89

Джерело: сформовано автором.

Розрахунки свідчать про доцільність організації та проведення ділових ігор для працівників ТОВ «ТД «БОЙЧАК» як ефективного засобу розвитку інтелектуального потенціалу персоналу.

Зміни ключових фінансово-економічних показників підприємства в результаті удосконалення управління інтелектуальним потенціалом за рахунок проведення ділових ігор наведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Зміна основних фінансово-економічних показників ТОВ «ТД «БОЙЧАК»
за рахунок проведення ділових ігор, тис. грн**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції	3 495 741	3497693,4	1952,4	0,056
Повні витрати	3181270	3183029,2	1759,2	0,055
Чистий прибуток	184741	184899,4	158,4	0,086

Джерело: сформовано автором

Після проведення ділових ігор як інструменту розвитку інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ ТД «Бойчак» очікується покращення фінансово-економічних показників: зростання чистого доходу від реалізації продукції,

незначне збільшення повних витрат та приріст чистого прибутку. Така позитивна динаміка ключових показників підтверджує доцільність впровадження даного заходу.

Реалізація комплексної системи заходів, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, зокрема створення платформи віртуального навчання та проведення ділових ігор, забезпечить ТОВ «ТД «Бойчак» досягнення комплексного економічного ефекту. Загальний вплив цих заходів на діяльність підприємства відображено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Сукупний вплив системи заходів спрямованих на удосконалення та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «ТД «Бойчак»,

тис.грн

Показник	Базовий рік	Очікувані результати від створення платформи віртуального навчання	Очікувані результати від організації і проведення ділових ігор	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції	3495741	3855,8	1952,4	501549,2	5 808	0,166
Повні витрати	3181270	3701,1	1759,2	186730,2	5 460	0,172
Чистий прибуток	184741	126,9	158,4	85026,3	285	0,154

Джерело: сформовано автором

Удосконалення управління інтелектуальним потенціалом персоналу ТОВ «ТД «Бойчак» шляхом систематичного проведення ділових ігор та створення платформи віртуального навчання дозволить підприємству отримати додатковий чистий дохід у розмірі 5808 тис. грн. При цьому повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 5460 тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 285 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інтелектуальний потенціал ТОВ «ТД «БОЙЧАК» є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, який визначає рівень його конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності до інноваційного розвитку. Експертне оцінювання дозволило ідентифікувати найбільш вагомі чинники впливу на інтелектуальний потенціал, серед яких аналітичні та критичні здібності персоналу, професійні знання й кваліфікація, здатність до навчання і саморозвитку, а також ефективність внутрішнього обміну знаннями.

Обґрунтовано доцільність удосконалення управління інтелектуальним потенціалом шляхом впровадження комплексної системи розвитку персоналу, що поєднує створення платформи віртуального навчання та проведення ділових ігор. Запропонований підхід забезпечує системність, безперервність і практичну спрямованість професійного розвитку, дозволяє інтегрувати теоретичні знання з моделюванням реальних управлінських ситуацій, формує аналітичне мислення, управлінські компетентності та здатність до прийняття ефективних рішень.

Віртуальна навчальна платформа сприяє формуванню єдиної корпоративної бази знань, стандартизації бізнес-процесів, підвищенню цифрової компетентності персоналу та зниженню витрат на традиційні форми навчання.

Проведення ділових ігор, у свою чергу, забезпечує розвиток командної взаємодії, лідерського потенціалу та креативності працівників, а також дозволяє здійснювати оцінювання професійних компетенцій без фінансових ризиків.

Розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції, незначне збільшення повних витрат та приріст чистого прибутку. Загальний економічний ефект від удосконалення управління інтелектуальним потенціалом становитиме збільшення чистого доходу на 5808 тис. грн, при зростанні витрат на 5460 тис. грн та прирості чистого прибутку на 285 тис. грн.

Таким чином, реалізація комплексної системи розвитку інтелектуального потенціалу забезпечить не лише соціальний ефект у вигляді підвищення професійної компетентності, мотивації та залученості персоналу, але й позитивну динаміку фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до практичного впровадження як ефективний інструмент стратегічного розвитку ТОВ «ТД «БОЙЧАК».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розкрити сутність інтелектуального потенціалу підприємства як стратегічного ресурсу, що визначає його здатність до ефективної діяльності, інноваційного розвитку та довгострокового зростання. Інтелектуальний потенціал охарактеризовано як комплексну систему, що поєднує людський капітал (знання, компетентності, досвід), структурні елементи (процеси, інформаційні системи, бази знань) і реляційні активи (ділові зв'язки та репутацію). Саме їх узгоджена взаємодія формує основу конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Установлено, що ефективність управління інтелектуальним потенціалом залежить не лише від рівня професійної підготовки персоналу, а й від наявності системного підходу до розвитку знань, стимулювання інноваційної активності, формування корпоративної культури навчання та використання сучасних цифрових інструментів. Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про зростання ролі нематеріальних ресурсів у формуванні вартості підприємства, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарного управління кадрами до комплексного управління інтелектуальними ресурсами.

Аналіз кадрового та інтелектуального потенціалу підприємства засвідчив наявність стабільного та професійно сформованого колективу, здатного забезпечувати виконання виробничих і управлінських завдань. Вікова та освітня структура персоналу свідчить про достатній рівень кваліфікації та професійної підготовки працівників, що створює підґрунтя для подальшого розвитку. Позитивна динаміка матеріального стимулювання сприяє підтриманню продуктивності праці та залученості персоналу.

Водночас визначено низку стримуючих чинників розвитку інтелектуального потенціалу, зокрема недостатню інтеграцію системи управління знаннями у повсякденну діяльність, обмежене використання

цифрових інструментів для обміну інформацією, недостатній рівень залучення працівників до інноваційної та проєктної діяльності, а також потребу у формуванні системи безперервного професійного навчання. Наявність цих проблем обмежує можливості повного використання інтелектуальних ресурсів і знижує потенціал стратегічного розвитку.

З метою підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом обґрунтовано доцільність впровадження комплексної системи розвитку персоналу, що поєднує використання платформи віртуального навчання та проведення ділових ігор. Такий підхід забезпечує системність, безперервність і практичну спрямованість професійного розвитку, сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, стандартизації знань та накопиченню корпоративного досвіду. Віртуальне навчання дозволяє оптимізувати витрати, підвищити гнучкість освітнього процесу та забезпечити моніторинг результатів засвоєння знань.

Застосування ділових ігор створює умови для розвитку аналітичного та критичного мислення, удосконалення управлінських навичок, формування командної взаємодії та виявлення лідерського потенціалу. Моделювання реальних виробничих ситуацій дозволяє відпрацьовувати управлінські рішення без ризику фінансових втрат та сприяє розвитку інноваційної культури.

Економічні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів, оскільки їх реалізація забезпечує приріст доходів і прибутку за умов помірної збільшення витрат. Позитивна динаміка фінансово-економічних показників свідчить про наявність комплексного ефекту – як соціального (підвищення мотивації, залученості, компетентності персоналу), так і економічного (зростання результативності діяльності підприємства).

Отже, удосконалення управління інтелектуальним потенціалом є стратегічно необхідним напрямом розвитку підприємства, що забезпечує зміцнення його конкурентних позицій, підвищення адаптивності до ринкових змін та формування стійкої основи для довгострокового економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22-26.
2. Ажаман І. А., Гронська М. В., Пуціна Н. В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020
3. Ажаман І. А., Жидков О. І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 5.
4. Алієв Р.А. Сутність поняття “потенціал підприємства” та його складники. Підприємництво та інновації. Вип. 9. 2019. С. 54-59.
5. Барон, Д. Ефективне управління людським потенціалом / Д. Барон, М. Філдінг. – К.: КНЕУ, 2019. – 356 с.
6. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 154-161.
7. Верхоглядова Н.І., Коваленко Є.В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 1. С. 31-35.
8. Гуцало, В.І. Управління потенціалом підприємства: теорія та практика / В.І. Гуцало. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 412 с.
9. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 76-79.
10. Гривківська О.В. Взаємозв'язок потенціалу підприємства та його організаційного розвитку. Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Д. Моторного. №2(40). 2019. С. 178-181.
11. Денисюк О.Г., Саннікова С.Б. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. Вип. 46. 2022.

12. Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. Органічне виробництво і продовольча безпека : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.- практ. конф. Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108.

13. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4(2). С. 200-204.

14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.

15. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 1. С. 73-82.

16. Кужда Т.І., Вовк І.П. Enterprise capability and its competitiveness. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип.14(1). С. 171-177

17. Кужда Т.І., Кирич Н.Б. The applied aspects of enterprise capability assessment. Науковий вісник НГУ: Економіка та управління. 2015. № 6. С. 129-134

18. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне : НУВГП. 2017. 196 с.

19. Колесник, О.М. Інтелектуальний потенціал підприємства як фактор конкурентоспроможності / О.М. Колесник // Економіка і держава. – 2021. – № 5. – С. 34–41.

20. Мельник, І.В. Управління якістю та ефективністю виробництва / І.В. Мельник. – Л.: Вид-во ЛНУ, 2018. – 280 с.

21. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Київ : Укragропромпродуктивність, 2006. 106 с. 2.

22. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105.
23. Пилипчук, С.П. Маркетинг та управління персоналом у торгівлі / С.П. Пилипчук. – К.: Наук. думка, 2020. – 344 с.
24. Річардс, Дж. Стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства / Дж. Річардс. – М.: Альпіна Паблішер, 2019. – 256 с.
25. Сидоренко, Л.В. Інноваційні підходи до управління виробничим потенціалом / Л.В. Сидоренко // *Бізнес Інформ*. – 2021. – № 7. – С. 12–18.
26. Ткаченко, О.М. Інформаційний потенціал підприємства та його розвиток / О.М. Ткаченко // *Економічний вісник*. – 2022. – № 3. – С. 45–52.
27. Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375
28. Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. *Основи аграрного підприємництва / за ред. М. Й. Маліка*. Київ, 2000. С. 5–15
29. Скидан О. В., Судак Г. В. Розвиток сільськогосподарського підприємництва на кооперативних засадах. *Кооперативні читання: 2013 рік : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–6 квіт. 2013 р.* Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 87–91.
30. Скидан О. В., Ковальчук О. Д., Янчевський В. Л. Підприємництво у сільській місцевості : довідник. Житомир, 2013. 321 с.
31. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економіка підприємства*. 2014 №3 (47). С. 65
32. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. №819. С. 449-454.
33. Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва в аграрній сфері. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка*. 2013. Вип. 148. С. 31

34. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічний опис документа. Загальні вимоги та правила складання. – Київ: Мінекономрозвитку, 2015. – 20 с.

35. Офіційний сайт ТОВ ТД «БОЙЧАК». – Режим доступу: <https://www.boychak.ua> (дата звернення: 22.11.2025).

Загальна інформація

Юридична особа ТОВ "ТД "БОЙЧАК", код ЄДРПОУ 38884736, було зареєстровано 05.09.2013. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 2 500 000,00. На момент останнього оновлення даних 20.11.2025 статус юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "БОЙЧАК" є Тузяк Олег Романович, БОЙЧАК ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ.

[Детальніше](#)

Повне найменування юридичної особи (станом на 20.11.2025)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВИЙ ДІМ БОЙЧАК	
Скорочена назва	ТОВ "ТД "БОЙЧАК"	
Статус юридичної особи ❸ (станом на 20.11.2025)	✔ Зареєстровано	
Статус з ЄДР ❸	✔ Зареєстровано	
Код ЄДРПОУ	38884736	
Дата реєстрації	05.09.2013 (12 років 2 місяці)	
Уповноважені особи	Тузяк Олег Романович Директор, 11.06.2021, керівник (Відповідно до Статуту)	Детальніше
	БОЙЧАК ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ 02.09.2013, підписант (Відомості відсутні)	
Розмір статутного капіталу	2 500 000,00 грн.	
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю	
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>46.34 Оптова торгівля напоями Всього за цим КВЕД: 3 151 ></p> <p>Інші:</p> <p>46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами</p> <p>47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</p> <p>46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами</p> <p style="text-align: center; border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Всі Види Діяльності</p>	
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, **5, Хмельницька обл., Ярмолинецький р-н, село Косогірка

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ ТД «БОЙЧАК» за 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи			
Запаси			
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197

Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ ТД «БОЙЧАК» за 2023 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий:			
прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--