

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна  
академія»  
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти  
(на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»)»  
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент 2 курсу, групи ДУЗПО-24мг  
спеціальності : 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

\_\_\_\_\_ / Ярослав ГОЛОМА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Лариса ГРЕСЬ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / Юлія ДУДНЄВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

В.о. зав. кафедри \_\_\_\_\_ / Наталія БРЮХАНОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ / Влада МАРКОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ / Валентина БУРБИГА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

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

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладами професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
**В. о. завідувачки**  
**кафедри**  
д.пед.н., проф.  
Наталія БРЮХАНОВА

\_\_\_\_\_  
(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
здобувачеві Ярославу ГОЛОМІ

1. Тема: «Управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»)» затверджена наказом по університету № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «30» листопада 2025 р
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти. Розділ 2. Аналіз управління інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти.
5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 11 рис., 16 табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

| Розділ | Консультант    | Підпис, дата      |                     | Оцінка<br>(бали) |
|--------|----------------|-------------------|---------------------|------------------|
|        |                | Завдання<br>видав | Завдання<br>прийняв |                  |
| -      | Не передбачено | -                 | -                   | -                |

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

\_\_\_\_\_  
(підпис) Лариса ГРЕСЬ

Завдання прийняв до виконання:

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ярослав ГОЛОМА

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи  
(дипломної роботи)**

| №<br>з/п | Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання | Термін виконання | Позначки керівника про виконання завдань |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|
| 1        | Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження                    | 04.10.2025       |                                          |
| 2        | Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи               | 16.10.2025       |                                          |
| 3        | Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу                | 30.10.2025       |                                          |
| 4        | Розробка та написання рекомендаційної частини роботи                            | 15.11.2025       |                                          |
| 5        | Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури      | 25.11.2025       |                                          |
| 6        | Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі                      | 30.11.2025       |                                          |

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ярослав ГОЛОМА

Нормоконтроль:

\_\_\_\_\_  
(підпис) Влада МАРКОВА

## АНОТАЦІЯ

Тема: «Управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»»).

Магістерська робота містить: 93 сторінки, 11 рис., 16 табл., 73 джерела.

Об'єкт дослідження – процес управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти в умовах трансформаційних змін.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи формування та оцінювання, а також практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методичного інструментарію та розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах цифрових трансформацій.

Завдання кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методичні засади управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти; провести аналіз управління інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»; запропонувати шляхи вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти.

Методи дослідження – системний підхід, морфологічний аналіз, порівняльний аналіз, графічний метод, систематизація та класифікація.

Сутність наукової новизни основних результатів дослідження полягає в уточненні, доповненні та розширенні теоретико-методологічних засад, а також у розробці та експериментальній перевірці ефективної моделі й відповідного інструментарію управління інтелектуальним потенціалом, які забезпечують його стратегічний розвиток, якісне зростання конкурентоспроможності випускників і закладу загалом в умовах сучасного ринку праці.

Здійснено системний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та структури інтелектуального потенціалу в контексті освітньої діяльності. Обґрунтовано специфіку процесу формування, використання та розвитку інтелектуального потенціалу в умовах функціонування закладів професійної освіти. Систематизовано та узагальнено методичні підходи до оцінювання рівня інтелектуального потенціалу освітніх організацій. Розроблено модель забезпечення ефективного управління та розвитку інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

*Ключові слова:* інтелектуальний потенціал, управління, заклад професійної освіти, освітня організація

## ANNOTATION

Topic: "Management of the intellectual potential of a vocational education institution (on the example of the VEI "Kharkiv Vocational College")".

The master's thesis contains: 93 pages, 11 figures, 16 tables, 73 sources.

The object of the study is the process of managing the intellectual potential of a vocational education institution in the context of transformational changes.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of the formation and assessment, as well as practical recommendations for improving the intellectual potential management system of the VEI "Kharkiv Vocational College".

The purpose of the qualification work is to improve the theoretical and methodological tools and develop practically oriented recommendations for increasing the efficiency of managing the intellectual potential of a vocational (vocational and technical) education institution in the context of digital transformations.

The tasks of the qualification work: to investigate the theoretical and methodological principles of managing the intellectual potential of a vocational education institution; to conduct an analysis of intellectual potential management of the vocational education institution "Kharkiv Professional College"; to propose ways to improve the management of intellectual potential of a vocational education institution.

Research methods - a systematic approach, morphological analysis, comparative analysis, graphic method, systematization and classification.

The essence of the scientific novelty of the main research results lies in the clarification, supplementation and expansion of theoretical and methodological principles, as well as in the development and experimental verification of an effective model and appropriate tools for managing intellectual potential, which ensure its strategic development, qualitative growth of the competitiveness of graduates and the institution as a whole in the conditions of the modern labor market.

A systematic analysis of theoretical approaches to determining the essence and structure of intellectual potential in the context of educational activity has been carried out. The specifics of the process of formation, use and development of intellectual potential in the conditions of the functioning of vocational education institutions have been substantiated. Methodological approaches to assessing the level of intellectual potential of educational organizations have been systematized and generalized. A model for ensuring effective management and development of intellectual potential of the vocational education institution "Kharkiv Vocational College" has been developed.

*Keywords:* intellectual potential, management, vocational education institution, educational organization

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                             | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ .....                           | 11 |
| 1.1. Сутність та специфіка інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти .....                                                | 11 |
| 1.2. Теоретичні основи формування, використання та розвитку інтелектуального потенціалу в освітній сфері.....                          | 31 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління інтелектуальним потенціалом освітньої організації .....                             | 38 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                            | 46 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗП(ПТ)О «ХАРКІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ».....                                  | 48 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ключових показників діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» .....   | 48 |
| 2.2. Аналіз складових елементів та оцінка рівня інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» .....             | 52 |
| 2.3. Оцінка інтеграційного ефекту та конкурентоспроможності інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» ..... | 58 |
| Висновок до розділу 2.....                                                                                                             | 66 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....                                   | 68 |
| 3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів та інструментарію управління інтелектуальним потенціалом коледжу .....                        | 68 |
| 3.2 Розроблення системи підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О.....                                  | 73 |
| 3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів ..                                                           | 76 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Висновки до 3 розділу .....     | 81 |
| ВИСНОВКИ.....                   | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 85 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформаційними процесами, спричиненими становленням нового технологічного укладу та глобальною цифровізацією усіх сфер суспільного життя, що кардинально змінює вимоги до кадрового забезпечення економіки. В умовах формування креативної економіки та зростаючої ролі знань, інтелектуальний потенціал виступає стратегічним ресурсом стійкого економічного розвитку як на національному, так і на галузевому рівнях.

Вказані зміни особливо гостро впливають на заклади професійної (професійно-технічної) освіти, які є ключовою ланкою у відтворенні та наращуванні людського та інтелектуального капіталу країни. Ефективне функціонування сучасного ЗП(ПТ)О залежить від здатності його інтелектуального потенціалу (педагогічного складу, інноваційних навчальних методик, створених знань та компетенцій) не лише адаптуватися до вимог ринку праці, але й генерувати прогресивні освітні рішення, що відповідають викликам цифрової епохи.

Незважаючи на критичну важливість управління інтелектуальним потенціалом для забезпечення конкурентоспроможності та якості освітніх послуг, в закладах професійної освіти ця проблематика часто залишається недостатньо формалізованою. Необхідність розроблення та впровадження дієвих механізмів формування, оцінювання та ефективного використання інтелектуального потенціалу є ключовою передумовою успішної реалізації стратегії технологічного розвитку як окремого ЗП(ПТ)О, зокрема ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», так і системи професійної освіти загалом. Це й обумовлює високу наукову та практичну значущість обраної теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є удосконалення теоретико-методичного інструментарію та розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом закладу

професійної (професійно-технічної) освіти в умовах цифрових трансформацій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Здійснити системний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та структури інтелектуального потенціалу в контексті освітньої діяльності та сформулювати авторське бачення його змісту і складових у ЗП(ПТ)О.
2. Обґрунтувати специфіку процесу формування, використання та розвитку інтелектуального потенціалу в умовах функціонування закладів професійної освіти.
3. Систематизувати та узагальнити методичні підходи до оцінювання рівня інтелектуального потенціалу освітніх організацій.
4. Провести аналіз системи управління та рівня використання інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» (основні показники, структура, фактори впливу).
5. Удосконалити методичний підхід до оцінювання інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти з урахуванням галузевої специфіки.
6. Здійснити ідентифікацію ключових загроз та стратегічних можливостей для розвитку інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О в сучасних соціально-економічних умовах.
7. Розробити модель забезпечення ефективного управління та розвитку інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Об'єкт дослідження – процес управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти в умовах трансформаційних змін.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи формування та оцінювання, а також практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Інформаційну базу дослідження складають: наукові доробки провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів у сфері інтелектуального капіталу, управління знаннями та менеджменту в освіті, законодавчі та нормативно-правові

акти України, що регулюють діяльність закладів професійної освіти, дані статистичної та фінансової звітності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», внутрішня документація закладу, матеріали його офіційного веб-сайту, ресурси мережі Інтернет, науково-аналітичні звіти, а також неопубліковані авторські напрацювання та консультативні матеріали, отримані в процесі співпраці з керівником роботи та фахівцями.

Методологічною базою магістерської роботи слугує діалектичний підхід до пізнання економічних явищ та процесів. У процесі виконання дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід та морфологічний аналіз – для обґрунтування сутності, змісту та структурних складових інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти; порівняльний аналіз та графічний метод – для відтворення динаміки та ключових тенденцій функціонування системи професійної освіти та аналізу ефективності використання інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»; систематизація та класифікація – для ідентифікації та структурування внутрішніх загроз та зовнішніх можливостей розвитку інтелектуального потенціалу коледжу.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробленні конкретних рекомендацій та пропозицій, спрямованих на підвищення об'єктивності оцінювання інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О на основі удосконаленого методичного підходу, що враховує специфіку його людської (педагогічний персонал, здобувачі освіти) та організаційно-інфраструктурної складових, впровадження ефективних управлінських рішень у практику ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» для стимулювання інноваційної діяльності та підвищення якості освітнього процесу.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Сутність та специфіка інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти

В умовах трансформаційних економічних процесів та формування економіки знань, відбувається перехід від домінування традиційних матеріаломістких факторів господарювання до пріоритетного використання нематеріальних, інтелектуальних ресурсів. Саме інтелектуальні складові дедалі більше визначають конкурентні переваги суб'єктів господарювання. Це зумовлює стратегічну важливість питань, пов'язаних із ефективним створенням, розвитком та капіталізацією інтелектуальних ресурсів та їх можливостей, які в сукупності формують категорію інтелектуального потенціалу організації.

Необхідно чітко розмежовувати інтелектуальний потенціал закладу освіти від кадрового та трудового потенціалів.

Трудовий потенціал є ширшою категорією, що охоплює сукупність психологічних, фізіологічних, креативних та інтелектуальних можливостей працівників для здійснення ними професійної діяльності. Кадровий потенціал є його складовою і зазвичай акцентується на кількісних та якісних характеристиках вищої та середньої ланки управління, а також висококваліфікованих фахівців.

Співвідношення між цими поняттями є складним. Можна стверджувати, що інтелектуальний потенціал включає в себе науково-технічну, інтелектуальну та креативну складові кадрового потенціалу. Проте ототожнення їх є методологічно некоректним через те, що інтелектуальний потенціал організації (зокрема ЗП(ПТ)О) охоплює не лише людську (персонал та студенти), а й структурну (організаційна інфраструктура, патенти, бази знань) та споживчу (репутація, зв'язки з ринком) складові. Крім того, інтелектуальна складова є першоосновою для формування та ефективного використання практично всіх інших видів

потенціалу закладу освіти, включаючи інноваційний, фінансовий та маркетинговий потенціали [1].

Таким чином, інтелектуальний потенціал ЗП(ПТ)О являє собою комплексну систему, що відображає здатність закладу генерувати знання та створювати конкурентні переваги у сфері освітніх послуг.

Ключова роль інтелектуального потенціалу зумовлена тим фактом, що формування та реалізація будь-якого іншого функціонального потенціалу закладу професійної освіти – чи то інноваційного, фінансового, маркетингового чи трудового – неможливі без активного застосування:

- знань, умінь та навичок педагогічних, адміністративних та допоміжних працівників;
- необхідних інформаційних та методичних ресурсів (баз даних, навчальних програм, методичних розробок);
- функціонування в межах визначеної організаційної структури управління та корпоративної культури.

Таким чином, у категоріально-понятійному апараті управління ЗП(ПТ)О інтелектуальний потенціал слід розглядати не як окремий, а як наскрізний фактор, що являє собою інтелектуальну складову (ядро) усіх функціональних потенціалів, притаманних закладу. Інтелектуалізація є необхідною умовою для забезпечення синергетичного ефекту та ефективності всіх потенціалів освітнього суб'єкта.

Ця фундаментальна роль інтелектуального потенціалу в загальній структурі потенціалів ЗП(ПТ)О схематично представлена на рисунку 1.1.

Незважаючи на значну дисперсію наукових підходів щодо визначення сутності інтелектуального потенціалу, недостатньо дослідженими залишаються питання його видової диференціації. Загальноприйнята класифікація видових проявів інтелектуального потенціалу традиційно зводиться до його виокремлення за ієрархічним рівнем: особистісний рівень (рівень окремого фахівця або здобувача освіти), мікрорівень (рівень закладу професійної освіти), мезорівень (рівень регіону) та макрорівень (рівень країни чи суспільства загалом). Крім того, на основі ознаки можливості реалізації інтелектуальний потенціал розрізняють як

реалізований та нереалізований.



Рис. 1.1. Інтелектуальний потенціал, як детермінанта потенціалів підприємства

Науковці [3, 4, 5] додатково виділяють такі градації за рівнем розвитку, як низький, середній та високий. І. Мойсеєнко [6] пропонує модифікації інтелектуального потенціалу не лише за ієрархією та можливістю реалізації, але й залежно від стадій циклу життєдіяльності освітнього продукту або послуги.

У сучасних умовах випереджаючого технологічного розвитку та глобальної цифровізації традиційні способи господарювання стають недостатньо ефективними. Все більшої стратегічної актуальності для закладів професійної освіти набуває концепція людського розвитку та використання інтелектуальних ресурсів як домінанти, що забезпечує стійке економічне зростання суб'єктів господарювання та формує їхні конкурентні переваги. Ця тенденція підтверджується міжнародною статистикою: за висновками експертів ООН, які вивчали досвід 192 країн світу, сталий економічний розвиток на сучасному етапі на 64 % обумовлений людським та соціальним капіталом, тоді як частка

природних ресурсів складає лише 20 %, а фізичного капіталу – 16 %. Дослідження, проведені американськими вченими, демонструють пряму залежність між рівнем освіти та продуктивністю: зростання рівня освіти на 10 % призводить до збільшення продуктивності праці на 8,6 %, що, зокрема, дозволило людському капіталу досягти частки у 72,1 % національного багатства США на початку XXI століття. Це підкреслює критичну важливість ефективного управління інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О для національного розвитку.

Доступність та висока якість освіти є фундаментальною передумовою для динамічного генерування знань, посилення впливу науково-технічного прогресу, забезпечення сталого економічного зростання та підвищення національної конкурентоспроможності. У країнах, які визнані світовими економічними лідерами, інвестиції в людський капітал вважаються найбільш вигідними, а перспективи соціально-економічного розвитку прямо корелюють із якістю національної освітньої системи [7]. Це підкреслює стратегічну роль закладів професійної освіти як інститутів, що формують ключові складові інтелектуального потенціалу країни.

Інтелектуальний потенціал є результатом синтезу категорій «потенціал» та «інтелект», успадковуючи при цьому їхні визначальні особливості та суперечності, що відображається у плюралізмі наукових думок щодо його трактування. Визначення інтелектуального потенціалу, як і узагальненого потенціалу освітнього закладу, формулюються відповідно до низки поширених методологічних підходів. Прибічники ресурсного підходу, серед яких В. Іванцов [8], В. Мурашко [9], Г. Река [10], Й. Ситник [11], В. Лаврентєв і А. Шаріна [12], визначають інтелектуальний потенціал як загальну сукупність явних та латентних інтелектуальних засобів (ресурсів) суб'єкта. До цих засобів відносять знання, досвід, навички персоналу та здобувачів освіти, інформаційне забезпечення, системи освітньої підготовки та інтелектуальну власність.

Представники функціонального підходу, зокрема К. Матусевич [13], Р. Патора і Н. Цимбаліста [14], С. Вовканич [15], Л. Холявка [16], В. Петренко [17], В. Андріанова і А. Горбов [18], трактують інтелектуальний потенціал як

спроможність наявних інтелектуальних ресурсів до вирішення конкретних функціональних завдань діяльності закладу. До таких завдань належить здатність до набуття нових знань, створення ідей, продукування ефективних управлінських рішень та інше.

Представники результативного підходу, такі як О. Довгань [19], І. Тяжкороб та Л. Мікуленко [20], Н. Шкряда і О. Корнілова [21], М. Семикіна і В. Гунько [22], Є. Докторук [23], О. Кендюхов [24] інтерпретують інтелектуальний потенціал як спроможність інтелектуальних ресурсів у досягненні чітко визначеної стратегічної мети закладу. Функціонально-результативний підхід. Даний підхід, представлений І. Мойсеєнком [6], Л. Дибою [25], С. Максим'юком [26], О. Стефанишиним [27], Ю. Махометом [28], О. Комліченком і Н. Ротань [4], інтегрують попередні, визначаючи інтелектуальний потенціал як спроможність інтелектуальних ресурсів до досягнення визначеної мети за рахунок виконання відповідних завдань.

Системний підхід, хоча і не набув значного поширення, дослідники К. Мамонов і О. Угоднікова [29], В. Левашов [30] в його межах визначають інтелектуальний капітал як системну множину інтелектуальних ресурсів, які використовуються задля одержання синергетичного результату в освітній сфері.

Ретроспективний аналіз економічної літератури демонструє неоднозначність наукових поглядів на трактування змісту категорії інтелектуального потенціалу організації. Ця дискусійність зумовлює необхідність систематизації основних методологічних підходів у контексті освітньої діяльності: Ресурсний підхід. Цей підхід є одним із найбільш вживаних і ґрунтується на розгляді інтелектуального потенціалу як всієї множини інтелектуальних ресурсів суб'єкта. До його складу представники підходу відносять знання, досвід, навички та компетенції (включно з інформаційними), а також об'єкти інтелектуальної власності, що належать як працівникам закладу, так і суспільству в цілому.

Інтелектуальний потенціал розглядається з позиції здатності інтелектуальних ресурсів до створення нових, оновлення існуючих знань,

генерування інноваційних ідей та розроблення прогресивних управлінських рішень, необхідних для освітнього процесу.

Науковці О. Довгаль, Є. Докторук, О. Стефанишин характеризують інтелектуальний потенціал його можливістю сприяти досягненню стратегічних цілей та місії діяльності суб'єкта, що для ЗП(ПТ)О полягає у якісній підготовці фахівців [3].

Прибічники інноваційного напрямку (Б. Маліцький, О. Попович) акцентують увагу на значущості інтелектуального потенціалу для активізації та підтримки ефективності інноваційних процесів в освітньому закладі. Вони під час визначення даного поняття наголошують на креативних і науково-технічних особливостях суб'єкта та його спроможності розробляти й приймати прогресивні рішення [7].

С. Князь, Л. Холявка визначають інтелектуальний потенціал як динамічну інтегровану систему, що об'єднує інтелектуальні компоненти, які, взаємодіючи між собою і зовнішнім освітнім середовищем, забезпечують реалізацію визначених цілей і завдань організації [31]. Більш деталізоване визначення, орієнтоване на управління, надається іншим автором [32], який трактує цей термін як сукупність знань працівників, представлену людським, структурним і клієнтським капіталом, задіяну у процесі розроблення стратегії розвитку як закладу в цілому, так і його персоналу.

Неоднозначність трактування інтелектуального капіталу в науковій літературі логічно обумовлює існування різних підходів до структуризації його компонентів. Однією з найбільш поширених є точка зору Н. Тимошенко [33], яка пропонує розглядати інтелектуальний потенціал підприємства (що адаптується до закладу освіти) як сукупність людського, структурного, споживчого та інформаційного потенціалів, доповнену інтелектуальною власністю й інноваційною діяльністю.

Схожа позиція щодо структуризації інтелектуального потенціалу, яка має вагоме значення для управління закладом професійної освіти, простежується й у працях зарубіжних науковців. Зокрема, Л. Едвінсон та М. Мелоун [34], які є

визнаними теоретиками в цій галузі, виокремлюють у структурі інтелектуального потенціалу два ключові компоненти: людський капітал (знання, навички та компетенції персоналу) та структурний капітал (організаційні процеси, бази даних, патенти, інфраструктура).

Більш розширений та деталізований погляд пропонує інший дослідник [35], який ідентифікує у складі інтелектуального потенціалу ширший набір елементів, що мають критичне значення для ЗП(ПТ)О, включаючи: людський капітал, інформаційний капітал (технологічні системи, бази знань), управлінський капітал (ефективність менеджменту), інтелектуальну власність (методики, навчальні програми) та клієнтський капітал (репутація, зв'язки з роботодавцями та здобувачами освіти).

Узагальнення основних підходів науковців до визначення та структурування категорії «інтелектуальний потенціал» для забезпечення подальшого аналізу в контексті ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення терміну «інтелектуальний потенціал»

| Визначення поняття «інтелектуальний потенціал»                                                                                                                                                                                                                                                              | Автор            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2                |
| це можливість нагромаджувати, створювати і використовувати нові знання, проекти, ідеї, моделі і іншу семантичну інформацію (науково–технічну, економічну, правову і так далі), яка може стати інтелектуальною власністю України, сприяти її прогресивній і міжнародній інтеграції як повноправного партнера | С. Вовканич [15] |
| це прогнозована інтегральна здібність особи або групи осіб (персоналу організації, підприємства, населення територіальної громади, регіону, країни, нації, людства) до створення нових духовних і матеріальних цінностей                                                                                    | В. Петренко [17] |
| це сукупність інтелектуальних якостей (інтелектуальних ресурсів), які може бути використано системою для вирішення завдань, що стоять перед нею, по самозбереженню і розвитку                                                                                                                               | О. Моліна [36]   |
| це система характеристик, що визначають якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника фірми, корпорації, країни, матеріалізуються в процесі праці на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, і їх сукупності                                                               | Е. Титова [37]   |

Продовження табл. 1.1

| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| це підсистема загального творчого потенціалу співробітників, органічна єдність індивідуальних інтелектуальних здібностей до відтворення нагромаджених знань і їх використання, а також реалізовані і нереалізовані креативні можливості індивідуальних інтелектів                                                                                                       | Л. Левченко,<br>О. Карпенко [38]       |
| це сукупність економічних, правових, організаційно– управлінських, матеріально–технічних і соціально– інформаційних чинників, що визначають рівень готовності економічної системи підприємства до успішної інтелектуально–продуктової діяльності через призму нового бачення явищ, перспективного розвитку підприємства та задоволення його майбутніх і поточних потреб | В. Касаткина [39]                      |
| це складова соціального інтелекту в контексті загальної соціалізації суспільства                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ю. Канигін<br>[40]                     |
| це певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності                                                                                                                                                                      | Л. Диба [25]                           |
| це можливості, які можуть бути розкриті або часто не розкриті, але реально існують для виконання конкретних дій                                                                                                                                                                                                                                                         | І. Мойсенко [41].                      |
| це сукупність можливостей та здібностей людини взагалі, які незалежні від використання у тому чи іншому виробництві                                                                                                                                                                                                                                                     | Г. Река [10].                          |
| можливості сьогодення та майбутнього, які використовуються для досягнення конкретних цілей                                                                                                                                                                                                                                                                              | О. Кендюхов [42].                      |
| система знань, яка формує інноваційну економіку та нове високорозвинене суспільство, при цьому забезпечує соціальноекономічний розвиток                                                                                                                                                                                                                                 | П. Перерва,<br>М. Глізнуца<br>[43–44]. |
| це приховані знання та навички економічної системи для здійснення інтелектуальної, організаційної, технічної, наукової, соціальної, управлінської діяльності, котрі можуть реалізувати себе у формі інтелектуального капіталу на ринкових засадах                                                                                                                       | Й. Ситник [11].                        |
| сукупність індивідуальних особливостей працівників, їх теоретичних знань та практичного досвіду, які вони використовують для створення інновацій на різних промислових, торгових підприємствах                                                                                                                                                                          | В.Лаврентєв,<br>А. Шаріна [12].        |

На основі узагальнення наявних підходів, інтелектуальний потенціал закладу професійної освіти [45] доцільно визначити як динамічну систему, що ефективно використовує сукупність знань, умінь, навичок, компетенцій персоналу та здобувачів освіти, а також інтелектуальні ресурси закладу (методики, технології, структури) з метою досягнення високих кінцевих результатів освітньої, інноваційної та господарської діяльності. Для більш глибокого розуміння змісту досліджуваної категорії, її головні та основні аспекти доречно

представити на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Складові визначення змісту економічної категорії «інтелектуальний потенціал»

До головних факторів інтелектуального потенціалу, як уже зазначалося, належать: інтелектуальні та трудові ресурси, накопичені знання, освітні технології, креативні здібності персоналу тощо. Зважаючи на те, що інтелектуальний потенціал найчастіше проявляється у формі інтелектуального капіталу, для повнішого відображення його сутності в умовах ЗП(ПТ)О, ми вважаємо за необхідне доповнити цю категорію, включивши до основного складового аспекту капітал (майнову базу) закладу. Такий підхід дозволяє інтегрувати нематеріальні ресурси з фізичною інфраструктурою, необхідною для їх реалізації.

Характерні риси розвитку інтелектуального потенціалу Наукова література підтверджує, що процес розвитку інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти має низку характерних ознак [6]. До них належать:

- 1) комплексність розв'язання проблем – необхідність використання в єдності економічних, управлінських, соціальних та психологічних аспектів для вирішення складних освітніх та організаційних завдань;
- 2) розв'язування ускладнених проблем – здатність закладу ефективно долати виклики, пов'язані з динамічними змінами ринку праці та технологій;
- 3) посилення взаємозв'язків – значне зростання інтеграції між компонентами інтелектуальної власності (авторські методики, навчальні програми);

4) динамізм ситуацій – потреба в адаптації до постійних змін в освітньому, нормативно-правовому та соціально-економічному середовищі;

5) дефіцит інтелектуальних ресурсів – гостра нестача висококваліфікованого педагогічного персоналу, здатного працювати в умовах інновацій;

6) оптимізація управлінського процесу – вдосконалення управлінської діяльності, зокрема підвищення рівнів автоматизації та стандартизації адміністративних та навчальних процесів;

7) зростання конкурентоспроможності – підвищення рівня конкурентних переваг закладу на ринку освітніх послуг.

Розгляд розвитку інтелектуального потенціалу доцільно здійснювати у кореляції зі стадіями життєдіяльності закладу освіти (рисунк 1.3).

Формування потенціалу як категорії загалом відбувається на стадії становлення ЗП(ПТ)О. На цьому етапі тільки починають формуватися організаційні методи та структура управління, тому первинне формування потенціалу значною мірою залежить від стану зовнішніх економічних відносин та специфіки фінансово-господарської діяльності. На початкових етапах життєдіяльності закладів однієї галузі та регіону їх потенціал може бути порівняним, що вимагає введення поняття «первинного інтелектуального потенціалу» закладу.



Рис. 1.3. Розвиток інтелектуального потенціалу у взаємозв’язку зі стадіями життєдіяльності організації

На стадії розвитку заклад професійної освіти активно вдосконалює технічні,

технологічні, організаційні методи управління та освітнього процесу. Пристосування до зовнішніх економічних та освітніх чинників стимулює формування внутрішніх факторів виробництва та управління, що забезпечує успішну реалізацію існуючого «первинного потенціалу» закладу. Відповідно до критеріїв ефективності застосування обраних методів, відбувається позитивна або негативна зміна загального потенціалу ЗП(ПТ)О. Ця стадія вважається найбільш продуктивною через збереження значного впливу соціальних чинників та активізації принципу колегіальності в прийнятті рішень.

На даному етапі виникає необхідність введення поняття «оновленого потенціалу», який формується внутрішніми підсистемами закладу: технічною, технологічною, організаційною, економічною та соціальною. Саме на стадії розвитку відбувається інтенсивне формування інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О на основі інтелектуальних ресурсів, таких як ринкові активи (репутація, зв'язки), здібності та навички працівників.

На етапі зрілості заклад освіти чітко артикулює поняття «оновленого потенціалу», критерієм відображення якого часто виступає рівень його фінансового стану. На цій стадії в закладі акумулюються значні обсяги знань, навичок та ресурсів, які вимагають постійного оновлення.

Взаємодія категорій «фінансовий потенціал», «фінансові ресурси» та «фінансовий стан» досягає максимального рівня дотику та взаємодії. Ефективне використання цих трьох складових призводить до максимального продовження цієї стадії. Фактично утворюється автономна система взаємодії, де оновлення фінансового потенціалу може відбуватися багаторазово.

Відбувається постійний приріст фінансових ресурсів, що збільшує фінансовий потенціал закладу, який, своєю чергою, розширює джерела фінансування інтелектуальних ресурсів. Ці інтелектуальні ресурси створюють ширші можливості для зростання інтелектуального капіталу, тим самим збільшуючи інтелектуальний потенціал ЗП(ПТ)О. Важливо, що інтелектуальні ресурси можуть самостійно виступати джерелами формування інших інтелектуальних ресурсів (наприклад, методичні розробки можуть стати базою

для нових освітніх програм). Збільшення інтелектуального потенціалу, що відбувається внаслідок цього, відкриває в закладі більші можливості для генерування фінансових ресурсів, збільшуючи фінансовий потенціал закладу.

Отже, на етапі зрілості критично важливою є чітка та злагоджена синергетична взаємодія усіх ключових потенціалів закладу освіти.

На стадії спаду заклад професійної освіти чітко усвідомлює критичну необхідність стратегічних змін в усіх внутрішніх підсистемах, включаючи механізми їх взаємодії, склад та напрямки використання ресурсів. Ключовим каталізатором змін, як і на стадії розвитку, знову стає соціальний чинник (наприклад, демографічні зміни або зниження престижу професійної освіти). Це ініціює потребу у формуванні поняття «нового потенціалу».

Цей новий потенціал істотно відрізняється від первинного насамперед наявністю уже існуючої платформи діяльності закладу, яка має унікальні характеристики на відміну від платформ інших суб'єктів господарювання. Новий потенціал, зокрема його фінансова та інтелектуальна складові, є кумулятивним результатом взаємодії ЗП(ПТ)О із зовнішнім і внутрішнім середовищами протягом усього попереднього циклу життєдіяльності.

На етапі старіння заклад освіти стикається з біфуркаційним вибором, який визначає його подальшу долю [46]:

1. Позитивний сценарій – вдале використання усіх наявних факторів та успішна реалізація «нового потенціалу». Це призводить до повторення моделі життєдіяльності закладу, починаючи зі стадії розвитку (реновація, реструктуризація).

2. Негативний сценарій – невдала реалізація «нового потенціалу», що зумовлює ліквідацію суб'єкта господарювання як неефективної складової економіки.

З метою поглиблення аналізу та розроблення ефективних управлінських рекомендацій, автором пропонується інтелектуальний потенціал розвитку ЗП(ПТ)О умовно диференціювати на дві основні складові: людський потенціал та організаційний потенціал.

Запропонована авторська структура інтелектуального потенціалу, що ляже в основу подальшого дослідження, наведена на рис. 1.4.

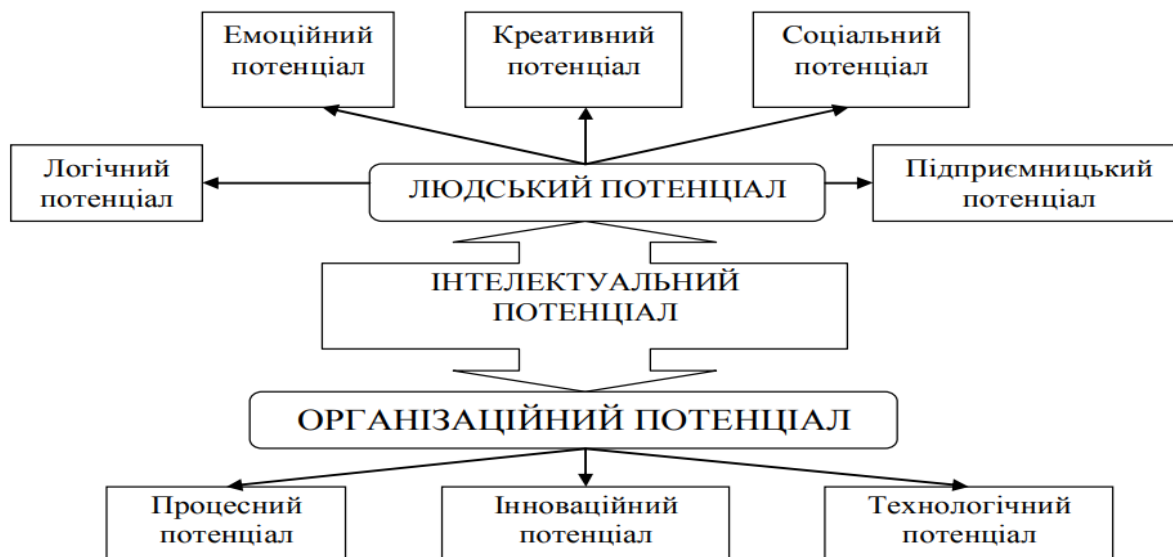


Рис. 1.4. Структура інтелектуального потенціалу організації

Головне призначення людського потенціалу закладу професійної освіти полягає у генеруванні та дифузії інновацій (включаючи нові освітні продукти, технології, а також системи та структури управління) шляхом ефективної трансформації наявних знань. У складі людського потенціалу персоналу ЗП(ПТ)О доцільно виокремити такі інтелектуальні компоненти:

- логічний (системний) потенціал – його основу становить логічне та системне мислення фахівця. Він охоплює вміння працювати з цифровими даними, управляти когнітивними процесами (сприйняттям, зосередженням, пам'яттю) та формувати внутрішню модель професійного середовища. Логічний потенціал інтегрує інтелектуальні ноу-хау особистості: алгоритми мислення, прийоми та моделі дійсності.
- емоційний потенціал відображає естетичні здібності та вміння фахівця пізнавати й регулювати свій внутрішній емоційний світ. Його складовими є пасіонарність, а також напрацьовані емоційні процеси та стани, які використовуються у професійній діяльності.
- креативний потенціал являє собою синергетичне поєднання логічного

та емоційного капіталів, що забезпечує гнучкість мислення та поведінки в умовах інновацій. До нього включаються практичні прийоми, схеми та шаблони творчої діяльності, створені та успішно застосовані особою.

- соціальний потенціал базується на усвідомленні свого соціального статусу та освітньої місії, а також на здатності до ефективної комунікації та взаємодії з колегами та здобувачами освіти. Цей потенціал охоплює емпатію, вміння досягати групової синергії, лідерські якості, здатність до управління конфліктами, а також вміння навчати інших та коригувати власну соціальну поведінку. До нього також належать напрацьовані соціальні зв'язки та професійні відносини.

- підприємницький потенціал характеризується цілепокладанням, практичною кмітливістю та здатністю бачити в освітньому середовищі можливості для створення практичного результату (наприклад, комерціалізація навчальних методик) та отримання вигоди. Він включає вміння фактично досягати запланованого результату.

До підприємницького потенціалу відносять ті особливі досягнення, які не мають аналогів і створюють індивідуальні конкурентні переваги фахівця ЗП(ПТ)О.

Організаційний потенціал (як складова інтелектуального потенціалу закладу) включає процесний, інноваційний та технологічний потенціал.

Інноваційний потенціал переважно складається з законних прав (патентів, ліцензійних угод на методики, авторські свідоцтва) та невідчутних активів (наприклад, гудвіл – позитивна ділова репутація). Його функція полягає у забезпеченні можливості інформаційного та інноваційного зростання закладу в майбутньому.

Процесний потенціал – матеріалізовані результати інтелектуальної діяльності, які, проте, не мають можливості правового захисту. До них належать: стратегія розвитку закладу, особливості організаційної культури, внутрішні стандарти якості, системи управління тощо. Він інтегрує інфраструктуру (організаційну), місію та загальну стратегію ЗП(ПТ)О.

Технологічний потенціал являє собою кодифіковані результати інтелектуальної діяльності, що володіють можливістю правового захисту [47]. Це: авторські навчальні технології, інтелектуальна власність (наприклад, патенти на винаходи, якщо такі є), програми для ЕОМ (спеціалізоване освітнє програмне забезпечення), звіти з науково-дослідної та методичної роботи, що підлягають реєстрації.

З переходом до ринкових умов господарювання Україна успадкувала людський потенціал з відносно високим рівнем інтелекту, освіти та кваліфікації, займаючи провідні позиції у світі за кількістю наукових співробітників. Однак, за період незалежності відбулася втрата передових позицій за рівнем розвитку її науково-технічного потенціалу, що ставить нові виклики перед системою професійної освіти.

В наукових дослідженнях часто відбувається ототожнення термінів «інтелектуальні ресурси» та «інтелектуальний капітал». Ми не погоджуємось із цією позицією, оскільки це різні за змістом категорії, які, водночас, є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими.

Підґрунтям для формування і розвитку інтелектуальних ресурсів є «інтелектуальний потенціал» (як сукупна можливість). У свою чергу, «інтелектуальний капітал» (як інтелектуальні ресурси, що генерують дохід) формується виключно завдяки інтелектуальним ресурсам. Цей взаємозв'язок та послідовність процесів схематично відображено на рис. 1.5.

Існує підхід, згідно з яким інтелектуальний капітал та інтелектуальні ресурси розглядаються сукупно як інтелектуальний потенціал. Важливою особливістю цього потенціалу є те, що він не має прямої вартісної оцінки, а його вимірювання здійснюється через кількість залучених до роботи фахівців та кількість ідентифікованих об'єктів інтелектуальної власності закладу. Трансформаційні процеси в економіці України, що формують загальну надбудову інтелектуальної економіки, прямо залежать від рівня інноваційного потенціалу на макро-, мезо- та мікрорівнях, який, своєю чергою, спирається на інтелектуальний капітал.

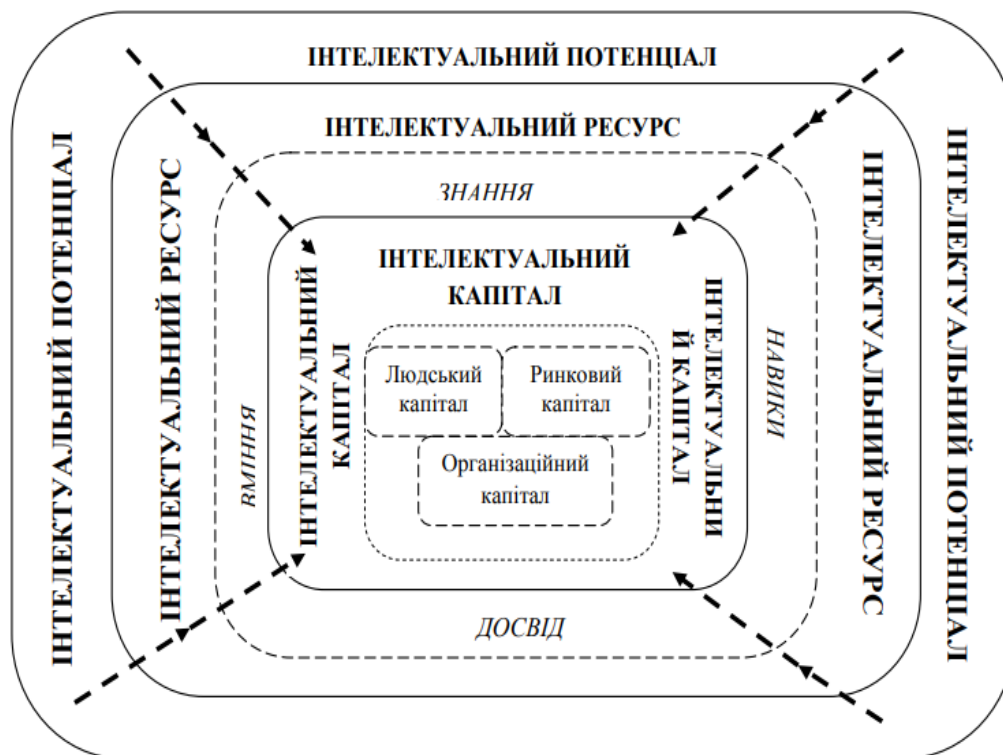


Рис. 1.5. Взаємозв'язок понять «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальні ресурси» та «інтелектуальний капітал»

Згідно з позицією інших дослідників [48], інтелектуальний потенціал являє собою можливості (потенціал), що надані інтелектуальними ресурсами у певний час та у перспективі. Ці можливості створюються людським і штучним інтелектом і можуть бути використані для досягнення визначеної мети, хоча їх реалізація не завжди є гарантованою. Таким чином, інтелектуальний потенціал означає можливості досягнення мети, тоді як інтелектуальний капітал – засіб її досягнення. Автори [48] також пропонують таке визначення: інтелектуальний потенціал – це система інтелектуальних ресурсів, які у своїй взаємодії та взаємозв'язку створюють внутрішні, актуальні в певний період часу можливості закладу освіти для провадження інноваційно-спрямованої освітньої та господарської діяльності з метою забезпечення його конкурентних переваг.

Варто погодитися з цими науковцями в частині того, що інтелектуальний потенціал обов'язково має включати інтелектуальні ресурси, які можуть використовуватися для здійснення інноваційно-спрямованої діяльності, тим

самим виконуючи інноваційну функцію.

Водночас, якщо розглядати інтелектуальний потенціал, зокрема на макрорівні (державної системи освіти), виникає потреба в уточненні цілей, з якими здійснюється його формування та використання, а також у чіткій конкретизації ресурсів, що можуть бути кваліфіковані як інтелектуальні в контексті професійної освіти.

Інтелектуальний потенціал закладу професійної освіти є унікальною категорією, ключові характеристики якої виражаються в наступному:

- індивідуальна та колективна природа, адже інтелектуальний потенціал відображає індивідуальні характеристики особистості (педагога, адміністратора) чи певного колективу (кафедри, методичного об'єднання), які матеріалізуються у креативні ідеї, нові знання, дієві освітні рішення тощо. Таким чином, індивідуум або команда працівників є джерелом і носіями потенціалу, рівень якого залежить від їхньої освіченості, культурного рівня та результативної мотивації.

- нарощування через розвиток – примноження інтелектуального потенціалу відбувається шляхом систематичного розвитку індивідуума чи колективу в процесі навчання, підвищення кваліфікації, реалізації творчої діяльності та виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

- динамічна цінність – цінність інтелектуального потенціалу в умовах цифрових перетворень та швидких інновацій є високодинамічною – вона може як значно знижуватися (через застарівання знань), так і зростати (через набуття унікальних компетенцій). Швидкі темпи розвитку технологій обумовлюють витіснення або розширення існуючих знань. Цінність потенціалу залежить від унікальності та вартості створених інтелектуальних ресурсів, а її зростання сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу.

- інфраструктурна обумовленість – формування, розвиток і використання інтелектуального потенціалу можливе лише за умови наявності ефективно функціонуючої інфраструктури. Це включає корпоративну культуру, інформаційно-комунікаційну систему/платформу, бази даних, систему

комунікацій та систему управління персоналом і виробничими/освітніми процесами.

Ґрунтуючись на вищевизначених характеристиках, ми вважаємо, що інтелектуальний потенціал ЗП(ПТ)О слід розглядати як сукупність інтелектуальних ресурсів закладу, створених унаслідок трансформації людського потенціалу (природних та розвинутих за рахунок інвестування знань, умінь, навичок, здібностей і компетенцій працівників) в інноваційні ідеї та розробки. Ці ідеї та розробки мають сприяти підвищенню ефективності функціонування закладу освіти та забезпеченню його конкурентоспроможності і сталого розвитку.

Оскільки розвиток людського потенціалу можливо забезпечити лише за рахунок створення дієвого інфраструктурного середовища, у структурі інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О пропонується виділити дві ключові складові: людський потенціал та організаційно-інфраструктурний потенціал. Ця структура інтелектуального потенціалу відображена на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Структура інтелектуального потенціалу організацій

Різноманітність методологічних підходів до визначення змісту категорії інтелектуального потенціалу логічно зумовила виникнення різнобічних поглядів на його види та класифікаційні ознаки.

Найбільш поширеною та розширеною є класифікація видів інтелектуального потенціалу підприємства, висвітлена у роботі Л. Ю. Холявки [1]. Крім загальноприйнятих класифікаційних ознак (наприклад, за ієрархічним рівнем та можливістю реалізації), даним науковцем додатково запропоновано диференціювати інтелектуальний потенціал залежно від:

- рівня винятковості інтелектуальних ресурсів;
- джерел впливу на формування;
- функціонального стану;
- виду внутрішніх змін;
- сфери застосування;
- застосування результатів (табл. 1.2).

Отже, інтелектуальний потенціал є стратегічно важливим об'єктом управління для закладу професійної освіти, оскільки він виступає вагомою, системоутворюючою складовою усіх інших функціональних потенціалів суб'єкта господарювання. При цьому значний науковий інтерес та різноманітність думок вітчизняних та іноземних дослідників щодо цієї категорії зумовлює багато суперечностей у її розумінні, що вимагає уточнення та чіткого виділення основних елементів у контексті ЗП(ПТ)О.

Наведене в попередніх розділах трактування сутності інтелектуального потенціалу максимально охоплює основні аспекти його прояву, враховує специфіку базових категорій, що його формують (людський та організаційно-інфраструктурний потенціал), а також є науково та теоретично обґрунтованим відповідно до виявлених та описаних характеристик цього явища.

Таблиця 1.2

Класифікація інтелектуального потенціалу підприємства [1]

| Класифікаційна ознака                | Види інтелектуального потенціалу                                                                              |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                                             |
| За рівнем узагальнення               | інтелектуальний потенціал працівника; групи працівників; підрозділу; підприємства; об'єднань підприємств тощо |
| За рівнем формування на підприємстві | особистісний інтелектуальний потенціал; організаційний інтелектуальний потенціал                              |
| За джерелом формування               | потенціал власних інтелектуальних ресурсів; потенціал залучених інтелектуальних ресурсів                      |

Продовження табл. 1.2

| 1                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За можливістю відчуження                                                                          | відчужуваний інтелектуальний потенціал; невідчужуваний інтелектуальний потенціал                                                                                                   |
| За походженням                                                                                    | початковий інтелектуальний потенціал; набутий інтелектуальний потенціал.                                                                                                           |
| За фактом виявлення                                                                               | виявлений інтелектуальний потенціал; прихований інтелектуальний потенціал                                                                                                          |
| За ступенем реалізованості                                                                        | інтелектуальний потенціал, реалізований в повному обсязі; нереалізований інтелектуальний потенціал                                                                                 |
| За відповідністю цілям діяльності                                                                 | релевантний інтелектуальний потенціал; нерелевантний інтелектуальний потенціал                                                                                                     |
| За сферою застосування                                                                            | інтелектуальний потенціал у операційні, фінансовій, інвестиційній діяльності                                                                                                       |
| За рівнем винятковості інтелектуального ресурсу                                                   | типовий; нетиповий; унікальний                                                                                                                                                     |
| За застосуванням результатів                                                                      | інтелектуальний потенціал, результати використання якого застосовуються підприємством;<br>інтелектуальний потенціал, результати використання якого не застосовуються підприємством |
| За джерелами впливу на формування                                                                 | сформований завдяки внутрішнім впливам;<br>сформований завдяки зовнішнім впливам;<br>сформований завдяки комбінованим впливам                                                      |
| За видом внутрішніх змін, що можуть бути здійснені з метою формування інтелектуального потенціалу | сформований завдяки структурним змінам;<br>сформований завдяки цільовим змінам;<br>сформований завдяки функціональним змінам;<br>сформований завдяки комбінованим змінам           |
| За функціональним станом                                                                          | у стані формування; у стані використання                                                                                                                                           |

Диференціація інтелектуального потенціалу на види (згідно з існуючими класифікаційними ознаками) є методологічно необхідною та зумовлює певні особливості, пов'язані з потребою розроблення релевантних методів і технологій для його формування, ефективного використання, комплексного аналізу та подальшого розвитку.

Саме тому, представлена класифікація має високе прикладне значення і може бути застосована для поглибленого вивчення сутності інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти та аналізування специфіки його формування та використання в умовах функціонування, зокрема, ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

## 1.2. Теоретичні основи формування, використання та розвитку інтелектуального потенціалу в освітній сфері

У контексті очевидної необхідності великомасштабних політичних, економічних і соціальних трансформацій, спрямованих на перехід до інноваційного та соціально орієнтованого типу економічного розвитку країни, формування якісного інтелектуального потенціалу набуває стратегічної ролі.

Виходячи з загальноприйнятого поділу економічних систем на три рівні – макроекономіка (рівень країни), мезоекономіка (рівень галузі/території) та мікроекономіка (рівень підприємства/закладу) – вважаємо, що кожному з цих рівнів має відповідати конкретна модель формування інтелектуального потенціалу.

На рівні національної економіки (макрорівень) подібна модель виступає базовою основою для формування сукупності нових знань (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Модель формування інтелектуального потенціалу національної економіки

Інтелектуальний потенціал національної економіки акумулює в собі всі інтелектуальні потенціали регіонів, галузей та окремих суб'єктів, включаючи

заклади професійної освіти.

Базовими компонентами цієї моделі [49] є:

1. Система генерації знань (науково-дослідні інститути, університети).
2. Система освіти та професійної підготовки (зокрема ЗП(ПТ)О).
3. Система виробництва наукомісткої продукції.
4. Система інноваційної інфраструктури.

Система генерації знань спільно із системою освіти та професійної підготовки являють собою дві стратегічні галузі, що забезпечують прирощення якісної складової інтелектуального потенціалу. Від їхньої ефективності безпосередньо залежить формування та результативний розвиток економіки знань.

У свою чергу, система виробництва наукомісткої продукції, за підтримки системи інноваційної інфраструктури, функціонують як кількісно результуючі компоненти інтелектуального потенціалу національної економіки, відображаючи кінцевий результат його реалізації.

Сформований інтелектуальний потенціал національної економіки в сучасних умовах вимагає системного та раціонального управління для забезпечення його ефективного використання. Впровадження таких систем управління є ефективним інструментом не лише його реалізації, але й оновлення та переведення на якісно новий рівень.

З метою оцінки якості та ефективності використання сукупного національного потенціалу, доцільно аналізувати інтелектуальні потенціали на мезо- (галузевому/регіональному) та мікрорівнях (закладу освіти).

На мезорівні (рівень галузі, зокрема системи професійної освіти) інтелектуальний потенціал можна визначити як сукупну здатність до генерування економічного та соціального розвитку галузі за інших рівних умов (рисунк 1.8).

Інтелектуальний потенціал мезорівня акумулює в собі інтелектуальні потенціали галузевих підприємств, закладів професійної освіти та ширших їх сукупностей.

Таким чином, ефективне управління інтелектуальним потенціалом на рівні системи професійної освіти (як мезорівня) є критично важливим для забезпечення

галузі кваліфікованими кадрами, здатними до інноваційної діяльності.

В умовах переходу економіки України до інноваційного типу розвитку важливе значення набуває розвиток інноваційного потенціалу регіону, складовою частиною якого є інтелектуальний потенціал організацій.

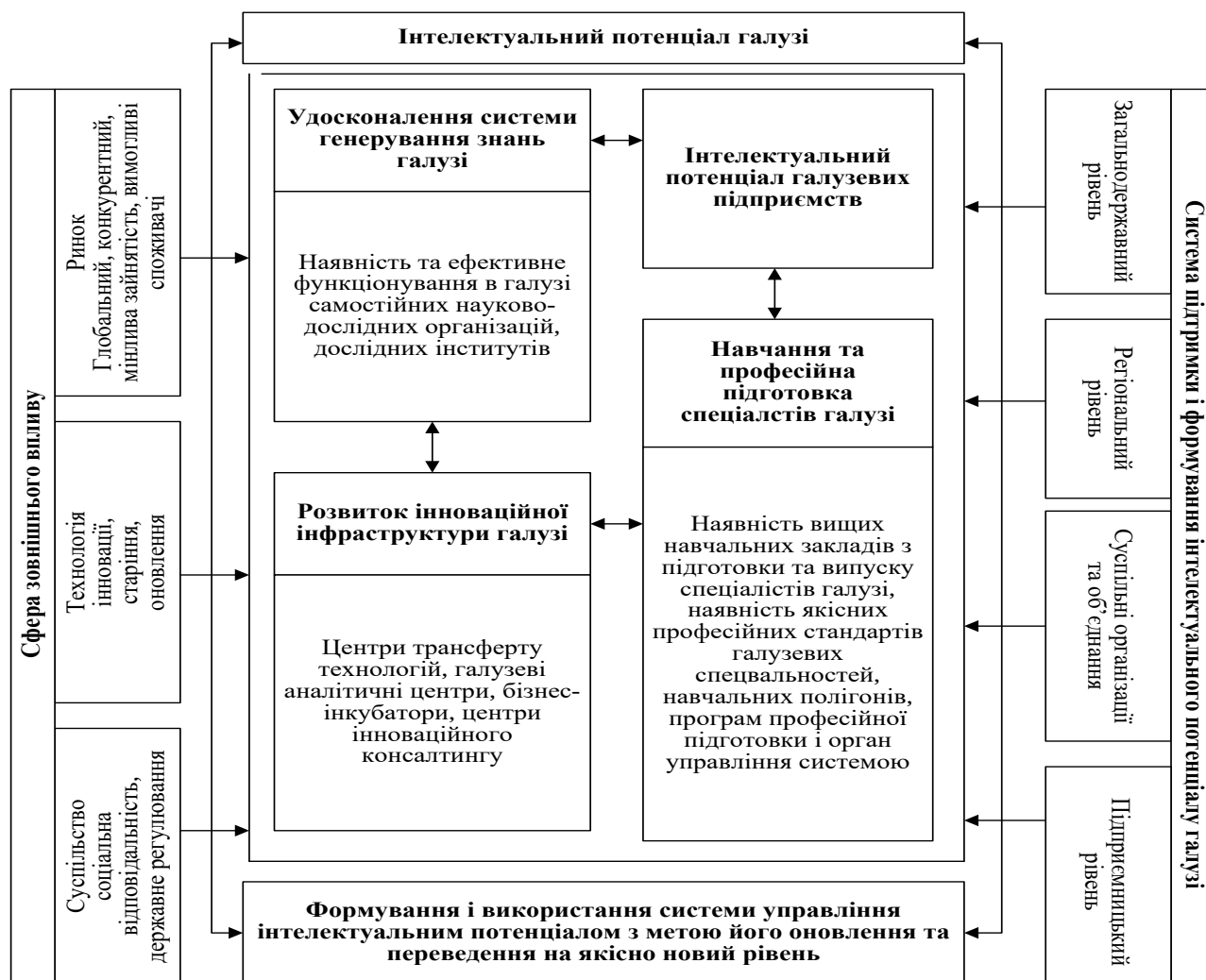


Рис. 1.8. Модель формування інтелектуального потенціалу галузі

У практичній діяльності всі компоненти інтелектуального потенціалу галузі (освіти) у взаємозв'язку із залученням факторів тиску (суспільний, технологічний, ринковий тиск) та чинників підтримки (багаторівнева підтримка освітньої галузі) сприяють формуванню галузевого інтелектуального потенціалу.

Концепція підтримки формування інтелектуального потенціалу конкретної галузі (системи професійної освіти) розробляється на основі комплексного аналізу ситуації, що включає:

- проблемний аналіз розвитку інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О;
- аналіз діяльності корпоративних структур (роботодавців) у галузі;
- аналіз територіально-галузевої збалансованості регіональної економіки;
- аналіз видової діяльності малих освітніх підприємств (за наявності).

Реалізація підтримки розвитку інтелектуального потенціалу здійснюється в рамках регіональних або галузевих інвестиційних програм, програм розвитку ЗП(ПТ)О та програм соціально-економічного розвитку регіону. Прийняття рішень зводиться до вибору пріоритетів у діяльності закладів, де оцінюються як внутрішньофірмова ефективність (інтереси коледжу), так і регіональна (бюджетна) ефективність. У результаті визначається можливість ефективного формування інтелектуального потенціалу галузі та території. При виявленні скупчення інноваційно активних освітніх закладів у галузі, може утворюватися кластер, функціонування якого посилює його конкурентоспроможність.

Для інноваційного розвитку галузі професійної освіти критично важливим є ефективне управління освіченим інтелектуальним потенціалом. Система управління інтелектуальним потенціалом галузі вирішує такі основні завдання [50], як:

- створення єдиного інформаційного простору (наприклад, для обміну методиками);
- організація групової роботи галузевих закладів та фахівців для придбання, обміну знаннями;
- надання доступу до єдиної бази знань;
- створення умов для ефективного використання знань фахівців у загальних інтересах.

У сукупності ці заходи спрямовані на оновлення інтелектуального потенціалу та його переведення на більш високий якісний рівень, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості галузі та соціально-економічному розвитку регіону.

Теоретичним і практичним фундаментом побудови макро- та

мезоекономіки є мікроекономіка, оскільки саме результативність роботи окремих організацій (як-от ЗП(ПТ)О) визначає ефективність функціонування систем вищих рівнів. У цьому контексті побудова моделі формування інтелектуального потенціалу на рівні організації набуває особливої значущості (рис. 1.9).

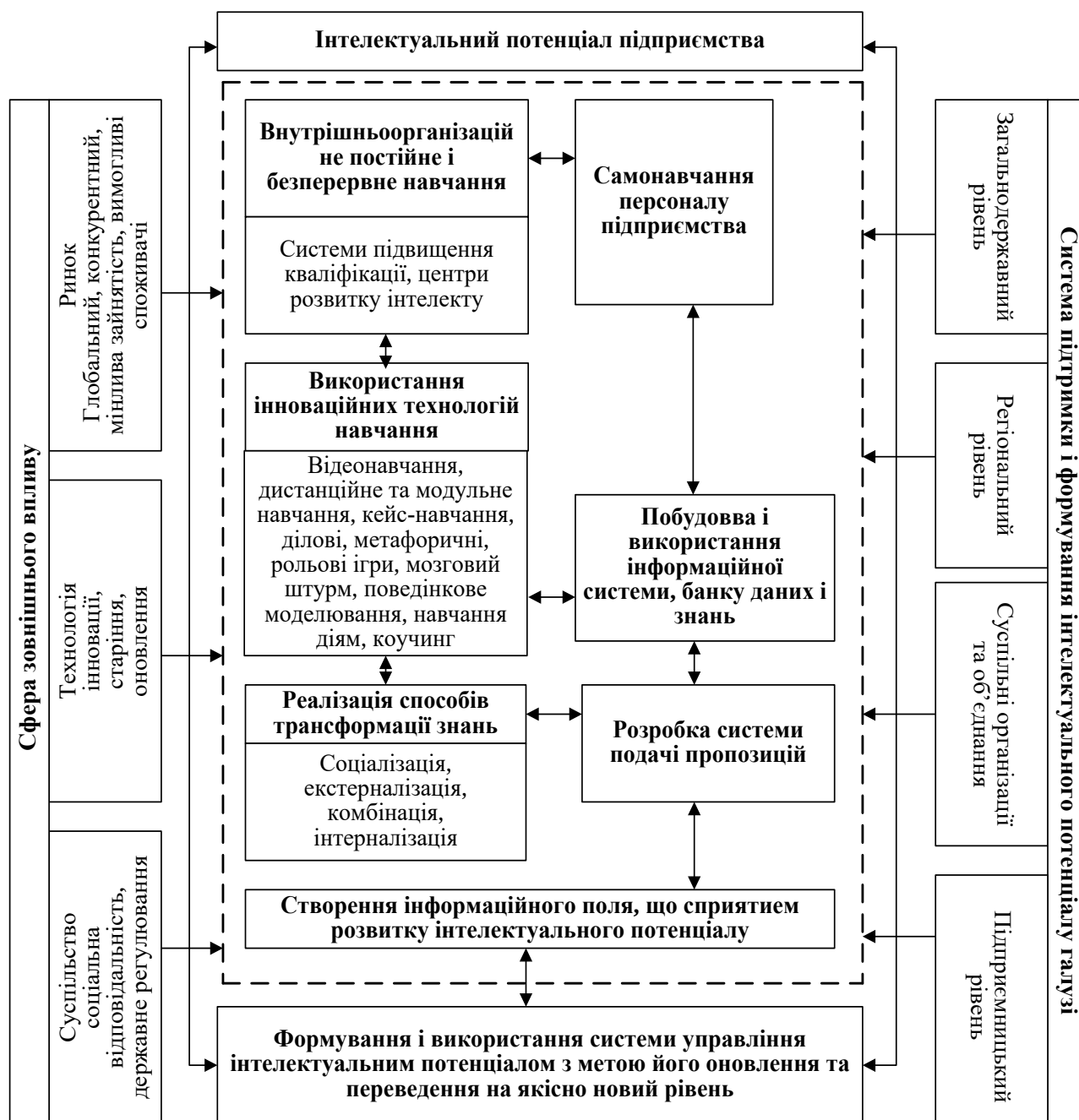


Рис. 1.9. Модель формування інтелектуального потенціалу організації

Під інтелектуальним потенціалом організації (ЗП(ПТ)О) розуміється сукупність інтелектуальних здібностей працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, навичок тощо) та можливостей їх розкриття, розвитку та ефективного

використання для забезпечення сталого економічного зростання закладу та підвищення якості освітніх послуг.

Органи влади кожного регіону мають забезпечувати сприятливе середовище для розвитку інтелектуального потенціалу організацій (зокрема ЗП(ПТ)О) та надавати державну підтримку заходам, що сприяють його генеруванню та оновленню. Реалізація цього завдання можлива через виокремлення у системі державного регулювання економіки спеціалізованої підсистеми державної підтримки розвитку інтелектуального потенціалу. Така підсистема стимулює активізацію інноваційної діяльності та економічне зростання як самої організації, так і регіону в цілому [51].

У формуванні інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти ключова роль відводиться внутрішньоорганізаційному постійному та безперервному навчанню. Цей процес є систематичним, інтегрованим у загальну політику розвитку людських ресурсів, і спрямований на модифікацію професійної поведінки працівника з метою оптимального досягнення цілей організації. У цьому контексті професійна підготовка та перепідготовка персоналу набуває стратегічного значення. Вона повинна здійснюватися спеціалізованими відділами закладу на базі використання сучасних та науково обґрунтованих методів навчання.

У структурі моделі управління інтелектуальним потенціалом істотне місце займають методи самонавчання персоналу, які набули значного розвитку завдяки сучасним інформаційним технологіям. Якщо в традиційній освітній системі самонавчання обмежувалося переважно читанням друкованих джерел, то нові технології зумовили розвиток множини таких методів, при яких особа, що навчається, взаємодіє з освітніми ресурсами за мінімальної участі викладача та інших суб'єктів.

Для самонавчання на базі сучасних технологій характерний мультимедіа підхід, де освітні ресурси розробляються на основі різноманітних засобів: друкованих матеріалів, аудіо- та відеоматеріалів, комп'ютерних навчальних програм, електронних журналів, інтерактивних баз даних тощо.

Якість одержуваних знань при самонавчанні прямо залежить від якості та доступності необхідного матеріалу, а також від мотиваційної готовності індивідуума до їх засвоєння. Відповідно, мотиваційні механізми повинні враховувати три основні складові мотивації [52]: матеріальну зацікавленість, нематеріальну мотивацію та фактор «виробничої необхідності».

У сучасних умовах критично важливим фактором є коректне та вміле поєднання сучасних методів навчання персоналу і ефективних способів трансформації знань в організації. З огляду на це, навчання та розвиток персоналу мають бути не просто елементом організаційної практики, а повноправною складовою частиною стратегії розвитку ЗП(ПТ)О та всієї діючої організаційної системи.

Результативною компонентою всіх видів навчання та розвитку в закладі професійної освіти є набуття формалізованих знань, які безпосередньо формують його інтелектуальний потенціал. Ці знання необхідно систематично перенаправляти у спеціалізовані сховища даних (бази знань). У них акумулюється інтелектуальна власність закладу, зокрема: методичні документи, довідники, структурні схеми, ділові правила, описи освітніх процесів тощо. Таким чином, побудова та використання сховища даних покликане забезпечувати результативність функціональної діяльності ЗП(ПТ)О, характеризуючи обсяг формалізованих, накопичених та використовуваних знань для цілеспрямованої діяльності.

Усі вищеописані компоненти у взаємодії формують інформаційне поле закладу, що сприяє розвитку корпоративного інтелектуального потенціалу.

У процесі формування корпоративного інтелектуального потенціалу необхідна активна участь усіх рівнів менеджерів (адміністрації) за принципом «з центру – вниз і догори» [53].

Вище керівництво має забезпечувати формування знань глобального рівня та великомасштабних теоретичних концепцій за основними науковими напрямками, з урахуванням усіх відомих підходів в кожній освітній чи управлінській сфері.

Середня ланка управління (наприклад, завідувачі відділень, голови циклових комісій) відповідає за вирішення протиріч у внутрішньому конкурентному середовищі та оптимізацію всієї системи моделей, що використовуються в організації для досягнення цільових результатів.

Нижня ланка (майстри, викладачі) повинна вміти використовувати всю систему алгоритмів і методик (технологічних/навчальних карт), правильно залучаючи людський ресурс (здобувачів освіти) для створення конкурентоспроможних послуг (за критерієм ціна/якість) та вміти економити матеріальні ресурси.

У міру практичного використання накопичений інтелектуальний потенціал стає конкретно економічною категорією і потребує безперервного управління з метою його оновлення та переведення на якісно новий рівень. Система управління інтелектуальним потенціалом організації стає об'єктивно необхідною для забезпечення інноваційності та конкурентоспроможності закладу в сучасних умовах. Її впровадження та використання необхідне для посилення колективної результативності (підвищення якості управління) на всіх ієрархічних рівнях і дозволяє акумулювати та використовувати інтелектуальний потенціал для розвитку та отримання синергетичного ефекту.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління інтелектуальним потенціалом освітньої організації

Сучасний стан економіки України, як і глобальної економіки, характеризується безперервною мінливістю та високою динамікою. Постійне ускладнення стратегій організацій (зокрема закладів професійної освіти) для підтримання конкурентоспроможності вимагає розробки комплексу заходів адаптації до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. У цьому контексті ключову економічну цінність набувають ексклюзивні людські якості персоналу: їхня націленість на зміни та здатність до адаптації. Ключовим

компонентом сучасного управління адаптивним розвитком є усвідомлення необхідності та організація безперервного навчання персоналу, трансформуючи працівника на самонавчальну і саморозвивальну особистість.

На сьогодні для закладу професійної освіти інтелектуальний потенціал є не лише умовою стабільного надання якісних освітніх послуг, але й критичною здатністю адаптуватися до мінливих умов через вдосконалення техніки, технологій, управління, освоєння нових ринків освітніх послуг, створення нових освітніх продуктів та більш швидке накопичення фінансового капіталу. Таким чином, інтелектуальний потенціал слід розглядати як стратегічну складову інтелектуального капіталу.

Процес оцінювання інтелектуального потенціалу закладу є складним багатоаспектним процесом, що вимагає всебічної обробки різномірних даних – як кількісних, так і якісних. Складність оцінювання обумовлена переважно нематеріальним характером інтелектуального потенціалу. Однак визначення його величини є надзвичайно важливим для розробки та успішної реалізації стратегії розвитку ЗП(ПТ)О та посилення його конкурентоспроможності.

Оцінка якості інтелектуального потенціалу здійснюється на основі певної множини критеріїв для кожного з компонентів потенціалу. Кількісна оцінка передбачає використання конкретних величин або умовних показників (бали, коефіцієнти, індекси тощо). Проте слід враховувати, що числові значення не повною мірою відображають якісну характеристику компонентів, яку можна отримати шляхом аналізу показників у динаміці. На сучасному етапі в економічній літературі сформувався досить широкий спектр методик для оцінювання рівня інтелектуального потенціалу. Зокрема, у роботі Л. Цомартової [54] пропонується визначення коефіцієнта інтелектуального потенціалу через інтегрування коефіцієнтів зміни потенціалу освіти, науки та потенціалу конкурентоспроможності продукції, хоча технічні, економічні та естетичні параметри конкурентоспроможності продукції при цьому не конкретизуються. У підході Л. Лемдяєвої [55], що спрямований на визначення індексу інтелектуальних можливостей регіону, об'єднуються характеристики

інтелектуального, інноваційного потенціалів та результатів їх використання (наприклад, частка витрат на освіту та підвищення кваліфікації в загальних витратах, темпи зростання інноваційних розробок). І. Каширін [56] пропонує розрахунок інтегрального індексу інтелектуалізації економіки, заснований на визначенні приватних індексів показників інтелектуалізації економічної діяльності, таких як: чисельність дослідників на 10 тис. зайнятих, експорт технологій, число персональних комп'ютерів на 1000 осіб, чисельність користувачів Інтернету, число патентних заявок на винаходи та ін. Узагальнення методик розрахунку показників інтелектуального потенціалу, запропонованих різними вченими, подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Методика розрахунку показників інтелектуального потенціалу [35-37]

| Розрахункова формула                                            | Пояснення                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цомартова Л.В. Коефіцієнт інтелектуального потенціалу           |                                                                                                                                                                      |
| $K_{int} = \sqrt{K_{i.o.} * K_{i.n.} * K_{k.n.}}$               | $K_{i.o.}$ – коефіцієнт зміни потенціалу освіти<br>$K_{i.n.}$ – коефіцієнт зміни потенціалу науки<br>$K_{k.n.}$ – коефіцієнт зміни потенціалу конкурентоспроможності |
| Лемдяєва Л.О. Індекс інтелектуальних можливостей регіону        |                                                                                                                                                                      |
| $Y_{int} = \sqrt{\sum (X_i^2)}$                                 | $X_i^2$ – компоненти, що формують інтелектуальний потенціал                                                                                                          |
| Кіршин І.А., Овчинніков М.М. Індекс інтелектуалізації економіки |                                                                                                                                                                      |
| $Y_{int} = \frac{\bar{X}_i}{\bar{X}}$                           | $\bar{X}_i$ – середнє значення компоненти динамічного ряду;<br>$\bar{X}$ – середнє значення компоненти вибірки                                                       |

В даний час для оцінювання інтелектуального потенціалу широко застосовується понад двадцять різноманітних методик. З метою систематизації їх доцільно згрупувати у чотири основні категорії [57], які є релевантними для управлінської практики закладу професійної освіти (рисунок 1.10):

1. економічні методи (оцінка вартості та фінансової ефективності).
2. організаційно-розпорядчі методи (аналіз процесів, структур та документації).
3. методи управління персоналом (оцінка компетенцій, навчання та мотивації).

4. методи управління ризиком (аналіз ризиків втрати або застарівання інтелектуальних активів).

Ця класифікація дозволяє комплексно підійти до вимірювання нематеріальної сутності інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О.

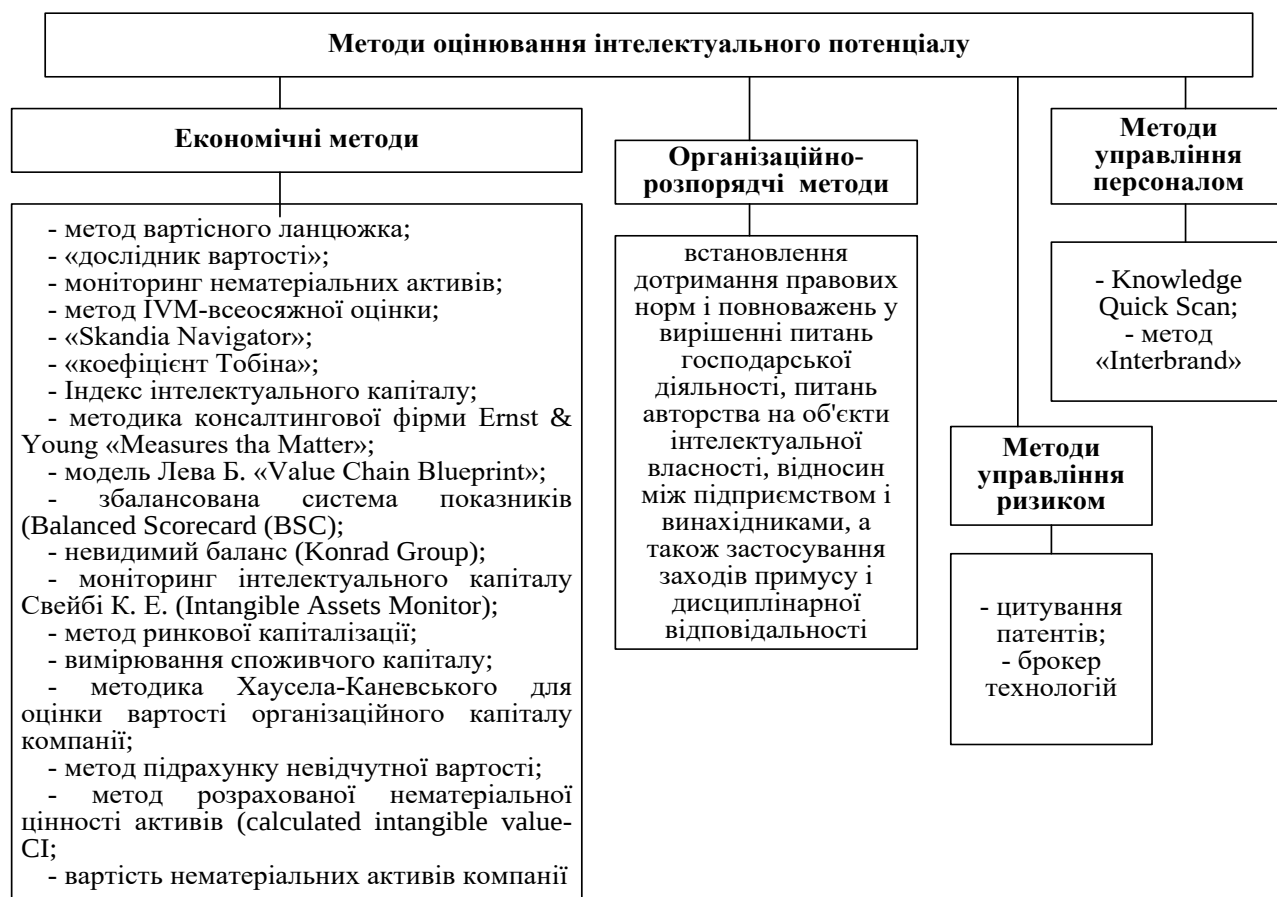


Рис. 1.10. Методи оцінювання інтелектуального потенціалу

Економічні методи є ключовою групою інструментів, що використовуються для управління та кількісної оцінки інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти (ЗП(ПТ)О). До них відносяться традиційні інструменти фінансово-господарської діяльності, адаптовані до нематеріальних активів, а також спеціалізовані методики оцінювання.

До основних економічних важелів управління інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О, що забезпечують його ефективну реалізацію та оновлення, належать:

- стратегічне та поточне планування освітньої та господарської

діяльності;

- формування патентної стратегії та системи захисту інтелектуальної власності (методики, навчальні програми);
- визначення дієвої амортизаційної політики щодо нематеріальних активів (нма);
- оцінка та облік нематеріальних активів;
- матеріальне стимулювання творчих та висококваліфікованих працівників;
- ціноутворення на освітні послуги та науково-дослідні розробки;
- фінансування, кредитування інноваційних проектів;
- штрафні санкції за порушення прав інтелектуальної власності.

Організаційно-розпорядчі методи управління інтелектуальним потенціалом закладу професійної освіти (ЗП(ПТ)О) забезпечують інституційну ефективність та дотримання правового поля. Їхнє ключове призначення полягає у:

- чіткому розподілі функціональних обов'язків в апараті управління;
- дотриманні правових норм та повноважень при вирішенні питань господарської та освітньої діяльності;
- регулюванні питань авторства на об'єкти інтелектуальної власності (методики, навчальні програми);
- регламентуванні відносин між закладом та винахідниками (творчими працівниками);
- застосуванні заходів примусу та дисциплінарної відповідальності за порушення встановлених норм.

Методи організаційного впливу реалізуються через практичне застосування норм і положень законодавства, дотримання вимог статуту закладу, обумовлених діючою структурою управління та прийнятим розподілом функцій, а також через затвердження положень про структурні підрозділи та різноманітних нормативів. Ці методи безпосередньо впливають на структурний та споживчий (клієнтський) потенціал закладу.

Методи управління персоналом є способами цілеспрямованого впливу на

трудоий колектив ЗП(ПТ)О з метою координації його діяльності у процесі функціонування закладу. Зважаючи на специфіку інтелектуального потенціалу, ці методи передбачають комплекс заходів, спрямованих на найбільш повну реалізацію розумових, творчих та інших здібностей працівників, їхніх знань, умінь і досвіду, у взаємодії з усіма ресурсами закладу.

До ключових інструментів управління інтелектуальним потенціалом через персонал належать:

- відбір та прийом персоналу (з урахуванням інтелектуальних компетенцій);
- ділова оцінка персоналу (атестація, оцінка ефективності);
- мотивація трудової та творчої діяльності;
- організація системи безперервного навчання та розвитку персоналу;
- управління конфліктами та стресами;
- управління безпекою персоналу;
- управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу.

Початкове завдання методів управління персоналом – створення оптимальних умов для розкриття здібностей працівників та розробка дієвої системи мотивації праці, що є фундаментом для нарощування людського потенціалу закладу.

Для ґрунтовної, глибокої оцінки інтелектуального потенціалу та забезпечення його ефективного використання в закладі професійної освіти (ЗП(ПТ)О), доцільно використовувати ключові методологічні підходи, що є основою для оцінювання різних форм потенціалу підприємств.

Наукові дослідження традиційно виокремлюють три основні підходи до оцінки:

1. Витратний підхід.
2. Дохідний (або результативний) підхід.
3. Порівняльний (або ринковий) підхід.

Ці підходи широко використовуються при оцінці інтелектуального капіталу,

об'єктів права інтелектуальної власності та різних форм трудового потенціалу організації. Зважаючи на цю практику, ми вважаємо доцільним та науково коректним застосування зазначених підходів до оцінки саме інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О (рис. 1.11) [57].

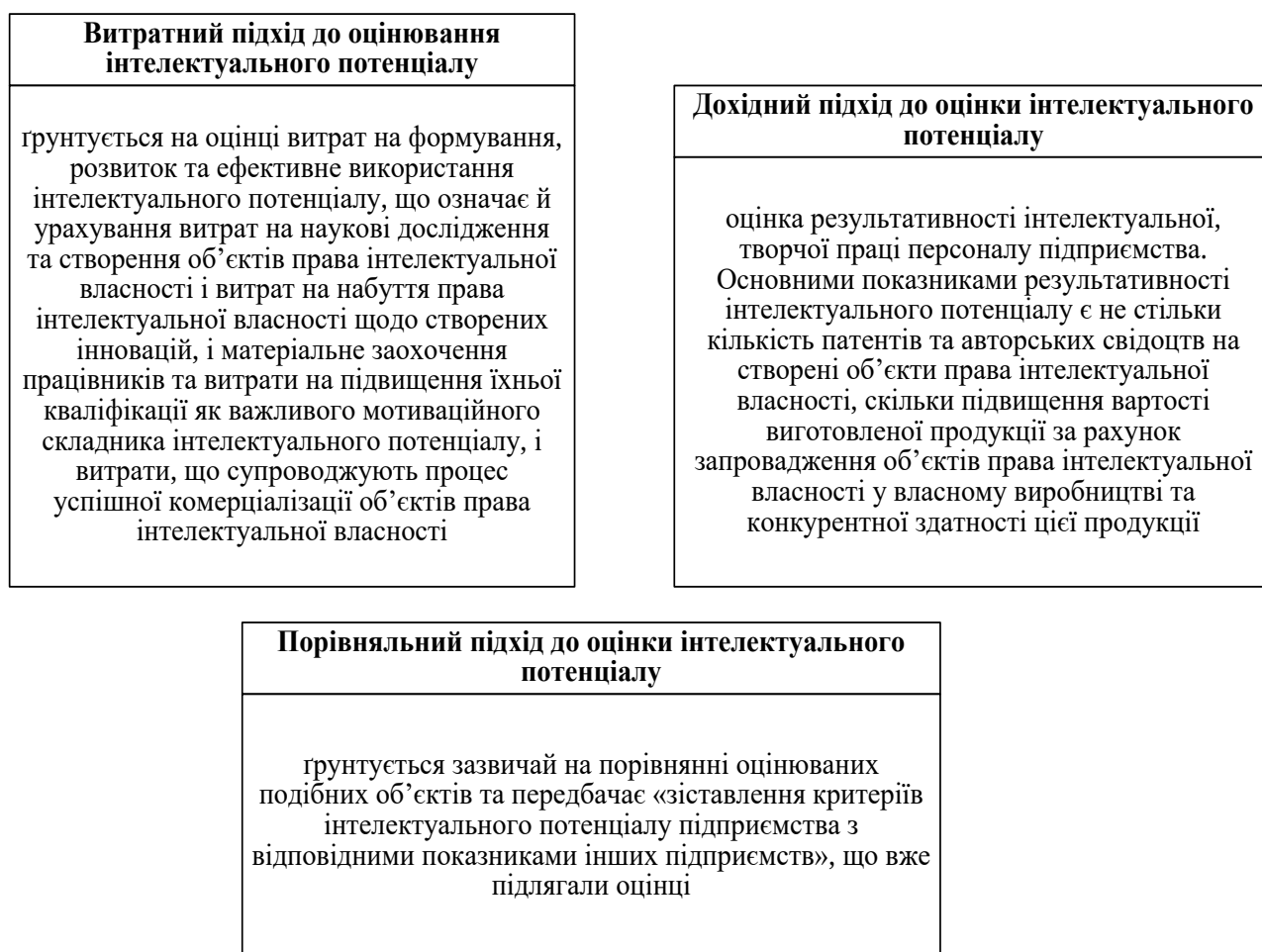


Рис. 1.11. Підходи до оцінювання інтелектуального потенціалу

Для комплексної та достовірної оцінки інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти (ЗП(ПТ)О) застосовуються три ключові підходи: витратний, дохідний та порівняльний.

Витратний підхід до оцінки інтелектуального потенціалу ґрунтується на визначенні сукупних витрат, понесених на його формування, розвиток та ефективне використання. У контексті ЗП(ПТ)О це означає облік таких витрат:

- витрати на наукові та методичні дослідження та створення об'єктів

права інтелектуальної власності (авторські програми, методики);

- витрати на набуття прав інтелектуальної власності щодо створених інновацій;
- матеріальне заохочення працівників та витрати на підвищення їхньої кваліфікації як важливого мотиваційного складника людського потенціалу;
- витрати, що супроводжують процес успішної комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності (наприклад, продажу навчальних курсів або консалтингу).

Дохідний (результативний) підхід по відношенню до інтелектуального потенціалу – це, перш за все, оцінка результативності інтелектуальної та творчої праці персоналу закладу.

На відміну від оцінки трудового потенціалу, де, за В. Ю. Лисак та О. М. Комарницькою, результативний підхід «...заснований на оцінці результативності праці персоналу, причому основними показниками ефективності виступають кількість та вартість виготовленої продукції» [58], основними показниками результативності інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О є не стільки кількість патентів чи авторських свідоцтв, скільки:

- підвищення вартості освітніх послуг або науково-технічної продукції за рахунок впровадження об'єктів права інтелектуальної власності у власному процесі;
- конкурентна здатність цієї продукції/послуг.

Порівняльний підхід зазвичай ґрунтується на зіставленні критеріїв інтелектуального потенціалу оцінюваного закладу з відповідними показниками інших, подібних підприємств, що вже підлягали оцінці.

Деякі науковці зазначають, що цей підхід має «високий ступінь суб'єктивізму» і може не надавати реальної оцінки потенціалу суб'єкта господарювання. це обумовлено:

- необхідністю об'єктивних кількісних та якісних показників не лише власного закладу, але й офіційно оприлюднених даних подібних закладів-конкурентів, що не завжди є можливим.

– можливим перебільшенням офіційних даних про інтелектуальний потенціал конкурентів через їхню конкурентну роль.

Водночас, інші науковці [59, 60] стверджують, що «...зазначений підхід найбільш повною мірою враховує розглянуті складники інтелектуального потенціалу підприємства і надає можливість розроблення достатньо неускладнених практичних методів оцінки».

Для якісної та достовірної оцінки інтелектуального потенціалу необхідно керуватися не одним підходом або методом, а комплексно застосовувати методичні підходи на основі вказаних методів.

Незважаючи на існування значної кількості методів та підходів (економічних, організаційно-розпорядчих, дохідних, витратних тощо), які можуть бути використані для оцінки інтелектуального потенціалу закладу професійної освіти, проблема достовірної оцінки залишається надзвичайно актуальною та гострою.

Ключова складність полягає у відсутності загальновизнаної та стандартизованої методики оцінки на національному рівні. Це створює перешкоди для українських суб'єктів господарювання (включно із закладами освіти) не лише у процесі адаптації до вимог світового ринку (через ускладнення зовнішньої звітності та порівняння активів), але й у забезпеченні гідного місця країни в міжнародній системі оцінки інтелектуального капіталу на макrorівні.

## Висновки до розділу 1

На основі теоретичних та емпіричних пошуків у сфері інтелектуального капіталу обґрунтовано необхідність застосування інтегрованого підходу до розуміння інтелектуального потенціалу організації. Це стало підставою для уточнення сутності базових категорій («потенціал» та «інтелект») та розвитку поняття «інтелектуальний потенціал підприємства». Таке розширене трактування дозволяє найбільш повно розкрити його сутність, особливості та складові

елементи, забезпечуючи управлінцям всебічне розуміння для здійснення ефективного управління.

Проведено теоретичний аналіз особливостей формування та розвитку інтелектуального потенціалу, представлено схематичні моделі різних рівнів (макро-, мезо-, мікро-) та досліджено чинники впливу на його структуру.

Встановлено, що інтелектуальний потенціал є основною, стратегічною складовою всього потенціалу досліджуваного підприємства. Його розвиток та якість його елементів безпосередньо визначають господарську діяльність та ефективне функціонування організації. Сучасний стан економіки вимагає врахування цілої низки чинників, серед яких значну частку складають фінансові та інвестиції в розвиток персоналу, а також фактори, що впливають на емоційний (моральний) стан працівників.

Актуальність проблематики зберігається для всіх підприємств, зокрема для залізничного транспорту, який є важливою складовою виробничої інфраструктури економіки України та займає провідне місце у забезпеченні потреб суспільства. Процес розвитку інтелектуального потенціалу підприємств повинен включати системну підготовку, прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень, спрямованих на його ефективне використання, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та досягненню поставлених цілей.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗП(ПТ)О «ХАРКІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ключових показників діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Історія становлення сучасного Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» є складною та багатоетапною, що відображає структурні трансформації системи професійної освіти в Харківській області. Коледж утворився шляхом реорганізації та злиття трьох ключових освітніх установ, кожна з яких мала свій унікальний шлях розвитку.

Початком історії основного освітнього закладу вважається 24 серпня 1943 року, коли спільним наказом було засновано Харківське ремісниче училище № 2. Уже 1 березня 1944 року його перейменували на Ремісниче училище № 18 м. Харкова – енергетиків, яке функціонувало на базі Госелектростанції № 3. Протягом наступних десятиліть заклад неодноразово змінював свій статус: з 1 листопада 1961 року він став Харківським міським професійно-технічним училищем № 18, а у квітні 1973 року реорганізований у Середнє професійно-технічне училище № 18. У лютому 1993 року відбулося повернення до назви Професійно-технічне училище № 18, а в червні 2003 року – заклад перейменовано на Харківський професійний електромеханічний ліцей. Значний етап розширення та зміни типу відбувся у червні 2009 року, коли ліцей був реорганізований у Державний навчальний заклад «Харківське вище професійне механіко-технологічне училище».

Подальше укрупнення закладу відбувалося відповідно до державної політики вдосконалення мережі професійно-технічної освіти шляхом приєднання інших профільних установ.

Першим приєднався Рокитненський професійний аграрний ліцей. Він розпочав свою історію у серпні 1984 року як Середнє професійно-технічне

училище № 54, пройшов етапи існування як Рокитненське училище-агрофірма (1997–1999 рр.), згодом став Рокитненським професійно-технічним училищем № 54, а у 2003 році отримав назву Рокитненський професійний аграрний ліцей. Цей ліцей був приєднаний до «Харківського вищого професійного механіко-технологічного училища» у лютому 2016 року.

Другим увійшов до складу Красноградський професійний ліцей, організований у червні 1966 року як Міське професійно-технічне училище № 28. З 1973 року він функціонував як середнє професійно-технічне училище № 28, а з 1993 року – як ПТУ № 28. У червні 2003 року училище було реорганізовано в Красноградський професійний ліцей.

У червні 2016 року внаслідок масштабного злиття та реорганізації головний заклад отримав назву Державний навчальний заклад «Регіональний механіко-технологічний центр професійної освіти Харківської області», об'єднавши під своїм керівництвом різні освітні напрями.

Завершальний етап відбувся 3 листопада 2021 року, коли, відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України та з урахуванням реорганізації Красноградського професійного ліцею, Державний навчальний заклад «Регіональний механіко-технологічний центр професійної освіти Харківської області» був реорганізований у Заклад професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж».

Діяльність Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» зосереджена на реалізації комплексу функцій, притаманних сучасним установам професійної освіти, які забезпечують підготовку кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів відповідно до динамічних потреб регіонального ринку праці. Основні напрями діяльності охоплюють освітній, методичний, виховний та економічний аспекти, які взаємопов'язано формують його загальний потенціал.

Головним напрямом функціонування коледжу є забезпечення якісної професійної освіти. Ця діяльність реалізується через надання первинної професійної підготовки кваліфікованих робітників, а також через підготовку

молодших спеціалістів за освітньо-професійними програмами (за наявності відповідної ліцензії). Важливою складовою є перепідготовка та підвищення кваліфікації як працевлаштованих робітників, так і незайнятого населення. Комплексне набуття студентами практичних навичок забезпечується через організацію виробничого навчання та виробничої практики на базі підприємств-партнерів.

Управлінська та організаційна діяльність охоплює стратегічне планування розвитку закладу, ефективну організацію навчального процесу (включно зі складанням навчальних планів та розкладів), кадровий менеджмент (що включає набір, атестацію та підвищення кваліфікації педагогічних працівників). Крім того, сюди входить фінансово-господарська діяльність та управління матеріально-технічною базою, а також контроль якості освітнього процесу та моніторинг результатів навчання.

Методична та інноваційна робота формує значну частину інтелектуального потенціалу, є постійне вдосконалення навчально-виховного процесу. Це передбачає розробку та оновлення навчально-методичних комплексів, посібників та електронних освітніх ресурсів. Ключовим елементом є впровадження інноваційних виробничих технологій та сучасних педагогічних методів, таких як дуальна освіта та проєктна діяльність. Організація роботи методичних комісій, обмін досвідом між викладачами та майстрами виробничого навчання, а також проведення науково-практичних конференцій та семінарів забезпечують генерацію нових знань.

Коледж також виконує важливу соціальну функцію, спрямовану на формування всебічно розвиненої особистості. Це досягається через патріотичне, громадянське та професійне виховання студентів, організацію позаурочної діяльності (гуртків, спортивних секцій), соціальний захист учнів (стипендіальне забезпечення, проживання в гуртожитку) та активну роботу з батьками і громадськими організаціями.

Аналіз адміністративного складу, представленого на офіційному сайті закладу, підтверджує, що ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

функціонує на основі лінійно-функціональної ієрархічної структури. Ця модель є типовою для великих закладів професійної (професійно-технічної) освіти та характеризується високою деталізацією функціональних напрямків.

На чолі структури перебуває Директор, який здійснює загальне стратегічне та оперативне управління коледжем.

Керівництво має розгалужену систему заступників, що забезпечує чітке функціональне розділення відповідальності та створює умови для вузькоспеціалізованого контролю. Це включає посади Заступника директора з навчально-виховної роботи, який опікується інтегрованими процесами навчання та виховання, Заступника директора з навчальної роботи, який відповідає за теоретичну частину освітнього процесу, навчальні плани та контроль успішності, а також ключову для ЗП(ПТ)О посаду Заступника директора з навчально-виробничої роботи, відповідального за організацію виробничого навчання та практики. Додатково функціонує Заступник директора з виробничої роботи, який фокусується безпосередньо на виробничій діяльності та взаємодії з підприємствами, а наявність Заступника директора з навчально-виробничої роботи спец. відділення вказує на існування спеціалізованих структурних підрозділів або філій, що потребують окремого управління виробничим процесом.

Оперативне управління та методичне забезпечення здійснюється через ключові підрозділи, які підпорядковуються відповідним заступникам. До них належать Завідуючі відділеннями, які здійснюють безпосереднє управління великими структурними одиницями та контингентом учнів, Методисти, які забезпечують науково-методичне супроводження та підвищення кваліфікації педагогів, Старші майстри спеціалізованих відділень, що керують практичною підготовкою, та Керівник фізичного виховання, відповідальний за спортивно-масову та оздоровчу роботу.

Отже, організаційна структура коледжу є функціонально орієнтованою та багаторівневою, що є необхідною передумовою для ефективного управління великим навчальним закладом, який сформувався шляхом об'єднання декількох

колишніх ліцеїв і центрів. Численні посади заступників, розмежовані за навчальною, виробничою та виховною функціями, створюють умови для вузькоспеціалізованого та ефективного контролю за кожним напрямом діяльності, що є важливим для накопичення та реалізації корпоративного інтелектуального потенціалу.

## 2.2. Аналіз складових елементів та оцінка рівня інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Аналіз інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» базується на інтегрованому підході, обґрунтованому в теоретичному розділі роботи. Відповідно до цієї концепції, інтелектуальний потенціал досліджуваного закладу диференціюється на три ключові взаємопов'язані складові: людський, структурний та ринковий (споживчий) потенціали. Кожна з цих складових потребує специфічного вимірювання та оцінки.

Аналітичний процес передбачає використання комплексу методик, які поєднують як кількісні, так і якісні показники. Зокрема, для оцінки будуть задіяні елементи витратного підходу (аналіз інвестицій у розвиток персоналу та матеріально-технічну базу) та дохідного (результативного) підходу (оцінка якості випускників та інноваційної активності).

Джерельною базою для проведення цього аналізу слугують офіційні внутрішні документи коледжу: форми статистичної звітності (зокрема, щодо кадрового складу та контингенту здобувачів освіти), внутрішні накази та положення, матеріали атестаційних комісій, навчальні та методичні звіти, фінансова звітність про витрати на розвиток персоналу та основних фондів, а також публічна інформація, оприлюднена на офіційному сайті закладу. Такий підхід забезпечить всебічне та об'єктивне розуміння поточного стану інтелектуального потенціалу коледжу, необхідне для подальшої розробки ефективних управлінських рішень.

Аналіз кількісних характеристик людського потенціалу є необхідним етапом для розуміння кадрової бази, на якій ґрунтується інтелектуальний потенціал ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Людський потенціал акумулює особистісні інтелектуальні ресурси закладу, і його оцінка починається з вивчення чисельного складу та віково-стажевої структури персоналу.

Насамперед, проводиться аналіз динаміки чисельності педагогічного, виробничого та адміністративного складу за останні три роки. Стабільність або зростання загальної кількості працівників свідчить про забезпечення сталості функціонування коледжу, тоді як значні коливання або стійке скорочення можуть сигналізувати про управлінські проблеми або несприятливу ринкову кон'юнктуру. Оцінка цих абсолютних показників дозволяє визначити адекватність кадрового забезпечення поточним освітньо-виробничим потребам (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» за 2021-2023 рр

| Показник                                        | 2021 рік<br>(осіб) | 2022 рік<br>(осіб) | 2023 рік<br>(осіб) | Зміни<br>2023/2021, % |
|-------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| 1. Педагогічний персонал (викладачі, майстри)   | 115                | 108                | 110                | -4,3%                 |
| 2. Виробничий/Допоміжний персонал               | 45                 | 40                 | 38                 | -15,6%                |
| 3. Адміністративно-управлінський персонал (АУП) | 15                 | 15                 | 16                 | +6,7%                 |
| Усього персоналу                                | 175                | 163                | 164                | -6,3%                 |

Зниження загальної чисельності на 6,3% обумовлено, ймовірно, оптимізацією допоміжного персоналу. Незначне відновлення педагогічного складу у 2023 році (зростання на 2 особи) свідчить про стабілізацію освітнього процесу після певних зовнішніх викликів.

Далі здійснюється детальний аналіз розподілу персоналу за віком і стажем роботи. Висока концентрація працівників у старших вікових групах (наприклад, 50+) вказує на значний рівень накопиченого досвіду та експертних знань, що є цінним активом інтелектуального потенціалу. Водночас, ця ж структура може

свідчити про ризики старіння кадрів та уповільнення процесів інновацій. Навпаки, наявність достатньої частки молодих фахівців (до 35 років) є індикатором здатності до оновлення, сприйняття нових технологій та потенціалу для довгострокового розвитку. Аналіз стажу роботи також важливий: домінування працівників із великим стажем (понад 15-20 років) підтверджує лояльність і збереження інституційної пам'яті, але вимагає додаткових управлінських заходів для стимулювання їхньої творчої активності та запобігання «вигоранню» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура людського потенціалу ЗП(ПТ)О за віком та стажем (на кінець 2023 р.)

| Категорія                                          | Кількість осіб | Частка від загальної чисельності персоналу (164 особи), % |
|----------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------|
| А. За віком                                        |                |                                                           |
| До 35 років (Молоді фахівці)                       | 28             | 17,1%                                                     |
| 35–55 років (Основний, активний склад)             | 70             | 42,7%                                                     |
| Понад 55 років (Високодосвідчений, передпенсійний) | 66             | 40,2%                                                     |
| Б. За стажем роботи у закладі                      |                |                                                           |
| До 5 років                                         | 18             | 11,0%                                                     |
| 5–15 років (Середній стаж)                         | 46             | 28,0%                                                     |
| Понад 15 років (Високий, інституційна пам'ять)     | 100            | 61,0%                                                     |

Домінування фахівців віком понад 55 років (40,2%) та середнього віку (42,7%) свідчить про високий рівень накопиченого професійного досвіду та експертизи. Водночас, частка молодих фахівців (17,1%) є недостатньою для забезпечення стійкого оновлення інтелектуального потенціалу в довгостроковій перспективі.

Висока частка працівників зі стажем понад 15 років (61%) підтверджує лояльність персоналу та міцну інституційну пам'ять коледжу, що є критично важливим для передачі знань. Однак, такий розподіл також підкреслює потребу в активізації процесів заміщення кадрів та стимулювання інноваційної активності у найбільш досвідчених групах.

Кількісний аналіз людського потенціалу надає фундаментальну інформацію про ресурсну базу закладу, визначаючи як його сильні сторони (досвід, стабільність), так і потенційні зони ризику (необхідність заміни кадрів, потреба в омолодженні), що є критично важливим для цілеспрямованого управління інтелектуальним потенціалом.

Оцінка якісних характеристик людського потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є наступним, більш глибоким етапом аналізу, який розкриває інтелектуальні компетенції, творчу активність та інвестиції закладу у знання своїх співробітників. Ці показники безпосередньо формують якість освітніх послуг та здатність до інновацій.

Рівень кваліфікації педагогічного складу є прямим індикатором якості накопиченого інтелектуального потенціалу. Аналіз розподілу педагогічного персоналу за кваліфікаційними категоріями та званнями підтверджує наявність високого рівня експертизи, що відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл педагогічного персоналу ЗП(ПТ)О за кваліфікаційними категоріями (на кінець 2023 р.)

| Категорія / Звання                              | Кількість осіб | Частка, % |
|-------------------------------------------------|----------------|-----------|
| Вища категорія                                  | 42             | 38,2%     |
| I категорія                                     | 27             | 24,5%     |
| II категорія                                    | 23             | 20,9%     |
| Спеціаліст                                      | 18             | 16,4%     |
| Звання «викладач-методист» / «старший викладач» | 13             | 11,8%     |

Як видно з даних табл. 2.3, вища категорія присвоєна 38,2% викладачів та майстрів, а разом із фахівцями першої категорії цей показник перевищує 62%. Така структура кваліфікації свідчить про значну концентрацію експертного досвіду та створює міцну інституційну базу знань для передачі складних професійних компетенцій здобувачам освіти. Наявність високих педагогічних звань, підтверджених майже 12% персоналу, демонструє не лише високий професійний рівень, але й здатність колективу до методичної та науково-практичної роботи.

Ефективність управління інтелектуальним потенціалом вимірюється здатністю закладу інвестувати у його оновлення та стимулювати творчу активність, як показано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка інвестицій у розвиток та творчої активності персоналу  
(2021-2023 рр.)

| Показник                                       | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Зміни 2023/2021 |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|
| Осіб, що пройшли підвищення кваліфікації, N    | 28       | 32       | 38       | +35,7%          |
| Витрати на ПК та перепідготовку (тис. грн)     | 68,0     | 75,0     | 85,0     | +25,0%          |
| Розроблено нових методичних комплексів (од.)   | 10       | 12       | 15       | +50,0%          |
| Участь у зовнішніх конкурсах та грантах (осіб) | 5        | 7        | 8        | +60,0%          |

Аналіз динаміки участі педагогічного складу у заходах з підвищення кваліфікації (ПК) показує стійке зростання: кількість осіб, що пройшли ПК, збільшилася на 35,7% за три роки, досягнувши 38 осіб у 2023 році. Зростання витрат на ПК на 25% за цей же період підтверджує стратегічний пріоритет керівництва у забезпеченні безперервного навчання персоналу та адаптації їхніх знань до новітніх виробничих технологій. Творча активність персоналу, яка є прямим свідченням реалізації інтелектуального потенціалу, також демонструє позитивну динаміку: кількість розроблених нових методичних комплексів зросла на 50%, а кількість викладачів, які брали участь у зовнішніх конкурсах, збільшилася на 60%. Ця активність сприяє створенню інтелектуальної власності закладу та зміцнює його репутацію.

Узагальнюючи, якісний аналіз підтверджує, що людський потенціал ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» характеризується високим рівнем експертизи та позитивною динамікою інвестицій у знання, що є міцною основою для управління інтелектуальним потенціалом, попри необхідність розробки програм для залучення та адаптації молодих кадрів.

Інституційний (організаційний) капітал є однією з ключових складових

структурного потенціалу, що відображає здатність ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» до самоорганізації, формалізації знань та гнучкого управління в умовах зовнішньої нестабільності. Оцінка цього капіталу ґрунтується на аналізі управлінської структури та рівня формалізації внутрішніх процесів.

Як було зазначено в попередньому аналізі, коледж використовує лінійно-функціональну ієрархічну структуру з розгалуженою системою заступників. Така структура забезпечує чітке функціональне розділення навчальної, виробничої та виховної діяльності, що є перевагою для контролю якості та збереження знань у вузькоспеціалізованих сферах. Проте, така ієрархія має певні обмеження з погляду оперативності прийняття рішень та міжфункціональної комунікації, що може уповільнювати впровадження радикальних інновацій.

Ефективність управління знаннями в організації оцінюється через аналіз внутрішніх систем обміну інформацією, що відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка використання інформаційних систем для управління знаннями  
(на кінець 2023 р.)

| Система / Технологія                          | Рік впровадження | % покриття процесів (план/факт) | Вплив на структурний капітал                         |
|-----------------------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------|
| Електронний документообіг (СЕД)               | 2020             | 85% / 70%                       | Формалізація та збереження управлінських знань       |
| Освітня платформа (Moodle / Google Classroom) | 2018             | 100% / 95%                      | Накопичення методичного та навчального контенту      |
| Автоматизована система обліку кадрів          | 2022             | 70% / 60%                       | Систематизація даних про людський потенціал          |
| Централізована база даних випускників         | 2023             | 20% / 15%                       | Розвиток ринкового капіталу та інституційної пам'яті |

Аналіз показує, що коледж має високий рівень цифровізації основних навчальних процесів: використання освітніх платформ охоплює 95% процесу, що свідчить про успішну формалізацію методичного та навчального контенту і його перетворення на структурний капітал. Проте, неповне впровадження системи

електронного документообігу (70% фактичного покриття при плані 85%) та слабкий розвиток централізованої бази даних випускників (15% покриття) вказують на проблемні зони у формалізації управлінських знань та зворотного зв'язку з ринком.

Якість інституційного капіталу також визначається рівнем внутрішньої регламентації (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

| Показник                                                | 2022 рік | 2023 рік | Динаміка, % |
|---------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| % оновлення навчальних планів відповідно до стандартів  | 88%      | 95%      | +6,8%       |
| Кількість розроблених/оновлених внутрішніх стандартів   | 8        | 12       | +50,0%      |
| % педагогічного персоналу, залученого до стандартизації | 35%      | 45%      | +28,6%      |

Дані таблиці 2.6 свідчать про позитивну динаміку у стандартизації процесів: оновлення навчальних планів досягло 95%, а кількість розроблених внутрішніх стандартів зросла на 50%. Залучення 45% педагогічного персоналу до стандартизації демонструє високий рівень участі та сприяє трансформації індивідуальних знань (людський капітал) у систематизовані процедури (структурний капітал).

Узагальнюючи, інституційний капітал коледжу є достатньо міцним і має високу здатність до формалізації освітніх знань. Однак, недосконала інтеграція управлінських інформаційних систем та низький рівень формалізації зв'язків з випускниками створюють бар'єри для повноцінного використання наявного потенціалу.

### 2.3. Оцінка інтеграційного ефекту та конкурентоспроможності інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Технологічний та інформаційний капітал є невід'ємною складовою структурного потенціалу, що відображає систематизовані знання, втілені у

матеріально-технічній базі та інформаційних технологіях ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Якість цього капіталу визначає здатність закладу готувати фахівців відповідно до сучасних вимог виробництва.

Ключовим показником тут є рівень зносу та оновлення виробничих (навчальних) фондів. Аналіз стану матеріально-технічної бази показує, що, незважаючи на постійне використання, коледж зіштовхується з проблемою фізичного та морального старіння обладнання. Дані, представлені у таблиці 2.7, відображають стан основних фондів, критично важливих для якісної професійної підготовки.

Таблиця 2.7

Показники стану та оновлення матеріально-технічної бази ЗП(ПТ)О  
(2021-2023 рр.)

| Показник                                              | 2021 рік | 2023 рік | Динаміка, % |
|-------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| Коефіцієнт зносу основних фондів, %                   | 45,0%    | 51,0%    | +13,3%      |
| Коефіцієнт оновлення обладнання, %                    | 3,5%     | 4,2%     | +20,0%      |
| Частка обладнання зі строком служби понад 10 років, % | 65,0%    | 62,0%    | -4,6%       |
| Витрати на оновлення МТБ (тис. грн)                   | 150,0    | 185,0    | +23,3%      |

Аналіз показує, що коефіцієнт зносу основних фондів має негативну динаміку, збільшившись до 51,0% у 2023 році, що свідчить про наростання проблем із застаріванням МТБ. Хоча коефіцієнт оновлення обладнання зріс до 4,2% і витрати на оновлення збільшилися на 23,3%, темпи оновлення залишаються недостатніми для суттєвого зниження частки обладнання зі строком служби понад 10 років, яка становить 62,0%. Це створює ризик невідповідності практичної підготовки сучасним виробничим вимогам і може знижувати конкурентоспроможність випускників.

Інформаційний капітал відображає систематизацію та доступність знань через цифрові ресурси. У коледжі активно використовуються інформаційні технології, проте їхня якість та охоплення також потребують уваги (таблиця 2.8). Дані свідчать про покращення доступності інформаційних технологій: кількість робочих комп'ютерів на 100 здобувачів освіти зросла на 20,0% і досягла 7,8 одиниць.

Таблиця 2.8

Показники інформаційного забезпечення та доступності знань  
(2021-2023 рр.)

| Показник                                                     | 2021 рік | 2023 рік | Динаміка, % |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| Кількість робочих комп'ютерів на 100 здобувачів освіти       | 6,5      | 7,8      | +20,0%      |
| Оновлення бібліотечного фонду електронними ресурсами, %      | 12,0%    | 18,0%    | +50,0%      |
| Частка використання ліцензійного програмного забезпечення, % | 75,0%    | 85,0%    | +13,3%      |

Особливо позитивною є динаміка оновлення бібліотечного фонду електронними ресурсами, яке зросло на 50,0%, що сприяє акумуляції та легшому доступу до актуальних знань. Зростання частки використання ліцензійного програмного забезпечення до 85,0% підтверджує високий рівень відповідальності закладу та формалізацію ІТ-процесів.

Узагальнюючи, технологічний та інформаційний капітал коледжу демонструє сильну сторону в частині інформаційного забезпечення та систематизації знань, що є критично важливим для структурного потенціалу. Однак, значне фізичне старіння виробничого обладнання (понад 60% має термін служби більше 10 років) залишається ключовою слабкою ланкою, що вимагає негайного управлінського втручання для уникнення відставання від технологічних вимог ринку праці.

Інноваційно-методичний капітал є сукупністю формалізованих знань, методик та унікальних освітніх продуктів ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», що становить ядро структурного потенціалу. Він відображає здатність закладу генерувати та впроваджувати інтелектуальну власність (ІВ), що є ключовою ознакою конкурентоспроможності.

Аналіз здійснюється шляхом обліку кількості та структури розроблених навчально-методичних комплексів (НМК), електронних освітніх ресурсів (ЕОР) та інших об'єктів ІВ, що відображено у таблиці 2.9.

Дані таблиці 2.9 демонструють високу позитивну динаміку у нарощуванні інноваційно-методичного капіталу.

Таблиця 2.9

Динаміка розробки та впровадження об'єктів інноваційно-методичного капіталу (2021-2023 pp.)

| Показник                                                       | 2021 рік | 2023 рік | Динаміка, % |
|----------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| Кількість розроблених НМК/методичних посібників (од.)          | 10       | 15       | +50,0%      |
| Кількість розроблених ЕОР / електронних підручників (од.)      | 5        | 11       | +120,0%     |
| Кількість об'єктів ІВ, що пройшли внутрішню реєстрацію (од.)   | 2        | 4        | +100,0%     |
| Частка використання інноваційних методик у процесі навчання, % | 55,0%    | 70,0%    | +27,3%      |

Кількість розроблених НМК/методичних посібників зросла на 50,0%, досягнувши 15 одиниць у 2023 році, що свідчить про активну роботу методичних комісій. Найбільш значне зростання спостерігається у сфері цифровізації: кількість розроблених ЕОР та електронних підручників зросла на 120,0%, що прямо відображає трансформацію знань персоналу в доступний та систематизований структурний капітал. При цьому, кількість об'єктів ІВ, що пройшли внутрішню реєстрацію, збільшилася вдвічі, що підтверджує формалізацію процесів захисту інтелектуальних напрацювань.

Ефективність інноваційно-методичного капіталу вимірюється не лише кількістю розробок, але й їхнім практичним впровадженням у навчальний процес. У 2023 році частка використання інноваційних методик (включно з елементами дуальної освіти, проєктним навчанням та симуляційними технологіями) зросла до 70,0%, що на 27,3% більше, ніж у 2021 році. Це є прямим показником реалізації накопиченого потенціалу та здатності закладу до адаптації освітнього процесу до потреб високотехнологічного виробництва.

Таким чином, аналіз підтверджує, що інноваційно-методичний капітал коледжу є найбільш динамічною та прогресивною складовою структурного потенціалу. Активний розвиток електронних ресурсів та високий відсоток впровадження інноваційних методик створюють міцну основу для посилення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Ринковий (споживчий) потенціал є зовнішнім вираженням інтелектуального капіталу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» і відображає його репутацію, привабливість освітніх послуг та ефективність на ринку праці. Оцінка цього потенціалу базується на аналізі попиту на освітні послуги та результативності працевлаштування випускників. Динаміка контингенту здобувачів освіти є ключовим показником ринкової привабливості закладу, оскільки вона відображає рівень довіри абітурієнтів та їхніх батьків. Аналіз динаміки набору та загального контингенту за останні три роки демонструє значну залежність від зовнішніх факторів, як показано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Динаміка контингенту здобувачів освіти ЗП(ПТ)О (2021-2023 рр.)

| Показник                                                | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Динаміка 2023/2021, % |
|---------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| План набору, осіб                                       | 350      | 320      | 330      | -5,7%                 |
| Фактично зараховано (набір), осіб                       | 345      | 295      | 315      | -8,7%                 |
| Загальний контингент здобувачів освіти, осіб            | 980      | 890      | 920      | -6,1%                 |
| Середній конкурс на місце (за пріоритетними професіями) | 1,1      | 0,9      | 1,0      | -9,1%                 |

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що, незважаючи на певне скорочення планового набору (-5,7%), фактичний набір у 2023 році (315 осіб) демонструє відновлення після значного падіння у 2022 році (295 осіб). Проте, загальний контингент здобувачів освіти залишається нижчим від рівня 2021 року на 6,1%. Зниження середнього конкурсу на місце до 1,0 у 2023 році (порівняно з 1,1 у 2021 році) вказує на послаблення ринкового попиту або посилення конкуренції з боку інших освітніх закладів. Для підтримки ринкового потенціалу коледжу необхідно посилити маркетингову діяльність та адаптацію пропозиції до потреб абітурієнтів.

Рівень працевлаштування є найважливішим показником ефективності реалізації інтелектуального потенціалу та його відповідності вимогам ринку праці. Чим вищий цей показник, тим сильніший споживчий капітал закладу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

## Показники ефективності випуску та працевлаштування (2021-2023 рр.)

| Показник                                                           | 2021 рік | 2023 рік | Динаміка, % |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| Загальний випуск, осіб                                             | 285      | 270      | -5,3%       |
| Працевлаштовано за фахом (протягом 6 місяців), осіб                | 228      | 225      | -1,3%       |
| Частка працевлаштування за фахом, %                                | 80,0%    | 83,3%    | +4,1%       |
| Кількість відгуків від роботодавців про якість підготовки (за рік) | 45       | 58       | +28,9%      |

Незважаючи на незначне скорочення загального випуску (-5,3%), коледж демонструє позитивну тенденцію у якості працевлаштування. Частка випускників, працевлаштованих за фахом, зросла з 80,0% у 2021 році до 83,3% у 2023 році, що свідчить про високу затребуваність його фахівців на ринку праці та адекватність освітніх програм. Різке зростання кількості позитивних відгуків від роботодавців про якість підготовки майже на 29% підтверджує зміцнення репутації закладу та високу оцінку його людського та структурного потенціалу з боку ключових стейкхолдерів.

Таким чином, ринковий потенціал коледжу є стійким завдяки високій якості випускників та їхній затребуваності (показник працевлаштування 83,3%). Однак, управлінське втручання необхідне для стабілізації контингенту здобувачів освіти та посилення конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

Партнерський капітал є невід'ємною частиною ринкового (споживчого) потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» і відображає силу та якість його зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами, насамперед із підприємствами-роботодавцями. Цей капітал критично важливий для адаптації освітніх програм та забезпечення релевантності інтелектуального потенціалу закладу.

Ступінь формалізації та активність співпраці з роботодавцями є індикатором інтеграції коледжу в ринок праці. Дані, представлені у табл. 2.12, ілюструють динаміку цієї взаємодії. Аналіз свідчить про істотне зміцнення партнерського капіталу. Кількість діючих договорів із підприємствами-партнерами зросла на 28,0%, досягнувши 32 одиниць у 2023 році, що свідчить про високу довіру до закладу.

Таблиця 2.12

Показники партнерського капіталу та його впливу на навчання  
(2021-2023 рр.)

| Показник                                                                          | 2021 рік | 2023 рік | Динаміка, % |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| Кількість діючих договорів з підприємствами-партнерами (од.)                      | 25       | 32       | +28,0%      |
| Частка виробничого навчання, проведеного безпосередньо на підприємствах, %        | 40,0%    | 55,0%    | +37,5%      |
| Кількість роботодавців, залучених до розробки/коригування навчальних планів (од.) | 4        | 7        | +75,0%      |
| Надходження цільових інвестицій/обладнання від партнерів (тис. грн)               | 25,0     | 35,0     | +40,0%      |

Особливо важливою є динаміка практичної інтеграції: частка виробничого навчання, проведеного безпосередньо на підприємствах, зросла на 37,5%, досягнувши 55,0%. Це забезпечує здобувачів освіти актуальними практичними навичками та сприяє трансформації корпоративних знань роботодавців у людський капітал коледжу.

Співпраця у сфері знань є критичною для актуалізації структурного потенціалу. Кількість роботодавців, залучених до розробки/коригування навчальних планів, зросла на 75,0% (з 4 до 7 одиниць), що підтверджує високий ступінь адаптивності освітніх програм до галузевих стандартів. Це прямий індикатор ефективної конверсії зовнішнього інтелекту у внутрішній структурний капітал.

Крім того, надходження цільових інвестицій/обладнання від партнерів зросло на 40,0%, досягши 35,0 тис. грн у 2023 році. Хоча абсолютна сума є помірною, ця позитивна динаміка відображає готовність партнерів інвестувати у технологічний та інформаційний капітал коледжу, розглядаючи його як надійний канал для забезпечення своїх майбутніх кадрових потреб.

Узагальнюючи, партнерський капітал ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» характеризується активним зростанням та глибокою інтеграцією у виробничий процес, що є потужним чинником зміцнення ринкового потенціалу та актуалізації всього інтелектуального капіталу закладу.

На підставі комплексного аналізу трьох складових інтелектуального потенціалу (людського, структурного та ринкового) ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» здійснено узагальнену оцінку його поточного стану. Для систематизації отриманих результатів та визначення пріоритетних напрямів управління доцільно провести SWOT-аналіз, як це представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Узагальнений SWOT-аналіз інтелектуального потенціалу

| Складові інтелектуального потенціалу | Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                                                                    | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Людський потенціал                   | Високий рівень експертизи (понад 62% мають I та вищу категорії); Міцна інституційна пам'ять (61% стаж > 15 років); Зростання інвестицій у ПК (+25% витрат).                                   | Значний ризик старіння кадрів (40,2% персоналу > 55 років); Недостатня частка молодих фахівців (17,1% < 35 років); Ризик інерції та уповільнення радикальних інновацій. |
| Структурний потенціал                | Високий рівень цифровізації навчального контенту (95% освітніх платформ); Активна генерація ІВ (зростання ЕОР на 120%); Чітка функціональна ієрархія.                                         | Високий коефіцієнт зносу виробничого обладнання (51,0%); Низькі темпи оновлення МТБ (коефіцієнт 4,2%); Неповна інтеграція управлінських ІТ-систем.                      |
| Ринковий потенціал                   | Висока частка працевлаштування за фахом (83,3%); Активне зростання партнерського капіталу (зростання договорів на 28%); Глибока інтеграція виробничого навчання у діяльність партнерів (55%). | Нестабільність контингенту здобувачів освіти; Недостатній рівень середнього конкурсу на місце (1,0); Слабкий розвиток бази даних випускників (15% покриття).            |
| Зовнішнє середовище                  | Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                    | Загрози (Threats)                                                                                                                                                       |
|                                      | Зростаючий регіональний попит на кваліфіковані робітничі кадри; Державні програми підтримки та модернізації ПТО; Можливість залучення грантових коштів для оновлення МТБ.                     | Посилення конкуренції з боку вищих та інших професійних закладів; Нестабільність фінансування; Відтік молодих кваліфікованих кадрів.                                    |

Узагальнений аналіз свідчить, що інтелектуальний потенціал ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» характеризується високою стійкістю та значним накопиченим досвідом, що підтверджується високими показниками

експертизи персоналу та ефективності працевлаштування.

Однак, незважаючи на ці переваги, виявлено три ключові проблемні зони, які створюють значні ризики для його довгострокового розвитку та ефективного управління.

Висока частка вікового персоналу створює ризик втрати інституційної пам'яті та зниження швидкості технологічної адаптації, що вимагає розробки цільових програм залучення та мотивації молодих фахівців.

Високий коефіцієнт зносу виробничого обладнання (51,0%) та низькі темпи його оновлення формують критичний бар'єр між теоретичними знаннями та актуальними практичними навичками, необхідними для сучасного виробництва.

Недосконала система роботи з випускниками та нестабільність набору свідчать про недостатнє використання ринкового потенціалу для коригування стратегічного планування та посилення конкурентних переваг закладу.

Саме ці ключові проблемні зони вимагають невідкладного управлінського втручання та стануть основою для розробки практичних рекомендацій у наступному, третьому розділі роботи.

## Висновок до розділу 2

Аналіз підтвердив, що ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є великим освітнім закладом, що функціонує на основі лінійно-функціональної ієрархічної структури. Ця структура, яка сформувалася шляхом злиття кількох навчальних закладів, забезпечує чітке функціональне розділення відповідальності (навчальна, виробнича, виховна) і є необхідною для управління масштабами закладу. Проте, така модель може породжувати ієрархічні бар'єри та уповільнювати адаптацію до інновацій. Ключові напрями діяльності (освітньо-виробнича, управлінська, методична) відображають комплексний підхід до підготовки фахівців, але їхня ефективність залежить від якості інтелектуального потенціалу.

Комплексна оцінка інтелектуального потенціалу за людським, структурним та ринковим капіталом виявила такі ключові результати: людський потенціал характеризується високим рівнем експертизи та накопиченим досвідом. Понад 62% педагогічного складу мають I та вищу кваліфікаційні категорії, а 61% мають стаж понад 15 років. Це забезпечує міцну інституційну пам'ять та якість передачі знань. Водночас, 40,2% персоналу віком понад 55 років створюють критичний ризик старіння кадрів та потребують негайної розробки програми заміщення.

Структурний потенціал демонструє високий прогрес у цифровізації та методичній роботі (зростання розробки електронних ресурсів на 120%). Це свідчить про ефективну конверсію індивідуальних знань у формалізований капітал. Однак, ключовою слабкою ланкою є технологічний капітал: коефіцієнт зносу основних фондів (51,0%) та низькі темпи оновлення МТБ створюють бар'єр між навчанням та актуальними виробничими технологіями.

Ринковий потенціал є стійким завдяки високій якості випускників (частка працевлаштування за фахом – 83,3%). Партнерський капітал активно зростає (кількість договорів зросла на 28%), забезпечуючи інтеграцію виробничого навчання. Проте, нестабільність контингенту здобувачів освіти та низький конкурс на місце вказують на необхідність посилення маркетингової та профорієнтаційної діяльності.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

#### 3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів та інструментарію управління інтелектуальним потенціалом коледжу

В умовах глобальних цифрових трансформацій та посилення конкуренції, лідерство інституцій все більше ґрунтується на унікальності власних інтелектуальних активів, які створюються завдяки втіленню інтелектуальної праці персоналу у нові технології, послуги та методики. Здатність закладу професійної освіти (ЗП(ПТ)О) ефективно створювати, застосовувати та примножувати інтелектуальний потенціал безпосередньо визначає ефективність обраної ним інноваційної політики та його можливість забезпечувати у довгостроковій перспективі стійкі позиції на висококонкурентному ринку освітніх послуг. Це означає, що інтелект і творчий потенціал педагогічного, виробничого та управлінського складу в сучасних умовах стають рушійною силою сталого розвитку та домінуючими чинниками реалізації цифрових трансформацій у сфері освіти та економіки.

Ґрунтуючись на авторському баченні змісту поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» та розумінні його складових, для визначення стратегічних напрямів розвитку інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» в умовах цифровізації освітньої галузі, доцільно зупинитися на оцінюванні його рівня.

Обґрунтування пріоритетних напрямів та інструментарію управління інтелектуальним потенціалом (ІП) ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» ґрунтується на результатах комплексного аналізу, проведеного у Розділі 2. Аналіз виявив три ключові проблемні зони (старіння кадрів, зношеність технологічної бази та низька інноваційна активність), які вимагають невідкладного управлінського втручання. Пріоритетні напрями формуються шляхом усунення

цих слабких сторін та використання зовнішніх можливостей.

На основі виявлених проблем, управління ІІ коледжу має бути зосереджене на трьох стратегічних напрямках, які охоплюють усі його складові (людський, структурний та ринковий капітали):

1. Формування та оновлення людського потенціалу – полягає у забезпеченні стійкості кадрового складу шляхом залучення молодих фахівців та стимулювання інноваційної активності досвідченого персоналу.

2. Модернізація та розвиток технологічного капіталу – напрям спрямований на подолання технологічного відставання через оновлення матеріально-технічної бази та впровадження актуальних інноваційних технологій, що впливає на якість структурного капіталу.

3. Посилення інтеграції з ринком праці та інноваційна активізація – фокусується на зміцненні ринкового капіталу через поглиблення співпраці з роботодавцями, активізацію науково-методичної діяльності та комерціалізацію інтелектуальної власності.

Пріоритетні напрями формуються як управлінська відповідь на критичні проблеми, виявлені в результаті аналізу, та визначають вектори розвитку коледжу (табл. 3.1).

Для досягнення поставлених цілей необхідне використання спеціалізованого управлінського інструментарію, який систематизує інтелектуальні активи та оптимізує процеси їх використання. В основі інструментарію лежить поєднання кадрових, фінансових та організаційно-методичних механізмів (табл. 3.2).

Використання цих інструментів дозволить перейти від пасивного обліку інтелектуальних ресурсів до активного та цільового управління ними, забезпечуючи тим самим стійкий розвиток ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» в умовах цифрових трансформацій.

Основним завданням у сфері управління людським потенціалом ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є подолання вікової диспропорції та стимулювання творчої активності, оскільки значне старіння кадрів прямо

загрожує стійкості інтелектуальної бази, а падіння індексу творчої активності зменшує здатність закладу до інновацій.

Таблиця 3.1

## Обґрунтування пріоритетних напрямів управління ІІІ коледжу

| Пріоритетний напрям управління ІІІ                 | Ключова проблема (Слабка сторона ІІІ)                                                               | Компонента ІІІ, на яку впливає                    | Очікуваний результат управління                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формування та оновлення людського потенціалу    | Високий ризик старіння кадрів (40,2% > 55 років) та падіння індексу творчої активності (-2,7 рази). | Людський (Human Capital)                          | Зниження коефіцієнта плинності кадрів; Збільшення частки молодих фахівців до 25%; Зростання інноваційної активності персоналу.        |
| 2. Модернізація технологічного капіталу            | Високий коефіцієнт зносу основних фондів (51,0%) та скорочення витрат на технології (-2,4 рази).    | Структурний (Technological Capital)               | Зниження коефіцієнта зносу МТБ до 45%; Зростання коефіцієнта оновлення обладнання; Актуалізація освітнього процесу.                   |
| 3. Посилення інтеграції та інноваційна активізація | Низька інтеграція ринкового зворотного зв'язку та скорочення нематеріальних активів.                | Ринковий та Структурний (Relational & Structural) | Зростання середнього конкурсу на місце; Збільшення цільових інвестицій від партнерів; Зростання кількості зареєстрованих об'єктів ІВ. |

Реалізація Системи наставництва та менторства дозволить забезпечити ефективну трансферність знань від високодосвідчених фахівців до молодого покоління, мінімізуючи ризик втрати унікальної інституційної пам'яті коледжу, тоді як впровадження Програми «Молодий фахівець ЗПТО» із фінансовими стимулами (премії, компенсація житла) стане потужним кадровим інструментом для цільового залучення та закріплення випускників вищих навчальних закладів, що необхідно для омолодження колективу та впливання свіжих знань.

Таблиця 3.2

## Інструментарій управління ІП коледжу за пріоритетними напрямками

| Пріоритетний напрям                                | Ключовий інструментарій            | Призначення                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формування та оновлення людського потенціалу    | Система наставництва та менторства | Ефективна передача знань від досвідчених фахівців до молодих; Зниження плинності кадрів.                         |
|                                                    | Програма «Молодий фахівець ЗПТО»   | Стимулювання залучення молоді (премії, часткова компенсація оренди житла).                                       |
| 2. Модернізація технологічного капіталу            | Фонд цільових інвестицій (ФЦІ)     | Акумуляування коштів від спецфонду та партнерів для оновлення МТБ за пріоритетними професіями.                   |
|                                                    | Проектний менеджмент               | Впровадження інвестиційних проєктів (наприклад, створення навчально-практичних центрів) через залучення грантів. |
| 3. Посилення інтеграції та інноваційна активізація | Центр трансферу технологій (ЦТТ)   | Систематизація, захист та комерціалізація методичних розробок (об'єктів ІВ).                                     |
|                                                    | «Рада роботодавців»                | Формалізація механізму зворотного зв'язку та прямого коригування освітніх програм.                               |

У свою чергу, в частині модернізації технологічного капіталу, критично необхідним є створення Фонду цільових інвестицій (ФЦІ), який акумулюватиме кошти спеціального фонду та цільові надходження від підприємств-партнерів для прискореного зниження коефіцієнта зносу виробничих фондів і закупівлі сучасного обладнання.

Паралельно має активно застосовуватися проєктний менеджмент для участі у державних та міжнародних грантових програмах, оскільки цільові кошти є єдиним реальним шляхом подолання технологічного відставання в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

Для посилення інтеграції та інноваційної активізації життєво необхідне створення Центру трансферу технологій (ЦТТ), який виконуватиме функції систематизації, захисту та комерціалізації методичних розробок та об'єктів інтелектуальної власності коледжу, перетворюючи їх на додаткове джерело доходу та елемент структурного капіталу. Одночасно має бути формалізовано роботу Ради роботодавців як ключового механізму зворотного зв'язку, що

забезпечить оперативне коригування освітніх програм відповідно до актуальних вимог ринку праці, тим самим зміцнюючи ринковий потенціал коледжу та його конкурентоспроможність.

Запропонована модель управління інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» передбачає циклічний процес, який починається з діагностики і завершується коригуванням та моніторингом.

На етапі планування необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI) для кожного з трьох пріоритетних напрямів. Наприклад, для оновлення людського потенціалу ключовим KPI буде частка молодих фахівців (до 35 років), яку необхідно довести до 25% протягом трьох років, а також індекс творчої активності, який слід повернути до рівня 2021 року. Реалізація цих цілей вимагає впровадження ефективної системи мотивації, яка має бути фінансово зваженою та охоплювати не лише заробітну плату, а й преміювання за інноваційну активність, зокрема за успішне впровадження нових методик або залучення інвестицій від партнерів.

Для забезпечення цілісності структурного капіталу та прискорення його модернізації необхідно інтегрувати функціонал Центру трансферу технологій у роботу існуючого методичного кабінету, надавши йому повноваження щодо внутрішньої реєстрації та правового захисту розроблених НМК, перетворюючи таким чином нематеріальні активи на офіційний інтелектуальний продукт закладу.

Крім того, ключовою умовою успіху є забезпечення прозорості та автоматизації управлінських процесів, зокрема шляхом повного впровадження системи електронного документообігу та створення єдиної цифрової бази даних про випускників і роботодавців. Ця база стане основою для оперативного ринкового моніторингу, що дозволить не лише швидко коригувати навчальні плани за рекомендаціями Ради роботодавців, але й ефективно управляти репутаційним та партнерським капіталом коледжу.

У підсумку, успішне функціонування даної моделі забезпечить перехід ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» від пасивного використання

накопичених знань до активного, інноваційно-орієнтованого управління власним інтелектуальним потенціалом, гарантуючи його довгострокову конкурентоспроможність в умовах динамічного освітнього середовища.

### 3.2. Розроблення системи підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О

Попри важливість цифрових перетворень для підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності освітніх інституцій, часто спостерігається тенденція, коли керівництво основний акцент робить виключно на технологічному факторі модернізації. При цьому не приділяється належна увага систематичному навчанню працівників цифровим технологіям, їхній мотивації до саморозвитку, формуванню гнучких навичок (soft skills) та підвищенню їхніх загальних інтелектуальних здатностей з метою підвищення результативності їхньої інтелектуальної діяльності.

В умовах переходу суспільства на новий виток розвитку, притаманний Індустрії 4.0, як загалом діяльність ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», так і його інтелектуальний потенціал, має трансформуватися, враховуючи ті виклики і загрози, що наразі сформувалися у суспільстві та освітньому середовищі.

Розробляючи механізми розвитку інтелектуального потенціалу закладу, першочергово варто вказати на те, що його розвиток відбувається під впливом ряду факторів, які як стримують, так і стимулюють процеси якісного покращення його рівня.

На глобальному рівні до ключових викликів та загроз, що впливають на інтелектуальний потенціал освітніх закладів, слід віднести такі:

- соціально-економічні виклики, зумовлені наростанням загрози скорочення кількості робочих місць та автоматизації праці: існує думка, що в зв'язку з переходом до цифрової ери інтелектуальні системи можуть замінити

людську працю у низці рутинних операцій, що вимагає трансформації освітнього процесу в коледжі для підготовки фахівців, здатних до творчих та нерутинних завдань.

– технологічні виклики та ймовірність виникнення технологічної прірви: інтелектуальні системи та платформи здатні вирішувати творчі, інтелектуальні завдання значно швидше та якісніше, ніж це виконує інтелектуальний працівник. Це збільшує ризик зростання структурного безробіття і вимагає трансформації системи освіти, орієнтованої на розвиток нових знань та компетенцій у працівників, викликаючи цим самим загрозу не створення адекватної системи навчання та підвищуючи ризик виникнення різного роду технологічних катастроф.

– інтелектуальна нерівність та ймовірність виникнення глобальних протистоянь на фоні боротьби за інтелектуальні ресурси, а також загроза суттєвого зростання інтелектуальної залежності від техніки. Розмивання меж між дійсністю та ілюзією провокує виникнення неадекватного сприйняття реальності, що може призвести до наростання психологічної нестабільності в суспільстві, що, у свою чергу, впливає на мотивацію та психоемоційний стан педагогів і здобувачів освіти в коледжі.

Зниження рівня інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є наслідком як загальнодержавних процесів, так і внутрішніх інституційних чинників. Серед зовнішніх дестимуляторів варто виділити тривалий процес відтоку кваліфікованих кадрів за кордон та у більш престижні сфери діяльності, що прямо впливає на людський потенціал коледжу. Негативний вплив також чинить недостатній рівень престижності професій, за якими здійснюється підготовка, та низька оплата праці педагогічного та виробничого персоналу порівняно з приватним сектором. Додатково негативно впливає несприятливість інституційного середовища розвитку інтелектуального потенціалу: фрагментарність законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності та безсистемність державних заходів щодо підвищення рівня соціального забезпечення працівників освітньої галузі.

Розвиток інтелектуального потенціалу в закладі також стримується через наявність ряду внутрішніх причин як організаційного, так і інвестиційно-фінансового, технічного та інформаційного характеру.

В організаційному плані ефективному розвитку інтелектуального потенціалу коледжу перешкоджають: відсутність чіткої стратегії управління інтелектуальним потенціалом; ігнорування та заниження керівництвом його ролі у процесах реалізації цифрової трансформації; нерозвиненість внутрішньої інфраструктури, що сприяє розвитку інтелектуального потенціалу; низький рівень залучення працівників до науково-методичної та творчої діяльності; а також низька ефективність системи мотивації, що посилює відтік кваліфікованих кадрів.

Серед причин інвестиційно-фінансового характеру, що негативно впливають на інтелектуальний потенціал, слід виділити низький рівень інвестування у: програми розвитку компетенцій працівників, процеси створення об'єктів інтелектуальної власності (зокрема, нових НМК), прогресивні цифрові технології, а також у зміцнення корпоративної культури та реалізацію іміджевих заходів щодо покращення ділової репутації. Також негативно впливає низький рівень впровадження сучасних механізмів фінансування (наприклад, грантової діяльності) та відсутність прозорих підходів до відбору інвестиційних проєктів, що ускладнює модернізацію технологічного капіталу.

Розвиток інтелектуального потенціалу в ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» також стримується технічними та інформаційними дефіцитами. До них належить відсутність прогресивних цифрових технологій та платформ управління інтелектуальними ресурсами, які б забезпечували ефективну систематизацію навчально-методичних розробок та обмін знаннями. Не менш критичною є відсутність дієвих механізмів комерціалізації та трансферу інновацій, що не дозволяє перетворювати створену інтелектуальну власність на додатковий структурний та фінансовий капітал.

Причинами інформаційного характеру, що зумовлюють погіршення стану інтелектуального потенціалу, є: недостатній рівень інформування педагогічного та виробничого персоналу про сучасні галузеві тенденції та важливість їхньої ролі

у досягненні цілей цифрової трансформації коледжу; відсутність інтегрованої системи управління комунікаціями між усіма підрозділами; нерозвинутість системи захисту комерційної та методичної інформації; а також відсутність єдиної інтегрованої бази знань та інновацій. Ці інформаційні прогалини перешкоджають вільному обігу знань та знижують загальну інноваційну спритність закладу.

Таким чином, узагальнений аналіз свідчить, що наразі розвиток інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» стримується дією ряду причин, що мають глобальний, загальнодержавний (соціально-економічний) та галузевий (організаційно-технічний) вплив. Разом із цим, на глобальному рівні під впливом процесів цифровізації створюються значні можливості для якісного зростання інтелектуального потенціалу, а тому заклад потребує негайного впровадження дієвих моделей та механізмів підвищення результативності інтелектуальної діяльності свого персоналу для забезпечення конкурентоспроможності..

### 3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Теоретичному осмисленню змісту поняття «інтелектуальний потенціал» та розробленню напрямів його розвитку присвячені публікації таких відомих для вітчизняної науки вчених, як Дикань В., Боаяринова К., Корінь М., Маліцький Б., Назарова Г., Назаренко І., Овчиннікова В., Обруч Г., Тимошенко Н., Токмакова І. та інших [65-73].

Термін «модель» (від французького – *Modèle*, що походить від латинського *modulus* – аналог, міра, зразок) у науковому розумінні є об'єктом-замінником, який частково або повністю відтворюється при моделюванні для цілей конкретної задачі. Модель не бере до уваги несуттєві властивості прототипу і може бути представлена уявним чи умовним чином: малюнком, описом, схемою, кресленням або графіком, що відображає процес чи явище досліджуваного об'єкта [74].

Відповідно, організаційно-економічна модель розглядається у межах науково-практичної діяльності, що стосується економіки та управління. Вона виражає знання та уявлення про конкретний процес управління, призначена для вироблення методу вирішення того чи іншого завдання в рамках управління в народному господарстві. Хоча найчастіше така модель формулюється у математичних термінах, її розробка, вивчення та застосування лежать поза межами суто математичної науки.

Для успішного використання організаційно-економічних методів з метою вдосконалення процесів управління, зокрема ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», заклад доцільно розглядати як систему, виділивши її складові, взаємні елементи та зв'язки. Це передбачає вихід із існуючої організаційної структури коледжу.

Організаційно-функціональна модель є графічною схемою, що містить такі відомості [75, 76]: розподіл функцій, найменування та чисельність організаційних одиниць (відділень, підрозділів), підпорядкованість та взаємодія між ними, а також систему ключових індикаторів ефективності.

Метою побудови такої моделі є насамперед аналіз ефективності діючої організаційної структури коледжу, а також проєктування варіантів її можливої оптимізації для вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього освітнього середовища.

Підставою для внесення змін до організаційно-функціональної моделі слугують: актуалізація стратегії розвитку коледжу; невідповідність існуючої моделі його цілям та завданням; зміна бізнес-процесів (наприклад, перехід на дуальну освіту), виникнення нових або зміна існуючих функцій; адаптація моделі до змін зовнішнього середовища (зміна законодавства, умов взаємодії з роботодавцями); або ж неефективність поточної організаційно-функціональної моделі.

Система ключових індикаторів організаційно-функціональної моделі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» визначає її кількісні та якісні характеристики. Основні напрямки застосування цієї системи охоплюють

діагностику організаційної структури, проведення порівняльного аналізу, забезпечення технократичності при прийнятті рішень щодо організаційних змін, а також функціонують як елемент контролю при делегуванні повноважень на рівні різних управлінських ланок. Індикатори організаційної структури будь-якого закладу повинні базуватися на трьох основних компонентах: аналізі горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків у кількісному значенні, що відносяться до організаційних одиниць; пошуку оптимального поєднання кількості керівних посад та виконавців; а також кількості рівнів управління. Методикою проектування та аналізу організаційно-функціональної моделі, прийнятої в закладі, передбачені правила та принципи розрахунку цих індикаторів, що зазвичай містить три основні індикатори для діагностики структури та дев'ять додаткових для формування більш цілісної моделі.

У контексті підвищення ефективності інтелектуального потенціалу та адаптації до вимог Індустрії 4.0, передбачаються заходи щодо впровадження моделей змішаного навчання (blended learning), а також організаційно-освітніх моделей та технологій, що забезпечують практикоорієнтованість процесу професійного навчання. Важливе значення надається підвищенню гнучкості та варіативності освітніх технологій і навчальних програм, а також орієнтації на результати навчання. Не менш значуще завдання – підвищення якості освітніх послуг до рівня найкращих світових аналогів. Для створення кадрового резерву інноваційного підприємництва планується організація масової підготовки винахідників та розробників науково-технічної продукції за програмами, що включають теорію вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ). У сфері професійної освіти передбачається випереджальна підготовка кадрів для інноваційних високотехнологічних виробництв, у тому числі шляхом відкриття нових спеціальностей. Ключовим завданням є орієнтація на швидку адаптацію випускників до професійної діяльності за умови збереження фундаментальності освітнього процесу.

Планується забезпечити оптимальне територіальне розміщення та кількість центрів компетенцій (ресурсних центрів) з урахуванням наявних установ

професійної освіти, а також розвиток мережевих форм взаємодії учасників процесу підготовки кадрів та дистанційних технологій навчання. Основні зусилля будуть сконцентровані на посиленні взаємодії закладів освіти з науковою та бізнес-спільнотою, що передбачає формування опорних центрів науки та освіти в регіонах, орієнтованих на їх якісний соціально-економічний розвиток. Для більшості освітніх установ основою впорядкування внутрішніх процесів є перехід від суто адаптивних структур до поєднання органічних і механістичних структур – більш впорядкованих, з чіткою ієрархією взаємозв'язків та налагодженими процесами. Таким чином, правильний вибір та імплементація організаційної структури управління стане основою для розвитку інтелектуального потенціалу коледжу [79].

Для підприємств в умовах переходу на цифрову модель розвитку інтелектуальний потенціал виступає тим ключовим інструментом, що сприятиме досягненню успіху в розпочатих процесах трансформацій. Адже для реалізації стратегії цифрової трансформації на підприємствах необхідно, щоб існуючий кадровий склад володів цифровими навичками і компетенціями, що дозволять підвищити результативність інтелектуальної діяльності і втілити в реальність цифрове бачення галузі [81].

Враховуючи визначене вище, слід констатувати, що найбільш конструктивним рішенням щодо забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств буде реалізація останніми заходів, спрямованих на якісне покращення і зростання його ключових компонентів.

Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» в умовах переходу на цифрову модель розвитку інтелектуальний потенціал виступає ключовим інструментом, що сприятиме досягненню успіху у розпочатих процесах трансформацій. Це зумовлено тим, що для ефективної реалізації стратегії цифрової трансформації освітнього закладу необхідно, щоб існуючий кадровий склад володів актуальними цифровими навичками та компетенціями, які дозволять підвищити результативність інтелектуальної діяльності та втілити в реальність цифрове бачення галузі [81].

Враховуючи визначене вище, а також результати проведеного аналізу, слід констатувати, що найбільш конструктивним та доцільним рішенням щодо забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу коледжу буде реалізація системних заходів, спрямованих на якісне покращення і зростання його ключових компонентів.

Грунтуючись на авторському баченні елементів інтелектуального потенціалу закладу, необхідно представити організаційно-економічну модель забезпечення його розвитку. Така модель має чітко визначати інструментарій зростання як людської, так і організаційно-інфраструктурної компоненти інтелектуального потенціалу, а також окреслювати очікувані результати її реалізації для підвищення ефективності інтелектуальної діяльності та загального рівня інноваційної активності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Оскільки основу інтелектуального потенціалу ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» становлять здатності окремої людини – працівника (педагога, майстра, адміністратора), які включають знання, вміння, навички, досвід та психофізіологічний стан, і які в процесі освітньої та трудової діяльності примножуються та трансформуються в інтелектуальні здібності, то розвиток людського потенціалу слід розглядати у розрізі покращення психофізіологічних якостей працівників, розширення їхніх знань та підвищення рівня мотивованості до інтелектуальної праці.

У свою чергу, розвиток організаційно-інфраструктурної складової інтелектуального потенціалу коледжу доцільно здійснювати шляхом стимулювання створення інфраструктури підтримки інтелектуальної діяльності та формування системи корпоративних знань (методичних баз, ІТ-платформ).

Узагальнюючи в цілому, варто відзначити, що впровадження даної організаційно-економічної моделі сприятиме досягненню таких стратегічних результатів: підвищенню професійних та інтелектуальних компетенцій працівників; зростанню лояльності персоналу та їх вмотивованості до інтелектуальної діяльності; створенню сприятливих умов для інтелектуальної праці; зростанню рівня інноваційної активності та інформаційної безпеки закладу.

Кінцевим ефектом стане покращення ділового іміджу, реалізація програми цифровізації коледжу та підвищення його конкурентоспроможності на регіональному ринку освітніх послуг.

### Висновки до 3 розділу

Виходячи з проведеного аналізу та обґрунтування, Розділ 3 дозволив сформулювати комплексні управлінські рішення, необхідні для підвищення ефективності інтелектуального потенціалу (ІП) ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» в умовах цифрових трансформацій.

На основі інтегральної оцінки ІП було обґрунтовано необхідність концентрації управлінських зусиль на трьох стратегічних пріоритетах, серед яких ключова мета оновлення людського потенціалу полягає у подоланні вікової диспропорції та підвищенні творчої активності персоналу, тоді як модернізація технологічного капіталу спрямована на зниження коефіцієнта зносу матеріально-технічної бази та забезпечення її відповідності вимогам Індустрії 4.0. Третій пріоритет – посилення інтеграції та інноваційна активізація – має на меті зміцнення ринкового капіталу через поглиблення співпраці з роботодавцями та комерціалізацію інтелектуальної власності.

Для реалізації цих визначених пріоритетів було запропоновано організаційно-економічну модель управління ІП, яка базується на системі взаємопов'язаних інструментів. Для людського потенціалу ключовими інструментами виступають Система наставництва та менторства, необхідна для ефективного трансферу знань, та Програма «Молодий фахівець ЗПТО», спрямована на цільове залучення та закріплення молодих кадрів. У сфері структурного капіталу запропоновано створення Фонду цільових інвестицій (ФЦІ) та активне використання проєктного менеджменту для залучення грантів, що є прямим механізмом оновлення застарілого технологічного обладнання. Щодо ринкового капіталу, передбачається функціонування Центру трансферу

технологій (ЦТТ) для формалізації та комерціалізації методичних розробок, а також інституціоналізація Ради роботодавців для забезпечення оперативного ринкового зворотного зв'язку.

Проведений аналіз ідентифікував ключові дестимулюючі фактори, що перешкоджають розвитку ІП, а саме: недостатній рівень інвестицій у навчання та технології, фрагментарність інституційної бази та падіння індексу творчої активності персоналу. Впровадження запропонованої моделі є прямою відповіддю на ці виклики, оскільки вона забезпечує перехід від пасивного обліку знань до активного, цільового та інноваційно-орієнтованого управління. Успішна реалізація розробленої організаційно-економічної моделі дозволить ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» не лише подолати існуючі кадрові та технологічні проблеми, але й значно підвищити ефективність інтелектуальної діяльності персоналу, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг в умовах цифрової економіки.

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена управлінню інтелектуальним потенціалом ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» як ключового чинника забезпечення його конкурентоспроможності в умовах цифрових трансформацій. На основі проведеного теоретичного обґрунтування, комплексного аналізу та розробки практичних рекомендацій, сформульовано наступні загальні висновки.

У роботі було уточнено сутність поняття «інтелектуальний потенціал», який розглядається як сукупність людського, структурного та ринкового капіталів. Встановлено, що в умовах Індустрії 4.0 та цифрової економіки, ІП є ключовим інструментом реалізації інноваційної політики закладу та забезпечення його стійкого розвитку. Обґрунтовано необхідність переходу від пасивного обліку інтелектуальних ресурсів до активного, цільового управління ними, що вимагає впровадження спеціалізованих організаційно-економічних моделей.

Комплексний аналіз ІП ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» виявив суперечливий стан його компонентів:

- високий рівень експертизи та досвіду педагогічного складу (понад 62% мають I та вищу категорії), висока частка працевлаштування випускників за фахом (83,3%) та позитивна динаміка партнерського капіталу (зростання кількості договорів на 28%);
- критичний ризик старіння кадрів (40,2% персоналу > 55 років) та падіння індексу творчої активності; значна зношеність технологічного капіталу (коефіцієнт зносу основних фондів 51,0%);
- фрагментарність інформаційної бази (відсутність єдиної бази знань та належної системи моніторингу випускників).

Для подолання виявлених проблемних зон (старіння кадрів, зношеність МТБ, низька інноваційна активність) було розроблено організаційно-економічну модель управління ІП, що базується на трьох пріоритетних напрямках:

запропоновано впровадження Системи наставництва та менторства і Програми «Молодий фахівець ЗПТО» для забезпечення трансферу знань та

омолодження колективу;

обґрунтовано необхідність створення Фонду цільових інвестицій (ФЦІ) та застосування проєктного менеджменту для залучення ресурсів і прискореного оновлення обладнання;

запропоновано створення Центру трансферу технологій (ЦТТ) для формалізації та комерціалізації методичних розробок, а також інституціоналізацію Ради роботодавців для забезпечення актуального ринкового зворотного зв'язку.

Впровадження розробленої моделі забезпечить перехід ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» до інноваційно-орієнтованого управління, сприятиме підвищенню ефективності інтелектуальної діяльності персоналу, зниженню ризику втрати інституційної пам'яті та подоланню технологічного відставання. У кінцевому підсумку, це дозволить підвищити конкурентоспроможність закладу на регіональному ринку освітніх послуг, забезпечуючи підготовку висококваліфікованих кадрів, які відповідають вимогам цифрової економіки та ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54-59
2. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. С. 157-163. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.157>.
3. Барабаш Ю.О. Застосування економіко–математичних моделей при підтримці прийняття управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 1. С. 153–155.
4. Бідник Н.Б. Використання математичних методів і моделей в економіці, фінансах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18.6. С. 258–262.
5. Білоус С. П. Механізми і методи управління інтелектуальним потенціалом корпоративних систем. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Т.30 (69). № 5. 2019. С. 149-153.
6. Бойчик І. М., Стахурська С. В. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. №2. С. 49-58. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.6
7. Боровик М. В. Підвищення якості прийняття управлінських рішень за рахунок використання інтелектуальної рекомендаційної системи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 18(46). С. 26-30.
8. Боровик М. В., Лозинський К. Ю. Ключові аспекти управління інтелектуальним потенціалом організації. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика. поствоєнне відновлення*: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків, 14–15 листопада 2024 р. С. 108-110.
9. Бошицький Ю. Л. Шляхи модернізації та оптимізації правового

регулювання інтелектуальної власності в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2014. № 4. С. 164–170.

10. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 92–100.

11. Васюренко В. О. Інтелектуальний потенціал розвитку ЗЕД підприємств: сутність та структура. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 134–139.

12. Гайдай Р.Ф. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства з урахуванням його сутнісного змісту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. С. 191–194.

13. Гуменний О. Д. Управління інтелектуальним капіталом у закладі професійної освіти. *Інформаційні технології в професійній діяльності* : матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції / Рівне : РВВ РДГУ. 2023. С. 124-126.

14. Дацій Н. В. Управління інтелектуальним потенціалом як нова парадигма сталого розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 64–69. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.64.

15. Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах: підручник / В.Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Т. Г. Сухорукова. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

16. Дикань В. Л., Етичні основи бізнесу [Текст] : підручник / В.Л. Дикань, В. В. Компанієць, О. М. Полякова. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 316 с.

17. Дикань В.Л., Заєць Г.П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 62. С. 297–305.

18. Дмитрук В. О. Підходи до суті, взаємозв'язку категорій «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальний потенціал». *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/82.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/82.pdf).

19. Довженко В. А., Лазаренко В. В. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 78–83.

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.78

20. Дорошенко В. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства: інноваційні зміни та цифровізація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 240-24.

21. Зюзя А. О. Оцінка інтелектуального потенціалу: теоретикометодичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 38-42.

22. Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливи чинник його ефективного використання в національній економіці [Текст] / А.О. Зюзя //Економічний простір. – 2021. – № 165. – С.76–81.

23. Калініна І. О., Гожий О.П., Мусенко Г. О. Врахування компетентності експертів у методах багатокритеріального аналізу в задачах раціонального вибору. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер. : Комп'ютерні технології*. 2012. Т. 191, Вип. 179. С. 116–123.

24. Каховська О. В., Зюзя А. О. Формування інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання в національній економіці: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 155. С. 15-20.

25. Кендюхов А. В. Интеллектуальный капитал как новая экономическая категория. *Економіка промисловості*. 2002. № 3. С. 129 – 133.

26. Кірдіна О.Г. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 62. С. 190–196.

27. Коренюк П. І., Чекалова Н. Е., Лагода Л. В. Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПАТ «Українська залізниця». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 33. С. 4–12.

28. Корінь М. В., Чорнобровка І. В., Верховодов М. М., Врадій Ю. О. Модель забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 75. 2021.

29. Корінь М.В. Верховод М.М., Врадій Ю.О. Модель забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту*

*і промисловості*. 2021. № 74. С. 35–41.

30. Корінь М.В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 56–59.

31. Коюда В.О., Воліков В.В. Інтелектуальний потенціал підприємства : монографія – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 336 с.

32. Лисак В.Ю., Комарницька О.М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 150–156.

33. Лозинський К. Ю. Ключові аспекти управління інтелектуальним потенціалом організації. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення* : матеріали VIII міжнародної науковопрактичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. 15 листопада 2024 року, м. Харків..

34. Маліцький Б., Попович О. Стан використання вітчизняного інтелектуального потенціалу. *Інтелектуальна власність*. 2005. № 12. С. 7–13.

35. Назаренко І. Л., Мороз Т. О. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 307-315. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2011\\_34\\_208](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_34_208).

36. Назаренко І. Л., Труш М.І. Організаційно–економічний механізм управління кадровим потенціалом структурного підрозділу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 66. С. 94–102.

37. Назарова Г.В. Креативний підхід до управління персоналом у формуванні інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: збірник наукових праць*. 2009. № 2 (16). С. 213–216.

38. Обруч Г. В., Ємцова В. Е. Теоретичні аспекти формування та використання інтелектуального потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 60. С. 169-177.

39. Овчиннікова В. О., Обруч Г. В., Веселов А. М., Гавриш К. В. Інструментарій забезпечення збалансованого розвитку АТ «Укрзалізниця» в

умовах реалізації цифрових змін у галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 70-71. С. 44–54.

40. Островська Г. Й. Активізація та ефективне використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2(22). С. 18-31.

41. Островська Г. Й. Концептуальні засади управління використанням інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2020, №. 4(37). С. 108-118.

42. Островська Г. Й. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. С. 89-98.

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

44. Перерва П. Г., Глізнуца М. Ю. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.

45. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2020. № 15 (1291). С. 53–63.

46. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / П.Г. Перерва; за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. – Харків НТУ «ХПІ», 2008 – 1080 с.

47. Пермінова С.О. Інтелектуальний потенціал стратегії інноваційного розвитку сучасної організації. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5579>.

48. Поляков М. В., Лецер Ю. О. Комплексна економіко–організаційна

модель підприємств з розробки інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*. 2019. – № 9. С. 251–255.

49. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Оцінка рівня інтелектуального потенціалу в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 127–131.

50. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Культура безпеки розвитку – культура комунікаціонування як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 142–148. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-142-148>

51. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2 (145). С. 65-75. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.5

52. Прохорова В. В., Шкуренко О. В. Консолідація ресурсного і інтелектуального потенціалу інноваційного співробітництва відповідно до стратегічно визначених умов ризик інвестування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 61-72. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-10

53. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3 (87). С. 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191>

54. Прохорова, В., Шкуренко, О., & Пікула, Г. (2024). Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16).

55. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Т.30. № 2. С.7-16

56. Собко О., Страхурська С. Оцінювання ефективності управління

інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 323-338. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>

57. Стахурська С. Теоретичні засади формування механізму управління інтелектуальним потенціалом. *Економічний дискурс*. 2023. № 1-2. С. 48-55.

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

59. Токмакова І. В., Доброскок О. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 67. С. 79-86.

60. Токмакова І.В. Управління розвитком компетенцій персоналу підприємств. *Науковий огляд*. 2015. Т. 4. № 14. Режим доступу: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/473>.

61. Управління формуванням та використанням інтелектуальних ресурсів в економіці України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Луцик Марія Василівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2015. 21 с.

62. Філіппова С. В., Ковтуненко К. В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 776. С. 81–86.

63. Холявка Л. Ю. Формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Лілія Юріївна Холявка ; Міністерства освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2018. – 285 с.

64. Швіндіна Г. О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 1. № 4. С. 147-156.

65. Шепеленко С. М. Інклюзивний підхід в процесі формування

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

66. Шепеленко С. М. Оцінка трудового потенціалу як основа розвитку процесу інтелектуалізації на промислових підприємствах: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №3 (61). С. 201-211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-201-211>

67. Шепеленко С. М. Спиральна динаміка розвитку процесу інтелектуалізації в умовах глобалізаційних змін: методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №2 (60). С. 223–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-223-230>

68. Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 187-196. <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.180>

69. Шепеленко С. М. Феномен наукоцентризму в розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. *Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і суспільства в XXI столітті: Збірник тез доповідей Міжн. наук.-практ. Конф.*(Полтава, 15 червня 2024 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2024. С. 37-38.

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

71. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Економіка і управління». 2024. Вип. 55. С. 76-86. DOI: 10.32703/2664-2964-2024-55.

72. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств

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

73. Шепеленко С. М. Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом на підприємствах: мультифакторний підхід. *Вчені записки* : Збірник наукових праць, 2024, № 35(2) С. 314-325. DOI: 10.33111/vz\_kneu.35.24.02.26.180.186.