

*В. В. Веляник,  
слухач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування,  
Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0001-6004-5145  
О. К. Толстанов,  
д. мед. н., професор, профектор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри управління  
охороною здоров'я та публічного адміністрування, Національний університет охорони  
здоров'я України імені П. А. Шупика  
ORCID ID: 0000-0002-7459-8629*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.84

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

*V. Velianyk,  
Master's student of the Department of Healthcare Management and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine  
O. Tolstanov,  
Doctor of Medical Sciences, Professor, Vice-Rector for Education, Professor of the Department of Healthcare  
Management and Public Administration, Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine*

### FORMATION OF PERSONNEL INTELLECTUAL CAPITAL OF PUBLIC AUTHORITIES

**У статті наводяться формулювання поняття "інтелектуальний капітал" різними науковцями. Розглядається зіставлення понять "нематеріальні активи" та "інтелектуальний капітал", їхні спільні та відмінні риси. Визначаються основні складові інтелектуального капіталу та особливості їхнього розвитку і функціонування, а саме: людський, структурний та споживчий капітали. Всі складові інтелектуального капіталу для ефективної реалізації мають розвиватися одночасно. Охарактеризовано передумови виникнення інтелектуального капіталу в суспільстві як окремої економічної категорії, та визначено, як це докорінно змінило економіку й систему зайнятості. Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт докорінно змінює економіку з середини ХХ ст. Виробництво товарів поступово трансформується у виробництво послуг, що позначається на всіх сферах діяльності суспільства, і на державній політиці забезпечення розвитку інтелектуального капіталу країни.**

**Світові тенденції обов'язково позначаються на державному менеджменті. У статті проаналізовано і розглянуто інтелектуальний капітал у контексті кадрової політики державної служби. В епоху невідворотних глобалізаційних процесів державне управління має необхідність модернізації загалом і кадрової політики зокрема. Ефективність державного менеджменту залежить від того, настільки інтелектуальний капітал державного службовця є затребуваним, розвиненим і реалізованим. Автор пропонує аспекти, що сприяють формуванню кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади відповідно до умов сьогодення, втілення яких забезпечить ефективність виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків.**

**Вивчення поняття "інтелектуальний капітал" у контексті діяльності органів державної влади залишається відкритим полем досліджень науковців, що засвідчує актуальність цієї теми в сучасну інноваційно-інформаційну епоху розвитку суспільства.**

**The article presents the wording of the concept of "intellectual capital" by various scientists. The comparison of the concepts "intangible assets" and "intellectual capital", their common and distinctive features is considered. The main components of intellectual capital and the peculiarity of**

*their development and functioning are determined, namely: human, structural and consumer capital. All components of intellectual capital must be developed simultaneously for effective implementation. The preconditions for the emergence of intellectual capital in society as a separate economic category are described, and it is determined how it radically changed the economy and the employment system. The transformation of intellectual property into an innovative product has radically changed the economy since the middle of the twentieth century. The production of goods is gradually transformed into the production of services, which affects all spheres of society and the state policy to ensure the development of intellectual capital of the country.*

*Global trends inevitably affect public management. The article analyzes and considers intellectual capital in the context of civil service personnel policy. In the era of inevitable globalization processes, public administration needs to be modernized in general, and personnel policy in particular. The effectiveness of public management depends on the extent to which the intellectual capital of a civil servant is in demand, developed and implemented. The author proposes aspects that contribute to the formation of human intellectual capital of public authorities in accordance with today's conditions, the implementation of which will ensure the effectiveness of civil servants in the performance of their duties.*

*The study of the concept of "intellectual capital" in the context of public authorities remains an open field of research of scientists, which testifies to the relevance of this topic in the modern innovation and information age of society.*

*Ключові слова: знання, інтелектуальний капітал, кадровий потенціал, органи державної влади, інноваційний підхід, державна служба.*

*Key words: knowledge, intellectual capital, human resources, public authorities, innovative approach, civil service.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективне функціонування органів державної влади залежить від професійної діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави. Враховуючи той факт, що протягом останнього століття відбуваються великі соціально-економічні зміни у суспільстві, основою якого стають знання (інформація), формування кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади стає вкрай актуальним, адже організація діяльності державного інституту має відповідати на виклики часу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням сутності поняття інтелектуального капіталу займалися Дж. К. Гелбрейт, І. Селені, О. Тоффлер, Г. Беккер, М. Фішер, досліджуючи його як основу соціально-класових спільнот у різних суспільствах. У працях Д. Белла розкривається питання виникнення інтелектуальних технологій і появи такої економічної категорії як "інтелектуальний капітал".

Водночас варто відзначити внесок у розробку загальних проблем, пов'язаних з інтелектуальним капіталом таких вітчизняних вчених: С. Вовканич, Л. Семків, Л. Братчук, І. Пожуєв, В. Базилевич, В. Гринькова та ін. О. Кудирко співставляє поняття "нематеріальні активи" та "інтелектуальний капітал", характеризуючи їхні спільні та відмінні риси.

О. Зелінська, Р. Войтович розкрили сучасні компетенції органів державної влади в контексті глобалізаційних процесів, та проаналізували як це може вплинути на формування кадрового інтелектуального капіталу державного інституту.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз поняття "інтелектуальний капітал" та розкриття його сутності в контексті державної служби, а також визначення аспектів, які сприятимуть формуванню кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ще з середини ХХ ст. стає очевидним, що постіндустріальне суспільство чітко закріпило своєю віссю знання (інформацію). Цей факт докорінно змінив економіку та систему зайнятості. Під впливом фундаментальних трансформаційних процесів у структурі факторів виробництва економічна категорія "капітал" наповнилася високою інформаційною, творчою змістовністю. Таким чином, головними факторами виробництва стали знання, навички, здібності, креативність, що сприяють появі інновацій. Як зазначає науковець Деніел Белл, "постіндустріальне суспільство визначається як суспільство, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг, проведення досліджень, організації системи освіти й підвищення якості життя; в якому клас технічних спеціалістів став основною професійною групою і, що найважливіше, в якому запровадження нововведень... все більшою мірою стало залежати від досягнень теоретичного знання... Постіндустріальне суспільство... передбачає виникнення нового класу, представники якого на політичному рівні виступають як консультанти, експерти чи технократи" [1, с. 102].

Таки чином, одним з найважливіших економічних активів сьогодення постає саме інтелектуальний капі-

тал. Водночас теорія інформаційної економіки взагалі надає інтелектуальному капіталу домінуючої форми капіталу, адже людський потенціал відіграє важливу роль у сучасній економіці загалом та у сфері державного управління зокрема.

С. Вовканич та Л. Семків формують інтелектуальний капітал "як суму знань усіх працівників компанії, що забезпечують її конкурентоспроможність" [4, с. 18]. За визначенням Л. Братчука, під інтелектуальним капіталом розуміється "...сукупність знань і здібностей, які стимулюють появу нових ідей, технологій, новацій та здатні приносити економічну вигоду" [2, с. 264].

У свою чергу О. Бутнік-Сіверський визначає інтелектуальний капітал "як один із різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і відтворює, одночасно, властиву лише йому (інтелектуальному капіталу) специфіку і особливості; має вартісну оцінку, об'єктивованій та ідентифікованій (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності отримання прибутку (додавкової вартості)" [3, с. 11].

В. Пожувєв вважає інтелектуальний капітал фактором виробництва, і зазначає, що "у рамках формалізованих уявлень про капітал, його самозростання відбувається у процесі кругообігу і обороту, причому, інтелектуальний капітал слід зрозуміти як рух, а не річ" [11, с. 6].

На думку О. Грішнєвої, основними складовими інтелектуального капіталу є:

- людський (когнітарний) капітал: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін.;
- структурний (організаційний) капітал: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура й т.д.;
- споживчий капітал (його слід трактувати ширше, як інтерфейсний капітал): зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з ними, торговельна марка (бренд) тощо [6, с. 34].

Всі вищезазначені складові інтелектуального капіталу постійно взаємодіють на засадах інноваційності, тому на практиці не можна вирішувати проблематику розвитку окремих складових цього ресурсу ізольовано. Всі складові інтелектуального капіталу мають розвиватися і вдосконалюватися одночасно.

Загалом є кілька наукових підходів щодо визначення поняття "інтелектуальний капітал". Одна група науковців ототожнює інтелектуальний капітал та нематеріальні активи, натомість інша розділяє ці поняття між собою.

Грунтовний аналіз зіставлення категорій "нематеріальні активи" та "інтелектуальний капітал" здійснив О.В. Кудирко. Згідно з його дослідженнями, поняття "інтелектуальний капітал" та "нематеріальні активи" ототожнювали такі науковці: Л. Едвінсон, Е. Брукінг, Р. Петті, Л. Джойя, К. Прахалад, К. Багріновський, М. Павлов. Відповідно до цієї концепції, "нематеріальні активи" та "інтелектуальний капітал" повністю збігаються,

але вони використовуються різними спеціалістами — бухгалтерами у першому випадку та менеджерами у другому. Натомість Р. Рослендер, Т. Стюарт, А. Уайлмен, Р. Фінчем, І. Кадді наголошують на тому, що інтелектуальний капітал є новим економічним активом, який не можна ототожнювати з нематеріальними активами. Відмінність полягає в тому, що нематеріальні активи відносяться лише до бухгалтерської сфери, в той же час інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної власності [9, с. 33].

Отже, інтелектуальний капітал визначається як знання, досвід та професіоналізм працівників, знанняві ресурси організації, які можуть зберігатися у формі інтелектуальної власності, базах даних, системах, процесах, а також культурі організації.

У сучасному світі інтелектуальний капітал є основною багатством країни. За даними "Всесвітнього економічного форуму", ще з 1992 року конкурентні переваги країн з розвинутою економікою лише на 15% залежали від традиційних показників, таких як обсяг ВВП, рівень інфляції, стан торгового балансу. На 85% міжнародне становище країни залежить від таких факторів, як ступінь освіти, кваліфікація кадрів, мотивація праці, вироблення системи цінностей на виробництві та у державі в цілому [8, с. 3].

Інтелектуальний капітал здатний забезпечити високий рівень розвитку країни навіть за відсутності достатньої кількості наявних природних ресурсів. Японія, Сінгапур — яскраві і далеко невичерпні тому приклади. Формування інноваційного суспільства у поєднанні з висококваліфікованими кадрами, згуртованістю, прагненням до співпраці та взаємодії створюють ефект "економічного дива" і виводять країни у високі рейтинги розвитку на світовому рівні. На сьогодні інтелектуальний капітал постає провідним економічним ресурсом, а будь-яка країна успішно функціонуватиме лише за умови залучення інтелектуального капіталу, оскільки в сучасному світі перевага надається саме інтелектуальній діяльності громадян та організацій.

В умовах глобалізаційних процесів країни світу активно змагаються між собою за ефективні людські ресурси, адже такі глобальні проблеми людства, як демографічна, екологічна, економічна кризи, пандемія та ін. вимагають "світлич" голів для пошуку виходів із критичних ситуацій, в яких опинилося людство загалом і країни зокрема.

У книзі Ручіра Шарми "Злет і занепад країн. Хто виграє та програє на світовій арені" автор детально описує світову війну за таланти як прагнення урядів залучити якнайбільше інтелектуального капіталу в розвиток своїх держав через різні програми, гранти і т.д. для того, щоб врятувати економіку своєї країни від спаду і забезпечити її стабільність та розвиток [14, с. 55]. Така картина є цілком очевидною і не можна її не враховувати в контексті невідворотних глобалізаційних процесів. Інтелектуальний капітал ефективно впливає на соціально-економічний стан держави, забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку. Він виступає генератором знань, ідей та стартапів, що вдосконалюють інноваційну систему країни та працюють на максимальний прибуток. Органічне поєднання матеріального та інтелектуального капіталів здатні вивести країну з будь-яких

турбулентностей криз, яким так насичений теперішній час.

Дослідженнями інтелектуального капіталу займаються провідні країни світу (США, Німеччина, Швеція, Ізраїль), міжнародні організації, такі як ООН, Всесвітній банк, ОЕСР та інші, а також світове об'єднання Європейського Союзу "Лісабонська стратегія". Україна теж дотична до цього процесу, про що свідчить наявність у стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів і великих міст України вирішення питань інноваційного розвитку. Це зумовлює прагнення України до становлення економіки знань як нового способу виробництва, що визначається прогресом науки й техніки, розвитком високих технологій та наукомістких виробництв, потребує ефективного використання інтелектуального потенціалу.

Водночас виходячи зі світових тенденцій, ми спостерігаємо, що ситуація в Україні значно погіршується, адже відбувається постійний відтік висококваліфікованих фахівців за кордон. За даними Кабінету Міністрів України, лише за 2019 рік (до пандемії) з України виїхало близько 1,5 млн осіб. Саме тому формування кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади має вкрай важливе значення. Цілком очевидно, що успішність держави багато в чому залежить від людей, які знаходяться на державній службі, їхніх здібностей і можливостей реалізувати свій потенціал, виконуючи посадові обов'язки. Для того щоб побудувати успішну державу, у ній має бути створене сприятливе середовище для розвитку інтелектуального капіталу, адже засновані на знаннях інвестиції є найбільш вдалим і плідним. Для досягнення цієї мети необхідні професіонали, які розуміють сучасні світові тенденції, мають добре розвинене критичне мислення, емоційний інтелект, гнучкість і здатність швидко перенавчатися.

Забезпечення державного управління висококваліфікованими спеціалістами — це складний неперервний процес, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби. Як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики може бути результативним у разі дотримання певних вимог та умов, воно включає в себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних і законодавчих дій [12]. Нормативну базу державної кадрової політики регулюють Конституція України, Закон України "Про державну службу", Укази Президента України з питань роботи з кадрами та становлення державної служби, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України. У 1994—2002 рр. реалізовано Програму кадрового забезпечення державної служби, утворено Координаційну раду з питань державної служби, затверджено Стратегію реформування системи державної служби й Комплексну програму підготовки державних службовців.

Встановлення відповідності чинного законодавства та структури кадрової служби вимогам сьогодення, визначення основних напрямків їх гармонізації, виокремлення соціально-психологічних чинників є istotним кроком на шляху підвищення ефективності кадрової системи в органах державного управління. Виконання обов'язків державного службовця нероздільне з тим, до

яких наслідків у державі призведе реалізація ухваленого управлінського рішення [10].

Сутність кадрової політики полягає в правильному доборі й розміщенні кадрів, їх розподілі, у формуванні резерву кадрів, у створенні ділової та об'єктивної системи атестації, у стабілізації й підтримці на гідному рівні морально-психологічного клімату.

Варто зазначити, що кадрова політика не відповідає лише за кадрове забезпечення вирішення завдань реформування держави й суспільства. Вона має враховувати сучасний стан держави, і бути спрямованою у майбутнє, адже сутність нової кадрової доктрини полягає в тому, що держава та особа — соціальні партнери в професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості. Досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів — визначальний принцип у сучасній кадровій діяльності [10].

Тому кадровому менеджменту органів державної влади необхідно обов'язково спрямовувати свою увагу на рівень інтелектуального капіталу, що за своєю важливістю має вийти на перший план і постійно забезпечуватися належним рівнем освіти у формі стажувань, ділового туризму, партнерських обмінів, можливостей самоосвіти і т. д., забезпечуючи оновлення та актуальну новизну знань, інформації, інноваційного світобачення. Від рівня професіоналізму та розвитку потенціалу державних службовців залежить рівень і якість діяльності державно-управлінської сфери та здатність влади впроваджувати їх у життя. Розвиток потенціалу державних службовців допомагає досягти професійного становлення державних службовців та здобуття ними високого рівня професіоналізму, професійного самоусвідомлення, закріплення та передачі професійних цінностей. Сьогоднішня система управління такими кадрами в Україні є малоефективною через недосконалий механізм визначення реальних потреб у професійному навчанні, нездатність освітньо-навчальних програм відповідати на цілі і завдання державних службовців, що стоять перед ними сьогодні, а також враховування того факту, що ринок надання освітніх послуг з професійного навчання державних службовців є неконкурентним.

Слушним є твердження з Р. Войтович про те, що на сучасному етапі державотворення в Україні необхідно виробити новий стиль кадрового забезпечення органів влади й управління високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольняти потреби населення шляхом надання якісних та ефективних управлінських послуг, адже в Україні сьогодні дуже потрібні ініціативні, компетентні кадри з новим стилем мислення та баченням перспективи розвитку суспільства, які володіють демократичними методами державного управління й здатні забезпечити економічний та соціальний розвиток держави в умовах глобалізації [5, с. 21].

Таким чином, враховуючи глобалізаційні процеси, осторонь яких не може стояти жодна країна, яка прагне розвиватися, ми пропонуємо такі аспекти, що сприятимуть формуванню кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади:

— узгодження системи освіти з потребами часу (сьогодні існує нагальна необхідність вдосконалення національної системи професійної підготовки державних

службовців, оптимізація функціонування якої потребує застосування наукового, законодавчого та організаційного забезпечення);

— створення системи комплексної та поетапної підготовки фахівців з урахуванням взаємозв'язку загальноосвітньої ланки (середньої школи із відповідною професійною орієнтацією), середньої (професійно-технічні училища, коледжі), вищої (інститути, академії, університети) та післядипломної освіти;

— поєднання систем підвищення кваліфікації (наприклад, державна служба і діджиталізація, а також корисним є досвід організації програми розвитку кар'єри у навчанні державних службовців Канади, адже вони володіють можливістю переміщення в межах всієї системи органів виконавчої влади країни та відряджень, що використовується з певною періодичністю впродовж всієї роботи державного службовця під контролем відповідного міністерства);

— забезпечення чіткої системи правового поля захисту інтелектуальної власності (формування системи перетворення нових знань у нові технології спонукає до необхідності розробки механізмів управління інтелектуальною власністю у сфері технологій, продуктів та послуг);

— підвищення статусу державного службовця (акцент на зростанні соціального статусу державного службовця);

— розвиток ділового туризму (пошук і знайомство з кращими практиками діяльності органів державної влади сприятиме ефективності виконання своїх посадових обов'язків і появі різних комунікацій та інновацій, адже для того, щоб покращити цей світ, треба спочатку його для себе відкрити);

— заохочення інноваційних підходів щодо вирішення поставлених завдань (формування різноманітних цільових програм і заходів, що спонукатимуть до креативності та інноваційних підходів у сферах трудової діяльності);

— організація партнерських обмінів (розвиває комунікацію, збагачує досвід, спонукає до налагодження співпраці та створення інноваційних продуктів);

— розвиток цифрової культури (типові реалії сьогодення, в яких цифровізація державної служби супроводжується залученням технологій у сфері державного обслуговування, формуванням електронних архівів, баз даних та можливістю дистанційних управлінь);

— заохочення до постійного саморозвитку і самовдосконалення (у сучасному інформаційному світі динаміка життя суспільства набирає обертів, прискорюючи багато процесів і подій, що здатні змінювати загальну картину світу в розрізі десятиліть, тому найбільш цінними є кадри, які здатні швидко вчитися і перенавчатися);

— розробка моделей взаємодії держави, бізнесу та суспільства (як стверджує В. Ціпуринда, це слід робити "за допомогою залучення у сферу відтворення кадрового потенціалу недержавних підприємств та установ, створення сприятливих умов для їхньої діяльності. Вітчизняна економіка має гостру потребу в життєздатних інститутах соціального партнерства у сфері зайнятості для координації діяльності населення, недержавних і державних підприємств, що представляють інте-

реси їх союзів і асоціацій. У країнах із розвинутою економікою саме такі інститути забезпечують стійкі, ефективні зв'язки між роботодавцями, освітніми установами та населенням і відповідно швидко адаптацію соціально-трудової сфери до змін в економіці. У нашій країні такі інститути тільки зароджуються" [13, с. 24].

О. Зелінська зазначає, що "сучасні вимоги, які зумовлюються новими умовами переходу до цифрового суспільства і цифрової економіки в Україні, визначають попит на добре підготовлений резерв кандидатів на посаду, які здатні за допомогою ІКТ та цифрових технологій у стислі терміни забезпечити ефективне вирішення завдань з урахуванням актуальних підходів до організації роботи державних структур і апарату управління. Стратегічним завданням системи освіти у сфері державного управління має бути підготовка фахівців, що приймають рішення на основі даних, — Chief Data Officer. CDO, а також їх команди, — це не просто ключові керівники, які компетентні в управлінні даними, це і люди, які формують нову управлінську культуру" [7, с. 119].

Крім того, враховуючи зміни, які привнесла у світове суспільство пандемія, слід врахувати такі зміни у сфері праці:

1) розвиток дистанційної зайнятості населення, надання послуг у відповідному форматі;

2) збільшення частки працівників, зайнятих наданням інформаційних, консультативних, інтелектуальних, інноваційних послуг;

3) збільшення частки працівників нових, знанево інтелектуально-насичених професій;

4) поступова автоматизація виробництва, що, звісно, позначається на державному обслуговуванні громадян, внаслідок чого державні службовці можуть бути вільнішими від рутини і більше займатися справами, котрі вимагають прийняття рішень, живих комунікацій, чи створення інновацій;

5) зростання значущості фізичного і психічного здоров'я персоналу, його соціально-психологічних, морально-етичних якостей, що особливо загострила пандемія та пов'язані з нею наслідки.

Ці зміни вагомо впливають на діяльність країни загалом та органів державної влади зокрема, тому їх обов'язково слід враховувати при формуванні кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади.

Розглянемо детальніше чинники, які впливають на формування інтелектуального капіталу органів державної влади. Насамперед, мова піде про зовнішній фактор, до яких відносяться:

— демографічні чинники (народжуваність щороку падає, населення стрімко "старіє" і таким чином скорочується кількість працездатного кваліфікованого населення, що, безумовно, позначається на кадровій політиці через необхідність зростання витрат на професійне навчання і перепідготовку кадрів та стрімке зниження чисельності молодих фахівців);

— правова база (формування системи правового захисту інтелектуальної власності в Україні триває);

— стан навколишнього середовища (зміна клімату та підвищення забруднення навколишнього середовища сприяє появі нових вірусів і бактерій, що здатні спричинити пандемію, негативно впливають на стан здоров'я людей і скорочують тривалість життя населення);

— фінансова політика (без фінансування інновацій та інформаційного середовища, заходів, спрямованих на захист навколишнього середовища, охорони праці та здоров'я, державного замовлення на підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів, гідної оплати праці ми втрачаємо інтелектуальний капітал країни, спостерігаючи його витік за кордон);

— соціальні чинники (рівень доходів, соціальний захист з боку держави);

— міжнародна політика (міжнародна співпраця з іншими країнами, місце і роль держави і світі).

Внутрішні фактори, що впливають на формування інтелектуального капіталу органів державної влади, визначаються такими чинниками: фінансові, організаційні, інноваційний розвиток, інформаційні.

Управлінський вплив на формування кадрового інтелектуального капіталу має бути системним, враховуючи всі вищенаведені чинники та фактори. Під час формування інтелектуального капіталу слід приділити більшу увагу саме тим методам, які направлені на покращення кваліфікації персоналу, розкриття здібностей і талантів кожного працівника. У цьому випадку слід застосовувати методи впливу, групового оцінювання колективу, формування корпоративних цінностей, задіювати мотиваційний механізм інтелектуальної праці і т.д. Державна кадрова політика має формувати професійний та компетентний кадровий склад державної служби не за рахунок "природного" відбору, а готуючи його шляхом цілеспрямованого наскрізного навчання, як це роблять, наприклад, у Великій Британії, чи Японії. Варто врахувати досвід Сполучених Штатів Америки, адже в цій країні добре налагоджена практика організованого систематичного пошуку обдарованої молоді до лав державної служби.

Переймаючи кращий досвід провідних країн світу, його варто пристосовувати до локальних умов враховуючи особливості менталітету країни. Слід пам'ятати, що будь-яка країна для свого процвітання і розвитку має бути здатною до адаптації у постійно мінливому світі та вміти інтегруватися в світовий глобальний простір, а в інформаційному суспільстві першочерговим фактором забезпечення конкурентних переваг стає інтелектуальний капітал. Україна потребує чіткої стратегії випереджального інтелектуально-інноваційного характеру, що забезпечить рівні можливості для генерування нових технологій і знань. Від рівня ефективного державного управління, освіти, науки, виробництва та їхньої інтеграції залежить рівень суспільно-економічного розвитку держави. Для України розвиток кадрового інтелектуального капіталу, насамперед, в органах державної влади, має стати стратегічним напрямом.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Невід'ємною частиною сучасного інформаційного суспільства є інтелектуальний капітал, що визначається як окрема економічна категорія. Провідні країни світу влаштовують справжнє полювання за "світлим" головами, адже соціально-економічний розвиток держави неможливий без талановитих, кваліфікованих кадрів. Це безпосередньо стосується і сфери державного управління, тому кадрова політика органів державної влади

має вагомe суспільне значення. Державний інститут поступово модернізується відповідно до умов часу. У статті наведені аспекти, що, на думку авторів, сприятимуть формуванню кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади, що в свою чергу, зробить державний менеджмент більш ефективним а саме: узгодження системи освіти з потребами часу поєднання системи підвищення кваліфікації, забезпечення чіткої системи правового поля захисту інтелектуальної власності, підвищення статусу державного службовця, розвиток ділового туризму, заохочення інноваційних підходів щодо вирішення поставлених завдань, організація партнерських обмінів, розвиток цифрової культури, заохочення до постійного саморозвитку і самовдосконалення, розробка моделей взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Управлінський вплив на формування кадрового інтелектуального капіталу має бути системним, а державна кадрова політика готувати його шляхом цілеспрямованого наскрізного навчання.

Перспективи подальших розвідок. Враховуючи наслідки пандемії, яка поступово докорінно змінює суспільство в усіх сферах його діяльності, спостерігаються активні зміни у сфері праці, що в свою чергу впливає і на діяльність органів державної влади. Діджиталізація в Україні тільки набирає обертів. Невідворотні глобалізаційні процеси, що проникають в усі щілини державного інституту, з часом приведуть до переосмислення діяльності і функцій держави як такої.

### Література:

1. Белл Д. Нотатки про постіндустріальне суспільство. Суспільний інтерес. 1967. № 7. С. 102.
2. Братчук Л. М. Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове забезпечення. Економічний аналіз. 2015. № 2 (21). С. 262—269.
3. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. Інтелектуальний капітал. 2002. № 1. С. 16—27.
4. Вовканич С., Семів Л. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. Вісн. НАН України. 2008. № 3. С. 13—23.
5. Войтович Р. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник НАДУ. 2013. № 2. С. 14—23.
6. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 34.
7. Зелінська О.В. Формування цифрових компетенцій органів державної влади як основного ініціатора й стратега у формуванні та реалізації людського капіталу. Міжнародна науково-практична конференція "Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства" 11 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 118—119.
8. Коваленко О.М. Інтелектуальний капітал: формування та розвиток в Україні. ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". Київ. 2008. 24 с.
9. Кудирко О.В. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал: порівняльний аналіз економічних категорій. Академічний огляд. 2013. № 2. С. 30—35.

10. Луциків І.В., Гупка В.В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. Матеріали І міжрегіональної науково-практичної конференції "Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні" 21 травня 2019 року, Тернопіль, 2019. URL: <https://cutt.ly/Ek20XOG>.

11. Пожуєв В.І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації. Гуманітарний вісник ЗДІА. Вип. 37. 2009. С. 4—15.

12. Стратегія державної кадрової політики — основа модернізації країни. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 31 трав. 2012 р. Київ. URL: <https://cutt.ly/Wk21BDd>

13. Ціпуринда В. Фактори формування інтелектуального капіталу. Вісник КНТЕУ. № 2. 2013. С. 18—27.

14. Шарма Р. (2018), Злет і занепад країн. Хто виграє та програє на світовій арені. Київ: Наш формат, 408 с.

## References:

1. Bell, D. (1967), "Notes on the Post-Industrial Society", The Public Interest, vol. 7, p. 102.

2. Bratchuk, L.M. (2015), "An economic concept of intellectual capital and its accounting support", Economic analyze, vol. 2 (21), pp. 262—269.

3. Butnik-Sivers'kyj, O. (2002), "An intellectual capital: theoretical aspect", Intellectual capital, vol. 1, pp. 16—27.

4. Vovkanych, S., and Semiv, L. (2008), "Human and intellectual capital in the knowledge economy", Bulletin of UNAS, vol. 3, pp. 13—23.

5. Vojtovych, R. (2013), "Modernization of government management in the context of global integration", Bulletin of NAGM, vol. 2, pp. 14—23.

6. Hrishnova, O.A. (2014), "Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, relationship, evaluation, directions of development", Social and labor relations: theory and practice, vol. 1, pp. 34.

7. Zelins'ka, O.V. (2020), "Formation of digital competencies of public authorities as the main initiator and strategist in the formation and implementation of human capital", Mizhnarodna naukoivo-praktychna konferentsiia "Tsyfrova ekonomika iak faktor innovatsijnoho rozvytku suspil'stva" [International scientific-practical conference "Digital economy as a factor of innovative development of society"], Ternopil', Ukraine, 11 November, pp. 118—119.

8. Kovalenko, O.M. (2008), Intelektual'nyj kapital: formuvannya ta rozvytok v Ukrayini [An intellectual capital: formation and development in Ukraine], National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.

9. Kudyrko, O.V. (2013), "Intangible assets and intellectual capital: a comparative analysis of economic categories", Academic review, vol. 2, pp. 30—35.

10. Lutsykyv, I.V. and Hupka, V.V. (2019), "Features of the implementation of personnel policy in the field of public administration", Materialy I mizhregional'noyi naukoivo-praktychnoyi konferenciyi "Problemy piblichnogo upravlinnya ta administruvannya na regional'nomu rivni" [Proceedings of the First Interregional Scientific and Practical Conference "Problems of Public Administration at the Regional Level"], National University, Ternopil, Ukraine, 21 may, available at: <https://cutt.ly/Ek20XOG> (Accessed 10 Feb 2021).

11. Pozhuiev, V.I. (2009), "An intellectual capital as a strategic potential of the organization", Bulletin of ZSIA, vol. 37, pp. 4—15.

12. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (2012), "The strategy of the state personnel policy is the basis of the country's modernization", Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation. National University, Kyiv, Ukraine, available at: <https://cutt.ly/Wk21BDd> (Accessed 10 Feb 2021).

13. Tsipurynda, V. (2013), "Factors of intellectual capital's formation", Bulletin of KNTEU, vol. 2, pp. 18—27.

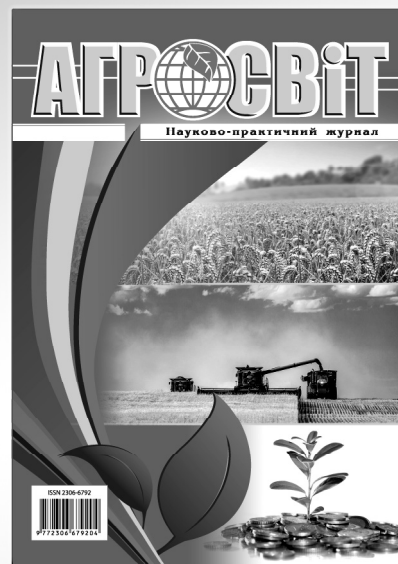
14. Sharma, R. (2018), Zlet i zanepad krain. Khto vyhraie ta prohraie na svitovij areni [The rise and fall of countries. Who will win and lose on the world stage], Nash format, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2021 р.

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку  
наукових фахових видань України  
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**