SECTION 3.
MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Трацевський Станіслав Олегович
здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович
канд. пед. наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному світі конкурентна перевага організації визначається її здатністю до ефективного управління інтелектуальним капіталом. Інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом, що включає в себе знання, експертизу, технології, відносини з клієнтами і партнерами та інші нематеріальні активи. Здатність організації максимально використовувати та розвивати цей інтелектуальний капітал стала стратегічною перевагою.

Однак в умовах глобальної господарської гри та постійного динамізму змін багато організацій стикаються з викликами в управлінні інтелектуальним капіталом. Необхідно постійно адаптуватися до нових умов, розробляти та впроваджувати інноваційні підходи до управління знаннями та ресурсами.

Однією з науково обґрунтованих стратегій є наставництво як ефективний інструмент управління інтелектуальним капіталом. Воно дає змогу організаціям передавати знання, досвід і експертизу внутрішнього персоналу, створюючи таким чином ефективну систему розвитку та навчання. Наставництво також сприяє розвитку лідерських якостей, створює культуру співпраці та підвищує ефективність роботи організації.

Система менторства може відігравати важливу роль у впливі управління інтелектуальним капіталом на конкурентоспроможність організацій, особливо в контексті створення організації, яка навчається та орієнтована на майбутнє вдосконалення [1-4].

Наставництво допомагає передавати і зберігати знання та досвід внутрішнього персоналу, що є важливим аспектом управління інтелектуальним капіталом. Наставники можуть передавати свої знання й експертизу молодшим співробітникам, що сприяє їхньому професійному і особистісному росту. Це уможливлює зберігати внутрішній інтелектуальний капітал організації та зменшує ризик втрати знань при виході досвідчених працівників на пенсію або переході до інших організацій.

Крім того, система менторства сприяє створенню культури співпраці та обміну знаннями серед співробітників, постійному вдосконаленню та інноваціям в організації, що є важливим для її конкурентоспроможності.

Управління інтелектуальним капіталом передбачає не лише збереження існуючих знань та ресурсів, але й розвиток нових можливостей та урахування очікувань і потреб клієнтів. Система менторства може сприяти інтеграції цього підходу в організаційну культуру та стратегію.

Розглянемо співвідношення між такими категоріями: «наставництво» і «система менторства». Дані терміни є спорідненими та використовуються в подібному контексті, але можуть мати деяку різницю в інтерпретації, залежно від контексту та конкретних дій, які вони охоплюють. Побудуємо їх загальне співвідношення:

1. Наставництво:

- наставник - це особа, яка надає вказівки, поради, інструкції та допомогу іншій особі (зазвичай менш досвідченій або новачкові) для досягнення певних цілей або розвитку в конкретній області;

- наставництво може бути формальним або неформальним процесом, іноді воно виникає в результаті призначення наставника, а іноді воно базується на добровільній допомозі.

2. Система менторства:

- менторство виходить за межі індивідуальних відносин і передбачає наявність структурованої системи чи програми для надання підтримки, навчання та розвитку іншим особам;

- система менторства зазвичай передбачає визначені ролі ментора: цілі, програма, методи навчання та оцінка результатів [8; 9].

Отже, співвідношення між ними полягає в тому, що *система менторства* може бути значно ширшою та організованою формою *наставництва.* Система менторства передбачає наявність структури та офіційних процедур, які сприяють наставництву та розвитку всієї організації. Наставництво може бути однією зі складових системи менторства.

На нашу думку, система менторства разом з управлінням інтелектуальним капіталом та орієнтацією на навчання та постійне вдосконалення може стати ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність організації в умовах глобальної господарської динаміки та змін.

Зосередження організації на інтелектуальному капіталі та управлінні знаннями має привести до побудови організації, що навчається. Така організація повинна бути орієнтована на майбутнє і постійне вдосконалення. Слід постійно перевіряти стратегічні цілі організації, а також її ресурси та організаційну культуру, що має відображати її місію. Важко уявити добре функціонуючу організацію, яка виконує свої завдання, не враховуючи нових можливостей і, перш за все, очікувань та потреб своїх клієнтів.

Запровадження наставництва в організації може мати суттєвий вплив на розвиток інтелектуального капіталу та конкурентоспроможність організації, а саме: *а) індивідуалізація розвитку.* Наставництво дає змогу індивідуалізувати підходи до розвитку кожного співробітника. Це означає, що організація може створювати розвиткові програми та активності, які враховують унікальні очікування та потреби кожного працівника. Такий підхід сприяє більшій залученості працівників та підвищенню їхньої мотивації до розвитку; *б) підвищення задоволеності працівників.* Наставництво може поліпшити взаємини між співробітниками та їхнім керівництвом, що приводить до підвищення загальної задоволеності працівників у робочому середовищі. Задоволені працівники більш схильні залишатися в організації та приносити вклад у її успіх; *в) розвиток особистих і соціальних компетенцій.* Наставництво сприяє розвитку не лише технічних навичок, але й особистих і соціальних компетенцій, таких як самосвідомість і лідерство. Це створює сприятливий фундамент для підвищення інтелектуального капіталу працівників; *г) виявлення та розвиток інтелектуального потенціалу організації.* Наставництво допомагає виявити потенціал кожного працівника та сприяє його подальшому розвитку, зокрема розвиток сильних сторін співробітника; *д) розвиток внутрішньої мотивації.* Наставництво може стимулювати внутрішню мотивацію працівників до саморозвитку і досягнення кращих результатів; *е) аналіз можливих шляхів розвитку в організації.* Через наставництво, організація може більш ефективно аналізувати можливі шляхи розвитку всередині себе.

Ментори можуть допомогти співробітникам визначити, як вони можуть внести вклад у стратегічні цілі організації, а також як розвивати свої навички та знання для досягнення цих цілей. Це сприяє більш ефективному використанню інтелектуального капіталу в контексті стратегічного планування; *є) перевірка цілей інтелектуального та конкурентного капіталу.* Наставництво допомагає співробітникам перевірити свої кар'єрні та інтелектуальні цілі та спрямованість. Це важливо для визначення, яким чином їхні цілі можуть відповідати стратегічним цілям та потребам організації; *ж) важливість інтелектуального капіталу*. Наставництво наголошує на важливості інтелектуального капіталу для організації, роблячи акцент на зростанні знань та навичок працівників як ключової конкурентної переваги; *з) аналіз і оцінка інтелектуального капіталу*. Наставництво може також допомогти у зборі та аналізі інформації про інтелектуальний капітал в організації, включаючи сильні та слабкі сторони, а також потенціал для подальшого розвитку; *і) створення інтелектуальної організаційної культури*. Наставництво сприяє створенню культури самовдосконалення та навчання всередині організації, що сприяє підвищенню інтелектуального капіталу та її конкурентоспроможності [2; 5; 10-13].

Значною мірою наставництво може бути стратегією управління інтелектуальним капіталом, яка сприяє створенню організації, що навчається, підвищенню її конкурентоспроможності на ринку знань та інновацій.

Наукові дослідження та практика підтверджують, що наставництво є неабияким інструментом для управління інтелектуальним капіталом в організаціях. Ця стратегія базується на розумінні того, що інтелектуальний капітал становить ключовий ресурс для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку організації. Розглянемо цей аспект більш детально з наукової точки зору:

1. Активи та ресурси організації. Інтелектуальний капітал являє собою невидимі активи та ресурси організації, такі як: знання, досвід, технології, відносини з клієнтами та партнерами. З точки зору наукового аналізу, ці активи є ключовими для визначення конкурентоспроможності організації.

2. Управління знаннями. Наставництво сприяє управлінню знаннями в організації. Це включає передачу експертних знань та досвіду від більш досвідчених співробітників до менш досвідчених. Наукові дослідження вказують на те, що такий обмін знань сприяє підвищенню рівня інтелектуального капіталу організації.

3. Розвиток та самовдосконалення. Науковий аналіз підтверджує, що наставництво сприяє розвитку особистих та професійних навичок співробітників. Це сприяє підвищенню рівня інтелектуального капіталу організації та її співробітників.

4. Адаптація та інновації. З наукового погляду, наставництво допомагає організації адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі та впроваджувати інновації. Співробітники, які мають наставників, зазвичай більш придатні для виявлення нових можливостей та розвитку інновацій.

5. Стратегічна перевага. Науковий аналіз показує, що організації, які інтегрують наставництво в свою стратегію управління, здатні досягати стратегічних цілей та завдань ефективніше. Це надає їм конкурентну перевагу на ринку праці [2; 6].

З іншої позиції, інтелектуальне менторство є не менш важливим фактором для розвитку інтелектуального капіталу організації та посилення її конкурентоспроможності. З точки зору наукового аналізу, це підходить для відображення ролі і значущості інтелектуального менторства в контексті управління інтелектуальним капіталом.

Розглянемо, які функції має виконувати *керівник організації – інтелектуальний ментор.*

1. Передача експертизи і знань. Інтелектуальне менторство дає змогу досвідченим співробітникам передавати свою експертизу та знання молодшим членам команди. Це

сприяє накопиченню інтелектуального капіталу в організації, оскільки новачки навчаються від тих, хто вже має досвід.

2. Розвиток навичок і компетенцій. Інтелектуальне менторство сприяє розвитку навичок та компетенцій у співробітників. Це дає змогу підвищувати рівень кваліфікації та компетентності персоналу, що є важливим елементом інтелектуального капіталу.

3. Створення внутрішнього резерву кадрів. Інтелектуальне менторство сприяє створенню внутрішнього резерву кадрів в організації. Організація має можливість розвивати та підготовлювати своїх співробітників для виконання ключових ролей у майбутньому.

4. Збереження талановитих працівників. Інтелектуальне менторство допомагає створювати відчуття прив'язаності до організації серед співробітників. Люди, які отримують підтримку та наставництво, зазвичай більш віддані своїй роботі та залишаються в організації на довший термін.

5. Активна участь у стратегічному розвитку. Інтелектуальне менторство може включати в себе спільні проєкти та роботу над стратегічними завданнями. Це сприяє активній участі співробітників у стратегічному розвитку організації та зміцненню інтелектуального капіталу.

6. Культура постійного навчання. Інтелектуальне менторство сприяє створенню культури постійного навчання в організації, де працівники завжди готові навчатися та розвиватися.

У цілому, інтелектуальне менторство являється важливим інструментом в управління інтелектуальним капіталом, оскільки воно сприяє накопиченню, розвитку й використанню знань та експертизи в організації. Це може значно покращити конкурентоспроможність організації на ринку та забезпечити її стійкий розвиток.

Варто розглянути роль керівника організації як інтелектуального ментора. Роль керівника освітньої установи в збільшенні інтелектуального капіталу організації є критичною і включає в себе ряд важливих аспектів. Ураховуючи спільну тему наставництва та організаційного розвитку, керівник може виконувати такі функції:

- *визначення стратегічного бачення.* Керівник освітньої установи повинен бути лідером, який може окреслити стратегічне бачення для організації. Це бачення повинно відображати інноваційні методи навчання, нові підходи до освіти та розвитку студентів;

- *спонукання до дій і надання підтримки*. Керівник повинен бути здатний надихати свою команду та педагогічний персонал на досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе здатність формулювати чіткі цілі та очікування, а також надавати підтримку в розвитку нових педагогічних підходів і методик навчання;

- *формулювання цілей і очікувань*. Адміністратор має грати ключову роль у формулюванні та комунікації цілей і очікувань, пов'язаних з інтелектуальним капіталом. Він повинен розуміти важливість інноваційних освітніх програм та методів і вести команду до їх досягнення;

- *розвиток та наставництво*. Керівник повинен бути готовим навчати та розвивати свій педагогічний персонал, а також підтримувати ініціативи з інтелектуального менторства. Це допомагає співробітникам розвивати свої навички і компетенції, що є важливим елементом інтелектуального капіталу;

- *формування культури навчання та розвитку.* Керівник повинен сприяти створенню культури, в якій постійне навчання та розвиток є нормою. Це допомагає зберігати і розвивати інтелектуальний капітал організації та підвищує її конкурентоспроможність;

- *стимулювання інновацій.* Керівник може стимулювати інноваційні підходи та дослідження в області освіти. Це сприяє розвитку нових методів навчання та підвищує інтелектуальний капітал організації.

Загалом, роль керівника освітньої установи полягає у створенні стратегії інтелектуального розвитку, яка відповідає потребам організації. Він має бути лідером,

спроможним визначати стратегічні цілі, надихати на їх досягнення та надавати підтримку педагогічному персоналу в їх досягненні. Важливо також формулювати цілі й очікування, що стосуються інтелектуального капіталу, та створювати культуру, в якій навчання і розвиток є невід'ємною частиною життя організації. Крім того, керівник повинен бути прикладом для своєї команди, стимулювати інновації, розвиток та самовдосконалення. Він може впливати на формування культури організації, в якій інтелектуальний капітал є важливим ресурсом.

Інтелектуальне менторство в цьому контексті виступає як засіб підвищення інтелектуального капіталу організації та підсилення її конкурентоспроможності. Керівник може використовувати цей інструмент для індивідуалізації розвитку співробітників, підвищення їхньої мотивації та розвитку їхнього потенціалу. Такий підхід сприяє побудові організації, яка навчається і завжди готова до змін та викликів сучасного освітнього середовища.

Тому, на нашу думку, роль керівника установи – інтелектуального ментора – є важливою для нарощування інтелектуального капіталу організації. Він сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку співробітників, застосовує стратегії лідерства, спонукаючи до внеску в стратегічні цілі та розвитку компетенцій. Керівник-інтелектуальний ментор сприяє створенню організації, що навчається, здатної до адаптації та інновацій у динамічному освітньому середовищі, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість організації.

Основним завданням керівника установи є створення організації, яка навчається, і сприяння побудові такого середовища, де інтелектуальний капітал може ефективно розвиватися та давати організації конкурентну перевагу. Базові ідеї для виконання цього завдання можна відобразити в контексті нашого дослідження:

1. Підвищення гнучкості культури та організаційної структури. Організації повинні бути готові до змін і адаптації. Це означає, що вони повинні мати гнучку культуру, де співробітники відчувають відкритість до нових ідей і можуть пропонувати зміни. Організаційна структура має бути децентралізованою та адаптованою до потреб розвитку інтелектуального капіталу.

2. Згладжування ієрархії. Важливо зменшити ієрархічні бар'єри та сприяти відкритому спілкуванню між співробітниками на всіх рівнях. Це сприятиме обміну знаннями й ідеями, що важливо для розвитку інтелектуального капіталу.

3. Полегшення зв'язків між людьми. Співробітники повинні мати можливість легко спілкуватися та співпрацювати. Це сприяє обміну знаннями і створює сприятливу атмосферу для навчання та розвитку.

4. Прозорість у прийнятті рішень. Важливо, щоб процеси прийняття рішень були прозорими та включали різні сторони організації. Це допомагає забезпечити, що рішення відповідають стратегічним цілям і сприяють розвитку інтелектуального капіталу.

5. Перевірка рутини. Аналіз рутинних процесів та процедур може виявити можливості для їх оптимізації та покращення. Це може включати перегляд процесів навчання та розвитку співробітників з метою підвищення їхньої ефективності та відповідності стратегічним цілям організації.

Зазвичай ці практики сприяють створенню сприятливого середовища для інтелектуального капіталу, що забезпечує конкурентну перевагу організації в сучасному освітньому середовищі. Організація, яка навчається, розвиває свій інтелектуальний капітал, стаючи більш готовою до викликів та змін на ринку освітніх послуг. Це забезпечує необхідну конкурентоспроможність та можливість задовольняти потреби своїх клієнтів і стейкхолдерів.

Загальний висновок полягає в тому, що інтелектуальний капітал є критично важливим ресурсом для сучасних освітніх установ. Створення сприятливого середовища для його

розвитку, включаючи застосування наставництва, згладжування ієрархії, полегшення зв'язків, прозорість у прийнятті рішень, перевірка рутини допомагає забезпечити конкурентоспроможність організації та її здатність до постійного розвитку.

Зокрема, роль керівника освітньої установи полягає у створенні такого середовища та сприянні процесам, які сприяють розвитку інтелектуального капіталу. Він має володіти характеристиками лідера, які допомагають стимулювати розвиток співробітників і сприяти їхньому внеску в стратегічні цілі організації.

Отже, інтелектуальний капітал та управління ним є ключовими елементами успішності освітніх установ, і їхнє впровадження може позитивно позначитися на конкурентоспроможності та розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
2. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лєщин Д.І. (2018). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 21. С. 251-254.
3. Гречаник Н.І. (2020). Культурологічний підхід підготовки майбутніх учителів початкової школи в освітньому просторі вищої школи. *Молодь і ринок.* Вип. 1 (180). С. 56-61.
4. Зонь В.В., Кубіцький С.О., Великожон М.В., Слонімський В.Г., Ільчук Л.І. (2007). Організація інформаційно-пропагандистського забезпечення особового складу Збройних Сил України. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 365 с.
5. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали І Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень.* Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.
6. Ковтуненко К.В. (2013). Основні підходи до формування інтелектуального капіталу: зміст та роль в інноваційному розвитку підприємства. *Економіка розвитку*, Вип. № 3.
7. Ковтуненко Ю.В. (2016). Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство.* Вип. № 2.
8. Кубіцький С.О. (2002). Деякі аспекти оцінки якості підготовки конкурентоспроможного фахівця в Україні та за її межами. *Науково-методичний збірник «Проблеми освіти»*. К.: Вид-во НМЦ ВО, Вип. 27. С. 3-9.
9. Кубіцький Ю.С., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід організації корпоративного управління у банківській установі. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали ІІІ Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 29 вересня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень.* Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 45-49.
10. Олейко В. (2003). Інтелектуальний капітал: методологічні аспекти. *Інтелектуальна власність.* Вип. № 6.
11. Рептух Н.О., Кубіцький С.О. (2010). Науково-дослідна підготовка магістрів соціальної педагогіки: особистісно орієнтований та компетентісний підходи до проблеми. *Нові технології навчання: Наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*. К. Вип. 63. С. 20-24.
12. Чухно А. (2002). Інтелектуальний капітал: сутність, форми та закономірності розвитку. *Економічна угода,* № 11-12.
13. Шумілова І.Ф. (2017). Теоретичні і методичні основи формування загальнокультурної компетентності майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04 / Харківський нац-й пед-й ун-т імені Г.С. Сковороди. Харків. 562 с.