

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Розробка та впровадження системи управління інтелектуальним
капіталом організації»**

Виконав: здобувач 4 курсу бакалаврського рівня
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент
Андрій ДЖАБУРІЯ

Керівник: д.е.н., проф. Ольга КІБІК
Рецензент: к.е.н., доц. Іван ПРИМАЧЕНКО

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність інтелектуального капіталу та його роль у розвитку організації	7
1.2. Класифікація та структура інтелектуального капіталу	14
1.3 Системи управління інтелектуальним капіталом	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності організації	30
2.2. Аналіз стану інтелектуального капіталу організації	39
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	50
3.1 Обґрунтування заходів з удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом організації	50
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією, швидкими темпами цифровізації та зростаючими вимогами до якості управління знаннями й клієнтськими відносинами, що робить ефективне управління інтелектуальним капіталом ключовим чинником конкурентоспроможності компаній у сфері професійних послуг. Бізнес-структури стикаються з викликами збереження унікальної експертизи, формалізації корпоративних знань та забезпечення якісної персоналізованої взаємодії з клієнтами в умовах цифрової трансформації. Традиційні методи управління знаннями та клієнтськими відносинами, засновані на неформалізованих процесах і розрізнених інформаційних системах, не відповідають сучасним вимогам до швидкості обробки інформації, доступності корпоративних знань та аналітичної глибини. Цифровізація процесів управління інтелектуальним капіталом дозволяє формалізувати корпоративні знання, автоматизувати взаємодію з клієнтами та створити єдиний інформаційний простір для команди, однак її ефективність залежить від рівня відповідності специфіці галузі та якості управлінських рішень щодо вибору й впровадження інструментів. Зазначені проблеми є особливо актуальними для міжнародних юридичних компаній, де інтелектуальний капітал є основним виробничим ресурсом, а його неефективне використання безпосередньо відображається на фінансових результатах.

Актуальність теми зумовлена зростаючою потребою українських організацій у сфері професійних послуг у розвитку системи управління інтелектуальним капіталом для підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і трансформації міжнародних ринків. Вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом дозволяє оптимізувати операційні витрати, підвищувати лояльність клієнтів та ефективно реалізовувати потенціал накопиченої експертизи організації.

Наукові праці таких дослідників, як Бутнік-Сіверський О. Б., Брукінг Е., Едвінссон Л., Кібік О., Стюарт Т., Чухно А. А., Федулова Л. І., Горовий Д. А., а також зарубіжних вчених Sveiby K., Stewart T., Roos G. висвітлюють теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом, проте бракує практичних досліджень щодо вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом міжнародних юридичних компаній малого розміру з урахуванням специфіки українського ринку та воєнних умов. Таким чином, дослідження системи управління інтелектуальним капіталом є актуальним для формування конкурентних переваг і забезпечення фінансової стійкості організації.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом міжнародної юридичної організації.

Відповідно до поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

- дослідити сутність, складові та теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом організації;
- проаналізувати класифікаційні ознаки та структуру інтелектуального капіталу;
- дослідити системи управління інтелектуальним капіталом, основні підходи, моделі оцінювання та технологічну інфраструктуру їх реалізації;
- провести аналіз фінансово-економічного стану організації, що працює у сфері юридичного бізнесу, у на ринку міжнародних юридичних послуг;
- оцінити стан інтелектуального капіталу організації на основі характеристики його складових, PEST- та SWOT-аналізу;
- обґрунтувати оптимальні заходи удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом організації, що працює у сфері юридичного бізнесу, та здійснити вибір інструментів їх реалізації;
- виконати оцінку ефективності запропонованих заходів та обґрунтувати їх вплив на фінансові результати організації.

Об'єктом дослідження є процес управління інтелектуальним капіталом міжнародної юридичної організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом та її вплив на операційну й фінансову ефективність організації.

У процесі дослідження було застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, статистичні методи обробки фінансової звітності, методи експертного оцінювання при виборі цифрових інструментів, PEST-аналіз та SWOT-аналіз для оцінювання зовнішнього середовища і стану інтелектуального капіталу, а також методи дисконтування грошових потоків для розрахунку показників економічної ефективності проекту.

Інформаційною базою бакалаврської роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері управління інтелектуальним капіталом та цифровізації бізнес-процесів, аналітичні матеріали міжнародних галузевих асоціацій, результати науково-практичних конференцій, фінансова звітність організації, що працює у сфері юридичного бізнесу, за 2023–2025 роки та офіційні веб-сайти досліджуваних компаній.

Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково–практичній конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність інтелектуального капіталу та його значення для розвитку організації

Глобальні тенденції розвитку суспільства свідчать про зміщення акцентів у структурі факторів виробництва. Так, якщо в індустріальну епоху конкурентоспроможність організацій визначалася передусім наявністю матеріальних ресурсів, то в сучасних умовах вирішального значення набувають нематеріальні активи та інтелектуальний потенціал. У таких умовах інтелектуальний капітал розглядають як стратегічний ресурс, що визначає потенціал організації до зростання, її конкурентні переваги та здатність забезпечувати тривалу результативність. Поступова зміна підходів до управління від орієнтації на контроль матеріальних активів до розвитку нематеріальних ресурсів свідчить, що успішність організації безпосередньо залежить від ефективності процесів створення, накопичення, збереження та використання знань.

Сам термін «капітал» у класичній економічній теорії означає ресурс, здатний приносити дохід, тобто брати участь у відтворенні вартості. Поеднання цієї характеристики з поняттям «інтелект» породжує якісно новий об'єкт економічного аналізу, для якого традиційні інструменти обліку та вимірювання виявляються недостатніми. Уже наприкінці XX ст. стало очевидним, що ринкова вартість провідних компаній значно перевищує балансову вартість їхніх матеріальних активів. Розрив між цими показниками і становить той нематеріальний потенціал, що у науковому обігу отримав назву інтелектуального капіталу.

Для розуміння сутності інтелектуального капіталу важливо передусім дослідити гносеологію самого поняття. Слово «інтелект» походить від латинського «intellectus» і означає здатність до пізнання, розуміння та формування понять. Капітал як економічна категорія має складну еволюційну природу: від позначення фізичних засобів виробництва у А. Сміта та Д. Рікардо до людського капіталу у Г. Беккера та Т. Шульца. У сучасній інтерпретації капіталом вважається будь-який ресурс, що приносить дохід і може бути відтворений. Саме тому нагромаджені знання, вміння та організаційні компетенції, за умови їхнього використання у виробничому процесі, набувають форми капіталу в економічному сенсі.

Становлення концепції інтелектуального капіталу пов'язане з дослідженнями кінця ХХ ст. Л. Едвінссон та М. Мелоун у праці «Intellectual Capital» вперше запропонували системну класифікацію нематеріальних активів організації, виділивши людський і структурний капітал як самостійні об'єкти управління [41]. Т. Стюарт визначив інтелектуальний капітал як сукупність знань, що дають організації конкурентну перевагу на ринку [47]. К. Свейбі акцентував увагу на управлінні нематеріальними активами організацій, а Е. Брукінг розширила концепцію, включивши до складу інтелектуального капіталу ринкові активи, людські активи, інтелектуальну власність та інфраструктурні елементи [48].

У подальшому розвитку концепції суттєву роль відіграли дослідження Й. Роса та Г. Роса, які запропонували розглядати інтелектуальний капітал як динамічний ресурс, що трансформується залежно від стратегічного контексту організації. Вони підкреслили, що ключовим є не стільки наявність знань у певний момент часу, скільки здатність організації постійно їх оновлювати та адаптувати до змінних умов ринку [46]. Е. Пенроуз у своїй теорії ресурсно орієнтованого підходу заклала теоретичний фундамент для розуміння знань як стратегічного ресурсу, формуючи передумови для концепції ІК ще до появи самого терміна [45]. Р. Грант розвинув цей підхід, вказавши на те, що саме знання є первинним ресурсом, з якого формуються всі інші конкурентні переваги [42].

Вагомий внесок у розвиток вітчизняної наукової думки щодо інтелектуального капіталу зробив А. М. Колот, дослідження якого присвячені зв'язку між інноваційною працею та формуванням економіки знань в Україні [19]. Науковці Г. О. Партин та А. Г. Загородній систематизували складники інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання та методи його оцінювання, виокрепивши людський, структурний і соціально-репутаційний капітали як ключові компоненти [27]. І. С. Клименко, О. М. Тарануха та О. В. Журавель досліджували проблеми ідентифікації та оцінки інтелектуального капіталу в умовах інформаційної економіки, підкресливши, що розмаїття визначень зумовлене багатовимірним характером цієї економічної категорії [18]. Дослідження 2025–2026 рр. свідчать, що у сфері професійних послуг основним джерелом формування доданої вартості є сукупність методологій, знань і компетенцій працівників, а не матеріальна база.

Аналіз наведених підходів свідчить, що, незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість дослідників сходяться у визначенні двох ключових ознак інтелектуального капіталу: по-перше, він є нематеріальним за своєю природою; по-друге, він набуває форми капіталу лише тоді, коли реально залучений до процесу створення вартості. Саме ця умова вирізняє інтелектуальний капітал від знань як таких: знання, що не використовуються у діяльності організації, не є капіталом у повному розумінні цього слова.

На підставі систематизації наукових підходів можна запропонувати таке визначення: «інтелектуальний капітал організації» - це нагромаджена, структурована та цілеспрямовано використовувана сукупність знань, компетенцій, організаційних процесів, взаємовідносин та нематеріальних активів, що перебувають у розпорядженні або під управлінням організації і забезпечують її здатність до стійкого розвитку, інновацій та конкурентоспроможності.

На відміну від матеріальних активів, які відображаються у бухгалтерському балансі, підлягають амортизації та мають фізично обмежений обсяг, інтелектуальний капітал є ресурсом принципово іншої природи. По-

перше, він лише частково піддається формальному обліку, оскільки значна частина знань і компетенцій не має грошового еквівалента у традиційній звітності. По-друге, на відміну від устаткування чи будівель, інтелектуальний капітал не зношується від використання, а навпаки, примножується, тому що чим активніше застосовуються знання, тим більшою стає їхня цінність для організації. По-третє, конкурентна перевага, заснована на матеріальних ресурсах, є тимчасовою і відтворюваною за умови достатнього інвестування, тоді як перевага, що ґрунтується на унікальному інтелектуальному капіталі, є значно стійкішою та складнішою для копіювання. Саме тому в організаціях з високою інтенсивністю знань інтелектуальний капітал виступає первинним джерелом вартості, а матеріальні активи відіграють роль допоміжної інфраструктури.

Інтелектуальний капітал є водночас індивідуальним і колективним ресурсом. З одного боку, він ґрунтується на компетентності співробітників, їхній здатності аналізувати складні ситуації, знаходити нестандартні рішення та генерувати нові ідеї. З іншого боку, знання набувають реальної цінності для організації лише за умови їхнього узагальнення, систематизації та інтеграції у внутрішні процеси. Це означає, що організація повинна цілеспрямовано створювати умови для перетворення індивідуальних знань на колективні, забезпечуючи безперервність і наступність досвіду. Саме цю властивість у науковій літературі позначають як амбівалентність інтелектуального капіталу, підкреслюючи його здатність існувати одночасно на двох рівнях.

Роль інтелектуального капіталу у розвитку організації є багатовимірною і виявляється у кількох взаємопов'язаних площинах. Перша стосується безпосереднього впливу на конкурентоспроможність: організації, що цілеспрямовано накопичують і розвивають знання, здатні пропонувати продукти та послуги вищої якості, знаходити більш ефективні рішення та швидше реагувати на зміни ринкового середовища. Друга площина пов'язана з формуванням ринкової вартості: численні дослідження підтверджують, що ринкова капіталізація провідних компаній сектору знань суттєво перевищує

вартість їхніх матеріальних активів, а цей розрив і є відображенням накопиченого інтелектуального капіталу.

Третя площина ролі інтелектуального капіталу стосується інноваційного потенціалу. Організації, де сформована розвинута система управління знаннями, генерують нові ідеї та рішення значно швидше за тих, хто покладається виключно на зовнішні джерела інновацій. Інтелектуальний капітал є фундаментальним чинником формування інноваційного потенціалу, оскільки саме він забезпечує здатність організації до безперервного оновлення знань, технологій і управлінських рішень. Четверта площина охоплює вплив на операційну ефективність: стандартизовані процеси, бази знань і навчені команди дозволяють підтримувати стабільно високу якість незалежно від кадрових змін та зовнішніх збурень.

Окрему увагу варто приділити впливу інтелектуального капіталу на стратегічний розвиток організації. У довгостроковій перспективі він визначає не лише ефективність поточних операцій, а й здатність організації зберігати конкурентоспроможність. Це означає готовність до освоєння нових ринків і напрямів діяльності, розширення міжнародних контактів, формування міждисциплінарних команд та швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Інтелектуальний капітал стає основою стратегічних рішень, що вимагають глибокого аналізу галузевої практики, сучасних методів управління та системного підходу до оцінки ризиків [17].

Важливою характеристикою інтелектуального капіталу є його тісний взаємозв'язок із корпоративною культурою організації. Організації, які стимулюють обмін знаннями, сприяють професійному зростанню працівників і розвивають культуру підтримки, значно швидше накопичують та систематизують інтелектуальні ресурси. Така культура виявляється у наставництві між досвідченими та молодшими фахівцями, проведенні внутрішніх тренінгів та відкритих обговореннях складних завдань. Корпоративна культура стає тим сполучним елементом, який дозволяє інтелектуальному капіталу перетворюватися на реальну конкурентну силу.

Специфічні ознаки інтелектуального капіталу, що принципово відрізняють його від матеріальних і фінансових активів організації, деталізовано у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Специфічні ознаки інтелектуального капіталу організації

Ознака	Зміст	Управлінські наслідки
Неадитивність	Сумарна цінність інтелектуального капіталу перевищує просту суму його складових завдяки синергетичним ефектам	Управлінські зусилля мають бути спрямовані на інтеграцію складових, а не лише на розвиток кожної окремо
Невідчуженість від носія	Значна частина знань (передусім неявних) є невіддільною від конкретного фахівця	Ризик втрати при звільненні; потреба у кодифікації та передачі досвіду
Самозбільшення	При регулярному використанні цінність інтелектуального капіталу зростає, а не зменшується	Необхідність стимулювати активне застосування знань, а не лише їх накопичення
Моральне зношування	Частина знань і компетенцій знецінюється внаслідок технологічних змін або еволюції ринкових умов	Потреба у системах постійного оновлення знань і перекваліфікації
Обмежені можливості вимірювання	Відсутність універсальної методики точної оцінки всіх аспектів інтелектуального капіталу	Потреба у поєднанні кількісних і якісних підходів до оцінювання
Унікальність	Поєднання компетенцій, досвіду та відносин є унікальним для кожної організації і не підлягає ідентичному відтворенню	Формує стійкий бар'єр для конкурентів і захищає ринкові позиції
Амбівалентність	Існує одночасно на індивідуальному рівні (знання конкретної людини) і на колективному (організаційна пам'ять)	Управлінська задача – трансформація індивідуального знання у колективний організаційний актив

Джерело: створено автором на основі [2, 4, 14].

Розглянуті у таблиці 1.1 ознаки підкреслюють, що управління інтелектуальним капіталом принципово відрізняється від управління

матеріальними ресурсами і вимагає спеціальних підходів, інструментів та організаційних механізмів.

Управління інтелектуальним капіталом є не одноразовою дією, а безперервним циклічним процесом. На першому етапі здійснюється ідентифікація наявних інтелектуальних ресурсів через їхню інвентаризацію; другий передбачає вимірювання та якісну оцінку потенціалу підрозділів. Третій і четвертий етапи є ключовими з точки зору нарощення капіталу: розвиток здійснюється через навчання і наставництво, а кодифікація означає перетворення досвіду на організаційний актив у формі баз знань і стандартів. П'ятий етап спрямований на захист і збереження накопичених знань при кадрових змінах, а завершальний шостий включає моніторинг ефективності та регулярне оновлення системи.

Інтелектуальний капітал також органічно пов'язаний з технологічним розвитком організації. Сучасні організації активно впроваджують інформаційні системи для збереження та структурування знань: системи документообігу, бази даних і прецедентів, CRM-рішення, системи управління проектами та внутрішні портали для комунікацій і навчання. Такі технології забезпечують доступність знань, скорочують час на пошук інформації, підвищують якість роботи та сприяють кращій координації команд. Розвинена інтелектуальна інфраструктура зменшує ризики втрати важливої інформації та створює умови для збереження досвіду незалежно від кадрових змін [8].

Важливою ознакою зрілості інтелектуального капіталу є наявність внутрішньої системи управління знаннями. Організації, які мають системний підхід до накопичення інтелектуальних ресурсів, здатні швидше вводити в роботу нових співробітників, ефективно аналізувати накопичений досвід, стандартизувати документи та підтримувати стабільно високий рівень якості. Система управління знаннями є одним із найцінніших активів сучасної організації, оскільки дозволяє перетворити індивідуальний досвід фахівців на колективний організаційний актив, придатний для багаторазового використання та стратегічної користі.

Інтелектуальний капітал має й властивість унікальності. Кожна організація володіє поєднанням компетенцій, що не може бути ідентично відтворене конкурентами. Унікальний досвід, сформований протягом років діяльності, сукупність реалізованих проєктів, специфічні підходи до роботи з клієнтами, накопичені організаційні знання та технологічні рішення – усе це формує неповторний профіль організації. Завдяки цьому інтелектуальний капітал створює природний бар'єр для входу на ринок нових гравців і визначає, наскільки складно конкурентам відтворити успішну бізнес-модель організації.

1.2. Класифікація та структура інтелектуального капіталу

Аналіз сутності інтелектуального капіталу, здійснений у попередньому підрозділі, засвідчує, що він є складним, багатокомпонентним ресурсом, ефективне управління яким потребує чіткого розуміння його внутрішньої будови. Структурування інтелектуального капіталу дозволяє перейти від його розгляду як абстрактної категорії до конкретного об'єкта управління з ідентифікованими елементами, взаємозв'язками та характеристиками. Саме тому питання класифікації та структуризації інтелектуального капіталу посідає центральне місце у теоретичних розробках провідних дослідників та є необхідною передумовою формування практичних систем його розвитку й оцінювання.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації інтелектуального капіталу, які різняться за критеріями поділу, кількістю виокремлених компонентів і рівнем деталізації. Це різноманіття є закономірним наслідком багатовимірності самого феномену: залежно від дослідницького фокусу – фінансового, управлінського, стратегічного чи правового – на перший план виходять різні складові. Разом із тим, попри відмінності у термінології та кількості компонентів, більшість дослідників погоджуються у тому, що ядром

структури інтелектуального капіталу є три взаємопов'язані блоки: людський, структурний та клієнтський капітали [1].

У таблиці 1.2 наведено трикомпонентну модель структури інтелектуального капіталу, що є найбільш поширеною у світовій науковій літературі. Модель відображає взаємозв'язок між людським, структурним та клієнтським капіталами і дозволяє ідентифікувати конкретні елементи, з яких складається інтелектуальний потенціал організації.

Таблиця 1.2

Структура інтелектуального капіталу організації

Людський капітал	Структурний капітал	Клієнтський капітал
Знання та компетенції	Організаційні процеси	Клієнтські відносини
Професійний досвід	Корпоративна культура	Репутація та довіра
Навички та таланти	Бази знань та ІТ	Партнерські мережі
Лідерські якості	Інтелектуальна власність	Бренд та імідж

Джерело: створено автором на основі [2, 4, 7].

Як видно з таблиці 1.2, інтелектуальний капітал організації охоплює три взаємопов'язані компоненти: людський, структурний та клієнтський капітали. Людський капітал є первинним елементом системи і акумулює знання, навички та досвід, що існують у вигляді особистих компетенцій конкретних людей і не належать організації у прямому сенсі. Структурний капітал охоплює те, що залишається в організації після завершення робочого дня, наприклад, закріплені процеси, стандарти, бази знань, технологічні рішення та корпоративну культуру. Клієнтський капітал відображає якість взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а саме стійкість відносин із замовниками, партнерами та репутаційний актив на ринку. Саме цілісна взаємодія усіх трьох складових забезпечує синергетичний ефект та стійку конкурентну позицію організації.

Людський капітал є фундаментальним компонентом інтелектуального капіталу організації, оскільки саме на ньому базується здатність до генерування нових знань, вирішення нестандартних завдань та адаптації до змін. У широкому розумінні людський капітал охоплює сукупність знань, умінь, навичок, компетенцій, творчих здібностей та особистісних якостей працівників, які реалізуються у процесі трудової діяльності та генерують цінність для організації.

Структуру людського капіталу організації деталізовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Складові людського капіталу організації та їх характеристика

Складова/ напрям	Сутність	Форми прояву в організації
Знання та компетенції	Сукупність фахових знань, умінь і практичних навичок персоналу, що визначають здатність організації створювати цінність.	Складність формалізації та передачі; ризик втрати при звільненні носія знань.
Навички та вміння	Здатність застосовувати знання на практиці для виконання конкретних завдань	Технічні, управлінські, комунікативні навички
Досвід	Накопичений практичний досвід виконання завдань, що підвищує якість рішень і скорочує час їх прийняття.	Залежність від конкретних осіб; складність оцінювання та порівняння досвіду між фахівцями.
Творчі здібності	Спроможність генерувати нові ідеї, підходи та рішення поза межами стандартних алгоритмів	Інноваційні пропозиції, патенти, нові методики
Соціальні та комунікативні здібності	Уміння налагоджувати стосунки, ефективно комунікувати та вирішувати конфлікти	Рівень командної взаємодії, задоволеність клієнтів
Ціннісні орієнтації та мотивація	Внутрішня спонука до якісної роботи, ототожнення з місією організації	Рівень залученості, плинність кадрів
Лідерські та управлінські здатності	Спроможність керівників формувати команди, мотивувати персонал і забезпечувати стратегічний розвиток організації.	Дефіцит лідерів на ринку праці; тривалий цикл розвитку управлінських компетенцій всередині організації.

Джерело: створено автором на основі [2, 4, 17, 20].

Відповідно до визначення ОЕСР, людський капітал включає «знання, навички, компетенції та характеристики, втілені в індивідах, що сприяють

особистому, соціальному та економічному добробуту». У контексті організаційного управління цей підхід набуває конкретнішого виміру: людський капітал розглядається як сукупна кваліфікація та професійні компетенції всіх працівників організації, а також її здобутки у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу. Ключова особливість людського капіталу полягає в тому, що він є невіддільним від свого носія: на відміну від патентів чи баз даних, знання і навички конкретного фахівця не можуть бути безпосередньо відчужені та передані іншій особі без участі самого носія [11].

Суттєвою управлінською проблемою у контексті людського капіталу є розрізнення між явними та неявними знаннями. Явні знання піддаються формалізації, документуванню та передачі: вони можуть бути зафіксовані у регламентах, інструкціях, навчальних матеріалах. Неявні знання, або «tacit knowledge» за М. Полані, є вкоріненими у практичному досвіді, інтуїції та судженнях конкретного фахівця і не можуть бути повністю відокремлені від нього. Саме неявні знання є найціннішим і водночас найвразливішим елементом людського капіталу: їх втрата при звільненні ключового співробітника може критично позначитися на якості роботи організації. Ця обставина визначає ключову управлінську задачу у роботі з людським капіталом: цілеспрямоване перетворення неявних знань на явні через кодифікацію, наставництво та стандартизацію практик [6].

Інвестиції в розвиток людського капіталу є одним з найефективніших способів нарощення інтелектуального потенціалу організації. Навчання персоналу, програми наставництва, ротація кадрів між підрозділами, участь у конференціях та професійних спільнотах – усе це забезпечує постійне оновлення та збагачення знань. Дослідження свідчать, що організації, які системно інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищу продуктивність, нижчий рівень плинності кадрів і більш високу здатність до інновацій. Водночас ключовим ризиком залишається залежність організації від окремих носіїв критичних знань: за відсутності механізмів передачі та збереження досвіду

відхід такого фахівця рівноцінний безповоротній втраті частини інтелектуального капіталу.

Структурний капітал в свою чергу охоплює ті нематеріальні активи організації, що існують незалежно від конкретних людей і залишаються в організації після завершення робочого дня або після звільнення будь-якого співробітника. Це є принципова відмінність структурного капіталу від людського: якщо людський капітал «йде додому» разом із носієм, то структурний капітал належить організації та є відтворюваним і масштабованим ресурсом. Структурний капітал включає корпоративні інформаційні системи, бази даних, технічне й програмне забезпечення, організаційні структури, авторські права, патенти, товарні знаки, організаційну культуру та регламентовані процеси [14].

У науковій літературі структурний капітал прийнято поділяти на два субкомпоненти: організаційний капітал та інноваційний капітал. Організаційний капітал охоплює формалізовані процеси, методології, бази знань, корпоративну культуру та управлінські системи, що забезпечують стабільну якість роботи. Інноваційний капітал включає результати досліджень і розробок, патентний портфель, авторські методики, ноу-хау та інші об'єкти інтелектуальної власності, що формують потенціал для майбутнього зростання. Ця двоїстість підкреслює двоїсту функцію структурного капіталу: підтримувати стабільність поточної діяльності і водночас закладати основи для інноваційного розвитку.

Особливе місце серед складових структурного капіталу посідає корпоративна культура. Вона визначає ступінь готовності членів організації до обміну знаннями, підтримки інновацій та колективного навчання. Організаційна культура, орієнтована на відкритість і співпрацю, суттєво знижує бар'єри для обміну досвідом та прискорює процес перетворення індивідуальних знань на колективні активи. Навпаки, культура внутрішньої конкуренції та страху помилок блокує ці процеси, навіть за наявності розвиненої технологічної інфраструктури. Управлінський вплив на корпоративну культуру є складним завданням із тривалим горизонтом, однак саме вона становить один із

найстійкіших і найважче відтворюваних елементів структурного капіталу організації.

Детальний опис складових структурного капіталу організації подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Складові структурного капіталу організації

Субкомпонент	Елементи	Управлінські виклики
Організаційні процеси та стандарти	Формалізовані регламенти, процедури та чеклисти, що забезпечують стабільну якість незалежно від виконавця	Ризик надмірної бюрократизації; необхідність регулярного перегляду при зміні зовнішніх умов
Бази знань та інформаційна інфраструктура	Системи документообігу, бази даних і внутрішні портали, що зберігають і структурують досвід організації	Витрати на впровадження та підтримку; ризик накопичення застарілої інформації без механізмів оновлення
Корпоративна культура та цінності	Спільні норми, установки та поведінкові моделі, що визначають готовність команди до обміну знаннями та інновацій	Тривалий горизонт формування; складність цілеспрямованої зміни усталених культурних патернів
Інтелектуальна власність	Патенти, торговельні марки, авторські права, ноу-хау, програмні продукти	Витрати на правову охорону; ризик порушень і несанкціонованого використання
Організаційна структура та управлінські системи	Ієрархія, розподіл повноважень, системи звітності та контролю якості	Потреба в адаптації до стратегічних змін; ризик «закостенілості» структур
Інноваційний капітал	Результати НДДКР, власні методики, інноваційні розробки	Складність комерціалізації; ризик морального застарівання

Джерело: створено автором на основі [2, 4, 7].

Розвинений структурний капітал виконує ще одну критичну функцію: він знижує залежність організації від конкретних людей. Коли знання й досвід закріплені у стандартах, базах даних, навчальних матеріалах і відпрацьованих процесах, організація зберігає свій інтелектуальний потенціал навіть за умов ротації персоналу. Це особливо важливо для забезпечення стабільної якості в умовах зростання та масштабування діяльності.

Клієнтський капітал, або капітал відносин, відображає ту частину інтелектуального потенціалу організації, яка сформована у процесі взаємодії з зовнішнім середовищем. Він охоплює сукупність стійких відносин із клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, а також репутаційний потенціал організації на ринку. На відміну від людського та структурного капіталів, клієнтський капітал є значною мірою зовнішнім ресурсом: він формується за межами організації і залежить від сприйняття її цінності з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Детальну характеристику складових клієнтського капіталу організації подано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Складові клієнтського капіталу організації

Складова	Зміст	Форми прояву
Відносини з клієнтами та партнерами	Стійкі довгострокові зв'язки, засновані на довірі, що знижують чутливість до цінової конкуренції	Ризик концентрації відносин на окремих менеджерах; складність масштабування персоналізованого підходу
Лояльність та репутація	Ринковий імідж організації, що формується через якість продукту, публічну експертизу і соціальну відповідальність.	Тривалий горизонт інвестицій; висока чутливість до поодиноких негативних інцидентів.
Партнерські мережі та альянси	Сукупність стратегічних зв'язків з партнерами, постачальниками та галузевими спільнотами, що розширюють компетентнісний потенціал.	Потреба в регулярному підтриманні контактів; ризики конфлікту інтересів у партнерських відносинах.
Маркетингові активи	Бренд, товарні знаки, франшизи, ліцензійні угоди	Ринкова капіталізація бренду
Відносини з регуляторами	Налагоджена взаємодія з державними органами та галузевими асоціаціями	Доступ до тендерів, участь у галузевих стандартах

Джерело: створено автором на основі [2, 13].

У сучасній інтерпретації клієнтський капітал включає: лояльність клієнтів і рівень їхньої прихильності до бренду, повторюваність угод та цінову нечутливість постійних клієнтів, партнерські мережі та стратегічні альянси,

репутацію в галузі та публічну експертизу, а також відносини з регуляторними органами та галузевими спільнотами.

Основними показниками клієнтського капіталу є рівень задоволеності та утримання клієнтів, частка повторних звернень, Net Promoter Score (NPS), сила бренду та якість партнерських зв'язків.

Принципова управлінська проблема клієнтського капіталу полягає у тому, що він вкрай чутливий до персоналізації відносин. У багатьох організаціях ключові клієнтські зв'язки сконцентровані на окремих менеджерах, а не на організації як такій. У такому разі звільнення відповідального партнера або менеджера з продажу автоматично означає ризик втрати клієнтської бази. Завдання управління полягає у переведенні клієнтських відносин з рівня персональних на рівень інституційних: через залучення кількох членів команди до кожного клієнта, формування детальної CRM-бази, розробку стандартів комунікацій та культивування репутації організації, а не лише окремих фахівців.

Три компоненти інтелектуального капіталу не функціонують у відриві один від одного. Їхня взаємодія утворює синергетичний ефект, завдяки якому сукупна цінність інтелектуального капіталу організації перевищує просту суму вартостей кожного окремого компонента. Людський капітал генерує знання та ідеї; структурний капітал систематизує, зберігає і масштабує їх; клієнтський капітал перетворює накопичений потенціал на реальні ринкові результати. Взаємозв'язок між компонентами є двостороннім: розвинений структурний капітал, зокрема якісні процеси адаптації нових співробітників і програми розвитку, у свою чергу підвищує якість людського капіталу; позитивні клієнтські відносини мотивують персонал і стимулюють інновації.

Важливо також розуміти, що ефективність трикомпонентної моделі значно вища тоді, коли між її елементами існує свідоме управлінське узгодження. Організації, у яких людський капітал є сильним, але структурний нерозвиненим, страждають від надмірної залежності від ключових фахівців і нестабільності якості. Натомість там, де структурний капітал домінує над людським, є ризик «бюрократичного закостеніння»: формальні процеси стають самоціллю і

стримують ініціативу. Оптимальний баланс між усіма трьома компонентами є ознакою зрілої та стабільно конкурентоспроможної організації.

Розуміння класифікації та структури інтелектуального капіталу є базовою передумовою для побудови ефективних систем управління ним. Ідентифікація конкретних елементів у розрізі людського, структурного та клієнтського капіталів дозволяє організації свідомо формувати пріоритети у розвитку власних інтелектуальних активів, планувати інвестиції та будувати показники ефективності. Саме на цій основі стає можливим перехід до системного управління інтелектуальним капіталом, що є предметом наступного підрозділу роботи.

1.3. Системи управління інтелектуальним капіталом

Визначення сутності та структури інтелектуального капіталу, здійснене у попередніх підрозділах, створює теоретичне підґрунтя для переходу до системного виміру проблеми, а саме до питання про те, як організації цілеспрямовано управляють своїм інтелектуальним капіталом. Управління інтелектуальним капіталом (Intellectual Capital Management, ICM) охоплює весь комплекс цілеспрямованих дій з ідентифікації, оцінювання, накопичення, захисту та ефективного використання нематеріальних активів організації. Саме наявність цілісної системи управління відрізняє організацію, що свідомо розвиває свій інтелектуальний потенціал, від тієї, де знання та компетенції накопичуються стихійно і без стратегічного спрямування.

У науковій літературі поняття «управління інтелектуальним капіталом» тісно пов'язане з ширшою концепцією управління знаннями (Knowledge Management, KM). Хоча ці терміни нерідко вживаються як синоніми, між ними є змістовна різниця: управління знаннями зосереджене переважно на процесах створення, збереження, поширення та застосування знань, тоді як управління

інтелектуальним капіталом охоплює і ці процеси, і стратегічний вимір, і завдання оцінювання та капіталізації нематеріальних активів у цілому. Таким чином, систему управління знаннями (Knowledge Management System, KMS) можна розглядати як операційний інструмент, інтегрований у більш широку систему управління інтелектуальним капіталом організації [43].

Виокремлюють три основні підходи до управління інтелектуальним капіталом, які різняться за об'єктом уваги, методологічними засадами та практичними інструментами.

Ресурсно-орієнтований підхід розглядає інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс, що є джерелом стійких конкурентних переваг. В його основі лежить теорія ресурсно - орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV) Б. Вернерфельта та Дж. Барні, згідно з якою унікальні, нездатні до імітації ресурси є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності. Управлінська задача у рамках цього підходу полягає в ідентифікації ключових інтелектуальних ресурсів, оцінці їхньої стратегічної цінності та цілеспрямованому їх нарощенні [12].

Процесний підхід акцентує увагу не стільки на самих активах, скільки на процесах, через які знання створюються, передаються та застосовуються в організації. Ключовою у цьому контексті є модель SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), розроблена І. Нонака та Х. Такеучі. Ця модель описує безперервний цикл перетворення знань між неявними та явними формами через чотири процеси: соціалізацію (передача неявних знань через спільний досвід), екстерналізацію (перетворення неявних знань на явні через формалізацію), комбінування (систематизація явних знань) та інтерналізацію (засвоєння явних знань у вигляді нових неявних) [7].

Вартісно-орієнтований підхід спрямований на вимірювання та управління ринковою вартістю інтелектуального капіталу. Він передбачає розробку кількісних показників, що дозволяють оцінити внесок нематеріальних активів у загальну вартість організації. Саме цей підхід є основою для інструментів

фінансового виміру ІК, зокрема моделей Skandia Navigator, IC-Index та Balanced Scorecard.

Порівняльну характеристику підходів до управління інтелектуальним капіталом систематизовано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика підходів до управління інтелектуальним капіталом

Підхід	Об'єкт уваги	Ключові інструменти	Обмеження
Ресурсно - орієнтований	Ідентифікація та нарощення унікальних активів	Аудит ІК, стратегічне картографування знань	Складність операціоналізації «унікальності»
Процесний	Цикли створення, передачі та застосування знань	Модель SECI, бази знань, KMS-системи	Потребує значних часових ресурсів і зміни культури
Вартісно - орієнтований	Вимірювання та капіталізація нематеріальних активів	Skandia Navigator, BSC, IC-Index	Складність перетворення якісних активів на кількісні показники

Джерело: розроблено автором на основі [4, 9, 11].

На практиці організації застосовують різноманітні моделі для оцінювання та управління інтелектуальним капіталом. Найбільш поширені та науково обґрунтовані моделі представлені у таблиці 1.7 та описані надалі.

Модель Skandia Navigator була розроблена Л. Едвінссоном у межах шведської страхової організації Skandia у 1990-х роках і стала першою практичною системою вимірювання інтелектуального капіталу. Модель базується на побудові матриці з 73 показників, згрупованих у п'яти вимірах: фінансовому, клієнтському, процесному, людському та інноваційному. Фінансовий вимір є результуючим, тоді як людський розглядається як центральний елемент, що живить усі інші виміри. Skandia Navigator дозволяє

побачити компанію не лише у поточному стані, а й у динаміці руху до майбутнього, що є особливо цінним для стратегічного планування.

Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортон, хоча і не є моделлю ІК у вузькому сенсі, активно застосовується для управління нематеріальними активами. BSC розглядає організацію через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Перспектива «навчання і розвитку» безпосередньо стосується людського та організаційного капіталу, а її збалансований зв'язок із фінансовою перспективою дозволяє обґрунтувати інвестиції в інтелектуальний капітал через вплив на кінцеві фінансові результати.

Таблиця 1.7

Основні моделі оцінювання та управління інтелектуальним капіталом

Модель	Автор	Ключовий принцип	Застосування
Skandia Navigator	Л. Едвінссон	73 показники у 5 вимірах; людський капітал у центрі	Стратегічне звітування; порівняння у часі
Balanced Scorecard	Р. Каплан, Д. Нортон	4 збалансовані перспективи; зв'язок інтелектуального капіталу з фінансами	Стратегічне управління, KPI
IC-Index	Й. Рос, Г. Рос	Інтегральний індекс із вагами компонентів	Динамічне порівняння; бенчмаркінг
IC Rating	Л. Едвінссон	Рейтингування ефективності, ризику та оновлення інтелектуального капіталу	Аудит інтелектуального капіталу; управлінські рішення
Monitor нематеріальних активів	К. Свейбі	Три групи нематеріальних активів; якісні індикатори	Управління знаннями; HR-стратегія

Джерело: створено автором на основі [41, 46, 48].

IC-Index розроблений Й. Росом і Г. Росом як синтетичний показник, що об'єднує всі виміри інтелектуального капіталу в один інтегральний індекс із урахуванням вагових коефіцієнтів кожного компонента. Головна перевага цього

інструменту полягає у можливості порівнювати динаміку ІК у часі та між різними організаціями [46].

IC Rating, розроблений Л. Едвінссоном на розвиток концепції Skandia Navigator, дозволяє здійснювати рейтингування складових інтелектуального капіталу за критеріями ефективності, ризику та оновлення. Модель охоплює організаційний структурний капітал, людський капітал та капітал відносин і надає практичним менеджерам інструмент для порівняння поточного стану ІК з еталонними значеннями та визначення пріоритетів розвитку [41].

Важливим кроком у напрямі стандартизації та інституціоналізації управління знаннями стало прийняття у 2018 році міжнародного стандарту ISO 30401:2018 «Knowledge Management Systems. Requirements». Цей стандарт встановлює вимоги та надає настанови щодо створення, впровадження, підтримки, аналізу та вдосконалення ефективної системи управління знаннями в організаціях. Стандарт є застосовним до організацій будь-якого типу, розміру та сфери діяльності, що робить його універсальним орієнтиром незалежно від галузевої специфіки.

Структура ISO 30401 побудована відповідно до єдиної високорівневої структури стандартів ISO, що забезпечує її сумісність із іншими системами менеджменту, зокрема ISO 9001 (якість), ISO 27001 (інформаційна безпека) та ISO 31000 (ризик-менеджмент).

Принципова особливість ISO 30401:2018 полягає в тому, що він не є prescriptive стандартом, тобто не встановлює конкретних методів або інструментів управління знаннями, а лише визначає, що організація має забезпечити, залишаючи як це робити на розсуд самої організації. Це дозволяє адаптувати вимоги стандарту до специфіки будь-якого бізнесу, у тому числі до юридичних компаній із їхньою вузькою предметною спеціалізацією та критичною залежністю від неявних знань фахівців. Стандарт визначає чотири взаємозалежні виміри KMS: людський капітал (ролі, відповідальності, культура обміну знаннями), процеси (формалізовані дії зі знаннями), технології (системи, що підтримують доступність знань) та управління [43].

Сучасні організації реалізують управління знаннями через технологічну інфраструктуру, що дістала назву інтегрованих КМ-систем (Integrated Knowledge Management Systems). Такі системи об'єднують кілька функціональних блоків: захоплення і фіксацію знань, їхнє зберігання та структурування, пошук і доступ, поширення та колаборацію, а також аналітику і навчання.

На практиці технологічну базу КМ-системи утворюють такі інструменти, як корпоративні вікі та бази знань (Confluence, Notion, SharePoint), CRM-системи (Salesforce, HubSpot, Bitrix24), системи управління документами (DMS), платформи дистанційного навчання (LMS), інструменти управління проектами з функцією фіксації уроків та, дедалі частіше, рішення на основі штучного інтелекту для семантичного пошуку та класифікації знань. Вибір конкретного технологічного стека залежить від розміру організації, галузевої специфіки та зрілості її КМ-практик.

Важливою умовою ефективності інтегрованої КМ-системи є її узгодженість із корпоративною культурою та організаційними процесами. Технологія сама по собі не вирішує проблему управління знаннями. Навіть найдосконаліша система залишатиметься порожнім сховищем, якщо організація не сформувала культури обміну знаннями та не встановила чітких стимулів для їхньої фіксації. Саме тому ISO 30401:2018 ставить культуру та лідерство поряд із технологіями як рівнозначні вмикачі ефективного управління знаннями.

Управління інтелектуальним капіталом є безперервним циклічним процесом, що охоплює шість послідовних етапів. На першому здійснюється ідентифікація та інвентаризація наявних інтелектуальних ресурсів. Другий передбачає вимірювання та якісну оцінку потенціалу підрозділів із використанням розглянутих вище моделей. Третій і четвертий є ключовими з точки зору нарощення капіталу: розвиток здійснюється через навчання і наставництво, а кодифікація означає перетворення досвіду на організаційний актив у формі баз знань і стандартів. П'ятий спрямований на захист і збереження накопичених знань при кадрових змінах. Завершальний шостий –включає

моніторинг ефективності, аналіз з боку керівництва та регулярне оновлення системи відповідно до вимог розділів 9–10 ISO 30401:2018.

Таким чином, сучасна система управління інтелектуальним капіталом є комплексним механізмом, що поєднує стратегічні підходи, науково обґрунтовані моделі оцінювання та технологічну інфраструктуру, упорядковану відповідно до міжнародних стандартів. Теоретичне осмислення цих засад, здійснене у першому розділі, створює необхідне підґрунтя для переходу до аналізу стану інтелектуального капіталу на прикладі конкретної організації, що є предметом другого розділу роботи.

Висновки до розділу 1

Інтелектуальний капітал є стратегічним ресурсом сучасної організації, що визначає її конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та здатність до стійкого розвитку в умовах економіки знань. На відміну від матеріальних активів, він не зношується від використання, а примножується, є частково невідчужуваним від носія, не підлягає повному формальному обліку та характеризується унікальністю для кожної організації. В свою чергу Різноманіття трактувань поняття «інтелектуальний капітал» зумовлене багатовимірним характером цієї категорії. Залежно від дослідницького фокусу на перший план виходять або знання та компетенції персоналу, або нематеріальні активи, або сукупна ринкова надцінність над балансовою вартістю.

Найбільш поширеною у сучасній науковій літературі є трикомпонентна модель структури інтелектуального капіталу, яка охоплює людський, структурний та клієнтський капітали. Людський капітал є первинним і найбільш вразливим компонентом, оскільки базується на неявних знаннях конкретних

носіїв. Структурний капітал акумулює організаційну пам'ять, процеси та інфраструктуру, що залишаються в організації незалежно від кадрових змін. Клієнтський капітал відображає якість взаємодії організації із зовнішнім середовищем через репутацію, лояльність клієнтів та партнерські мережі. Синергетична взаємодія трьох компонентів формує сукупний інтелектуальний потенціал, що перевищує просту суму його складових.

Управління інтелектуальним капіталом реалізується через три взаємодоповнювальні підходи: ресурсно – орієнтований, процесний та вартісно – орієнтований. Ресурсно – орієнтований підхід спрямований на ідентифікацію та нарощення унікальних активів; процесний – забезпечує безперервний цикл створення, кодифікації та передачі знань на основі моделі SECI; вартісно – орієнтований надає інструменти вимірювання нематеріального потенціалу через моделі Skandia Navigator, Balanced Scorecard та IC-Index.

Міжнародний стандарт ISO 30401:2018 встановлює системні вимоги до організації управління знаннями та визначає чотири рівнозначні «вмикачі» ефективності KMS: людський вимір, процеси, технологічну інфраструктуру та управлінське лідерство. Стандарт не є приписовим, що дозволяє адаптувати його вимоги до специфіки будь-якої організації, у тому числі компаній, що базуються на знаннях, таких як юридичні фірми. Ефективна КМ-система не може бути зведена лише до технологічних рішень. Її фундаментом є корпоративна культура обміну знаннями та стратегічне лідерство.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності організації

ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» (ЄДРПОУ: 23862359) – міжнародна юридична компанія, заснована в Одесі у 1995 році, що спеціалізується на наданні правових послуг у галузі морського, транспортного та міжнародного комерційного права. Компанія надає юридичний супровід судновласникам, фрахтувальникам, вантажовласникам, портам та страховим компаніям в Україні і за кордоном. Місцезнаходження: м. Одеса, вул. Грецька, 1а; керівник: Чекаліна Ольга Володимирівна. За критеріями Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», компанія відноситься до категорії мікропідприємств зі спрощеним режимом фінансової звітності; станом на кінець 2025 звітного року чисельність персоналу складала 16 осіб [26,37].

Вибір ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» об'єктом дослідження зумовлений тим, що юридична компанія є класичною «knowledge-based» організацією, тобто її конкурентоспроможність визначається виключно якістю нематеріальних активів – компетенціями фахівців, репутацією та накопиченою правовою експертизою. В умовах воєнного стану та скорочення морської торгівлі через Одеський порт ефективність управління інтелектуальним капіталом набуває для організації стратегічного значення. Вивчення динаміки фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки дозволяє кількісно підтвердити цю залежність і сформулювати аналітичну базу для обґрунтування оптимальних заходів удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом у третьому розділі роботи.

Для виявлення фінансових передумов стану інтелектуального капіталу організації передусім аналізується динаміка доходів і витрат. У сфері надання юридичних послуг структура витрат є специфічною: собівартість відображає прямі витрати на виконання послуг, тоді як інші операційні витрати охоплюють адміністративні та загальногосподарські витрати – оренду, зв'язок, утримання офісу. Саме цей аналіз є найбільш показовим для юридичної організації, оскільки відображає вартість підтримки організаційної та інфраструктурної складової інтелектуального капіталу.

Аналіз динаміки показників доходів і витрат ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників доходів і витрат ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відх., 2024/2023	Абсол. відх., 2025/2024	Віднос. відх., 2024/2023	Віднос. відх., 2025/2024
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	5515,2	5340,0	6381,0	-175,2	865,8	-3,18	15,70
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	1004,7	1361,3	1532,7	+356,6	528,0	35,49	52,55
Валовий прибуток, тис. грн	4510,5	3978,7	4848,3	-531,8	337,8	-11,79	7,49
Інші операційні доходи, тис. грн	161,5	135,4	101,1	-26,1	-60,4	-16,16	-37,40
Інші операційні витрати, тис. грн	3966,3	4907,6	5427,0	+941,3	1460,7	23,73	36,83
Чистий фін. результат, тис. грн	+544,2	-928,9	-578,8	-1 473,1	-1123,0	-270,69	-206,36

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Протягом досліджуваного періоду дохід організації у 2025 році зріс на 15,70% (865,8 тис. грн) порівняно з 2023 роком, що свідчить про збереження та розвиток клієнтської бази. Водночас собівартість зростає випереджальними темпами на 52,55%, а інші операційні витрати збільшилися на 36,83% (1460,7 тис. грн) – це означає, що організаційна інфраструктура організації «дорожчає» швидше, ніж зростає дохід. Результатом є перехід від прибутку 544,2 тис. грн у 2023 році до збитку 578,8 тис. грн у 2025 році.



Рис. 2.1 Динаміка доходів та витрат ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки, тис. грн

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Як свідчать дані рисунка 2.1, протягом 2023–2025 років структура доходів і витрат ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» зазнала суттєвих негативних змін. У 2023 році чистий дохід у розмірі 5515,2 тис. грн перевищував сукупні витрати у розмірі 4971,0 тис. грн, що забезпечило позитивний фінансовий результат у розмірі 544,2 тис. грн.

Починаючи з 2024 року ситуація кардинально змінилась: загальні витрати (6268,9 тис. грн) перевищили чистий дохід (5340,0 тис. грн) на 928,9 тис. грн –

саме на цю суму зріс збиток організації. У 2025 році розрив між доходами та витратами дещо скоротився завдяки зростанню доходу до 6381,0 тис. грн на 15,7%, проте загальні витрати у розмірі 6959,7 тис. грн залишились вищими, що зумовило збиток 578,8 тис. грн. Визначальну роль у формуванні збитків відіграє стаття «інші витрати», яка охоплює всі адміністративні, збутові та операційні витрати організації і зросла за три роки на 36,8% – з 3966,3 до 5427,0 тис. грн.

Випереджальне зростання витрат порівняно з доходами свідчить про наявність резервів підвищення операційної ефективності організації. Зокрема, впровадження формалізованих процесів управління знаннями, розвиток клієнтської бази та оптимізація використання інтелектуального потенціалу персоналу здатні забезпечити більш збалансоване співвідношення доходів і витрат у перспективі. Це визначає актуальність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ», що є предметом третього розділу дослідження.

Майновий стан і структура капіталу організації безпосередньо відображають здатність організації інвестувати в розвиток інтелектуального капіталу. Зростання необоротних активів свідчить про вкладення в інфраструктуру та технологічну базу – матеріальну основу структурного капіталу. Скорочення власного капіталу через накопичені збитки обмежує можливості фінансування навчання персоналу та розвитку КМ-систем. Динаміка поточних зобов'язань відображає боргове навантаження, що зростає, і є індикатором фінансового ризику для сталого розвитку організації.

Динаміку показників майнового стану та фінансової стійкості ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» за 2023–2025 роки, наведено у таблиці 2.2.

Структура активів організації зазнала кардинальних змін. Так, частка необоротних активів зросла з 27,5% до 51,9% – що свідчить про інвестиції в матеріально-технічну базу. Водночас власний капітал скоротився на 67,52% (–1507,7 тис. грн) внаслідок накопичених збитків, а поточні зобов'язання зросли

на 311,60% (+1158,2 тис. грн). Це означає критичне звуження фінансових можливостей для розвитку персоналу та впровадження систем управління знаннями – що і є головним обґрунтуванням необхідності ефективної системи управління інтелектуальним капіталом.

Таблиця 2.2

Динаміка показників майнового стану та фінансової стійкості ТОВ
«МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки,
тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відх., 2024/2023	Абсол. відх., 2025/2024	Віднос. відх., 2024/2023	Віднос. відх., 2025/2024
Загальні активи, тис. грн	2604,7	2274,2	2255,2	-330,5	-349,5	-12,69	-13,42
Необоротні активи, тис. грн	716,3	1310,2	1170,8	+593,9	+454,5	82,91	63,45
Оборотні активи, тис. грн	1888,4	964,0	1084,4	-924,4	-804,0	-48,95	-42,58
Грошові кошти, тис. грн	1407,0	500,0	702,0	-907,0	-705,0	-64,46	-50,11
Дебіторська заборгованість	481,4	464,0	382,4	-17,4	-99,0	-3,61	-20,57
Власний капітал, тис. грн	2233,0	1304,1	725,3	-928,9	-1507,7	-41,60	-67,52
Поточні зобов'язання, тис. грн	371,7	970,1	1529,9	598,4	1158,2	160,99	311,60

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Людський капітал є первинним і найбільш вразливим компонентом інтелектуального капіталу юридичної організації, оскільки базується на неявних знаннях, компетенціях і репутації конкретних фахівців. Для його кількісної оцінки розраховуються показники продуктивності праці, доданої вартості на одного працівника та капіталоозброєності. Ці показники дозволяють встановити, наскільки ефективно компанія конвертує свій людський потенціал у фінансовий результат, і виявити тенденції, що потребуватимуть управлінського втручання у третьому розділі.

Динаміку показників ефективності людського капіталу ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності людського капіталу ТОВ «МІЖНАРОДНА
ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відх., 2024/2023	Абсол. відх., 2025/2024	Віднос. відх., 2024/2023	Віднос. відх., 2025/2024
Кількість персоналу, осіб	17	18	16	1	-1	5,9	-5,9
Чистий дохід, тис. грн	5515,2	5340,0	6381,0	-175,2	865,8	-3,2	15,7
Додана вартість (VA), тис. грн	4510,5	3978,7	4848,3	-531,8	337,8	-11,8	7,5
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	324,4	296,7	398,8	-27,7	74,4	-8,5	22,9
Додана вартість на 1 працівника, тис. грн/ос.	265,3	221,0	303,0	-44,3	37,7	-16,7	14,2
Капітало-озброєність, тис. грн/ос.	153,2	126,3	140,9	-26,9	-12,3	-17,6%	-8,0
Власний капітал на 1 працівника, тис. грн/ос.	131,4	72,4	45,3	-59,0	-86,1	-44,9%	-65,5

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Для оцінювання людського капіталу використовуються показники, що відображають здатність персоналу генерувати дохід та додану вартість. Додана вартість (VA) розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації послуг та собівартістю реалізованих послуг і відображає ту частину виручки, що створена безпосередньо інтелектуальною працею персоналу без урахування витрат на матеріальні ресурси. Продуктивність праці визначаємо як відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності працівників. Капіталоозброєність – відношення загальних активів до чисельності персоналу –

характеризує ресурсне забезпечення кожного співробітника. Власний капітал на одного працівника відображає частку власних фінансових ресурсів, що припадає на одну особу, і є непрямим індикатором здатності організації утримувати та розвивати персонал.

У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається погіршення більшості показників людського капіталу. Незважаючи на незначне збільшення чисельності персоналу на 1 особу (+5,9%), продуктивність праці знизилася на 8,5% (-27,7 тис. грн/ос.), а додана вартість на одного працівника – на 16,7% (-44,3 тис. грн/ос.). Це свідчить про те, що у 2024 році компанія зіткнулася зі зниженням ефективності використання людського потенціалу: штат зріс, але дохід і додана вартість знизилися. Критичним є падіння власного капіталу на одного працівника на 44,9% – з 131,4 до 72,4 тис. грн/ос., що пояснюється накопиченим збитком 928,9 тис. грн.

У 2025 році порівняно з 2023 роком тенденція кардинально змінилася на позитивну за показниками продуктивності. Продуктивність праці зросла на 22,9% (+74,4 тис. грн/ос.) – найвищий показник за три роки (398,8 тис. грн/ос.) – при зменшенні чисельності на 1 особу (16 осіб). Додана вартість на одного працівника досягла 303,0 тис. грн/ос. (+14,2%). Проте власний капітал на одного працівника продовжив катастрофічне падіння до 45,3 тис. грн/ос. (-65,5% від рівня 2023 року), що підтверджує: зростаючий людський потенціал повністю поглинається фінансовими збитками через відсутність системи управління знаннями, яка б конвертувала компетенції персоналу у стійкий прибуток.

Для комплексної оцінки ефективності використання ресурсів організації та виявлення зв'язку між фінансовими результатами і станом інтелектуального капіталу розраховується система показників рентабельності та ділової активності. Рентабельність активів (ROA) визначається як відношення чистого фінансового результату до загальної вартості активів і відображає здатність інтелектуального капіталу генерувати прибуток з наявної ресурсної бази. Рентабельність власного капіталу (ROE) – відношення чистого прибутку до власного капіталу – показує ефективність використання власних ресурсів.

Рентабельність продажів (ROS) – частка чистого прибутку в доході – характеризує цінову і конкурентну силу організації на ринку. Маржа доданої вартості розраховується як різниця між доходом і собівартістю, поділена на дохід, та відображає частку інтелектуальної складової у виручці.

Динаміку показників рентабельності та ділової активності ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «МІЖНАРОДНА
ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відх., 2024/202 3	Абсол. відх., 2025/2 024	Віднос. відх., 2024/202 3	Віднос. відх., 2025/202 4
Додана вартість (VA), тис. грн	4510,5	3978,7	4848,3	-531,8	337,8	-11,8	7,5
Маржа доданої вартості, %	81,78	74,51	75,98	-7,27	-8,9	-5,80	-7,1
ROA – рентабельність активів, %	+20,89	-40,85	-25,67	-61,74	-295,5	-46,56 п	-222,9
ROE – рентабельність власного капіталу, %	+24,37	-71,23	-79,80	-95,60	-392,3	-104,17	-427,5
ROS – рентабельність продажів, %	9,87	-17,40	-9,07	-27,27	-276,3	-18,94	-191,9
Оборотність активів, разів	2,117	2,348	2,830	+0,231	+10,9	+0,713	+33,6
Оборотність власного капіталу, разів	2,470	4,095	8,798	+1,625	+65,8	+6,328	+256,2
Оборотність дебіт. заборгованості, разів	11,46	11,51	16,69	+0,05	+0,4	+5,23	+45,6
Термін погашення дебіт. заборг., днів	31,8	31,7	21,9	-0,1	-0,3	-9,9	-31,1

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

У 2024 році порівняно з 2023 роком усі показники рентабельності кардинально погіршилися: ROA впав з +20,89% до -40,85% (-61,74 п.п.), ROE – з +24,37% до -71,23%, ROS – з +9,87% до -17,40%. Це пояснюється різким зростанням інших витрат з 3966,3 до 4907,6 тис. грн (+23,7%) при одночасному зниженні доходу на 3,2%.

Динаміку показників рентабельності ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки наведено на рис.2.2.

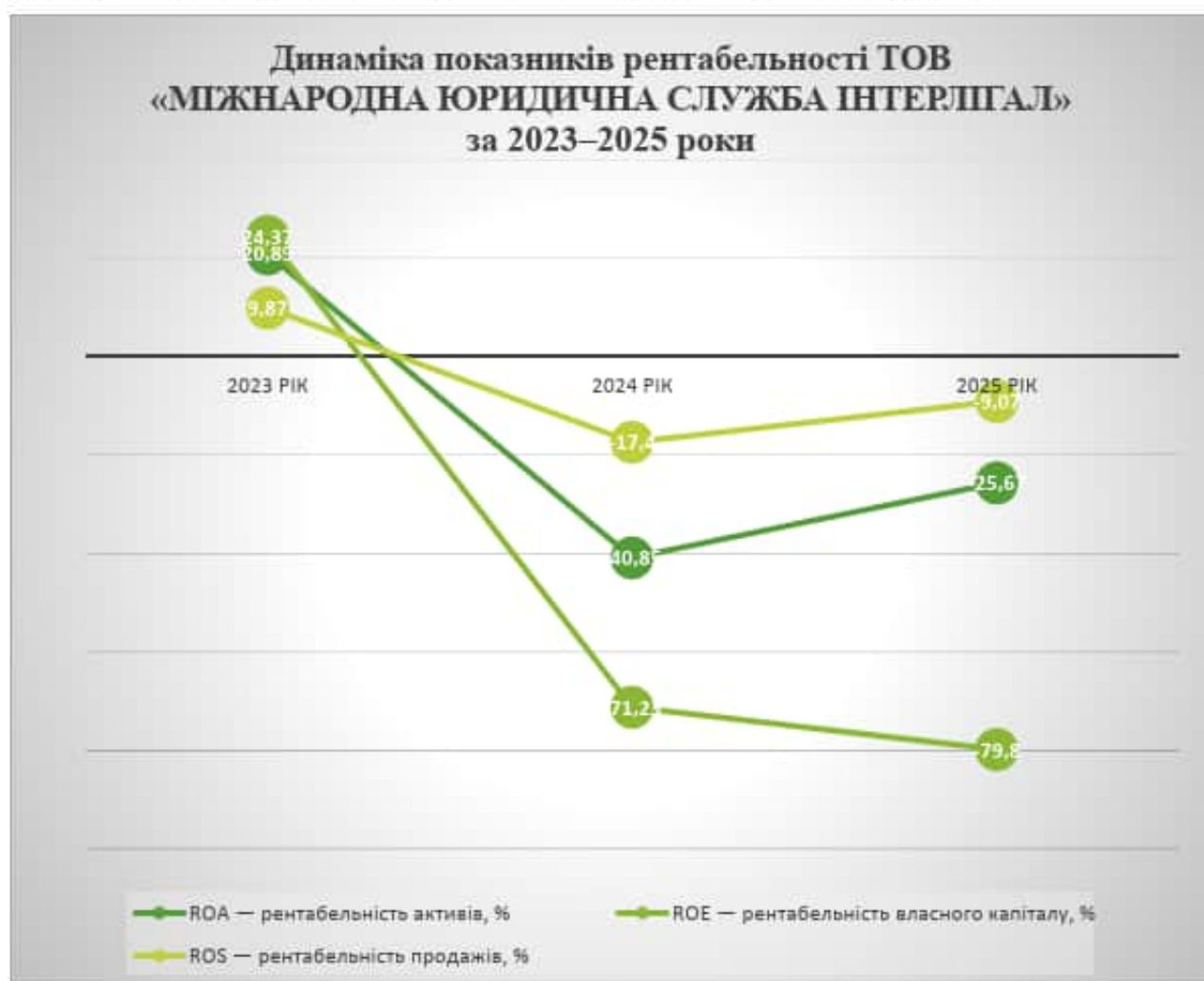


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» за 2023–2025 роки

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Водночас оборотність активів зросла на 10,9% – парадокс, що пояснюється скороченням вартості активів, а не реальним покращенням клієнтської

активності. Критичним є обвал коефіцієнта ліквідності з 5,080 до 0,994 (норма $\geq 1,0$) – тобто у 2024 році компанія практично втратила здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, що свідчить про неефективне управління оборотним капіталом.

У 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається часткове відновлення за показниками ділової активності при збереженні від'ємної рентабельності. ROS покращилась з $-17,40\%$ до $-9,07\%$, тобто збитковість зменшилась майже вдвічі. Оборотноість дебіторської заборгованості зросла на $45,6\%$ ($+5,23$ рази) – клієнти розраховуються швидше (21,9 дня проти 31,8 у 2023 році), що є прямим свідченням зміцнення репутації та клієнтських відносин. Коефіцієнт автономії впав до $32,16\%$ (норма $\geq 50\%$), а ліквідність – до 0,709, що свідчить про критичне виснаження власного капіталу через накопичені збитки двох років. Таким чином, компанія демонструє зростаючий операційний потенціал (продуктивність, оборотноість, швидкість розрахунків), але хронічну нездатність конвертувати його у прибуток – що є прямим наслідком відсутності системного управління інтелектуальним капіталом.

2.2. Аналіз стану інтелектуального капіталу організації

Аналіз стану інтелектуального капіталу організації сфери юридичних послуг вимагає комплексного підходу, що поєднує якісний аналіз кожної складової ІК з дослідженням зовнішнього середовища функціонування та виявленням стратегічних можливостей і загроз для його розвитку. Оскільки ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» є мікропідприємством зі спрощеною формою фінансової звітності, безпосереднє кількісне вимірювання окремих складових ІК є обмеженим. Тому у даному підрозділі оцінювання здійснюється на основі відкритих даних про діяльність організації, результатів

фінансового аналізу пункту 2.1, PEST-аналізу зовнішнього середовища та SWOT-аналізу в розрізі інтелектуального капіталу.

Відповідно до трикомпонентної структури інтелектуального капіталу, обґрунтованої у першому розділі бакалаврської роботи, оцінювання здійснюється послідовно за трьома складовими: людський, структурний та клієнтський капітал.

Людський капітал ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» є визначальним компонентом конкурентоспроможності організації, оскільки юридичний бізнес повністю базується на знаннях, компетенціях і репутації конкретних фахівців. Чисельність персоналу організації становила 17 осіб у 2023 році, 18 – у 2024-му та 16 – у 2025-му, що відповідає статусу мікропідприємства. Компанія спеціалізується у вузькій і водночас високоприбутковій ніші – морське, транспортне та міжнародне комерційне право в Чорноморському басейнах. Послуги надаються англійською, українською та турецькою мовами, що свідчить про достатній рівень мовних компетенцій персоналу для роботи з міжнародними клієнтами. Показник продуктивності праці зріс з 324,4 тис. грн/ос. у 2023 році до 398,8 тис. грн/ос. у 2025-му на 22,9%, що свідчить про підвищення якості людського капіталу навіть в умовах скорочення чисельності персоналу. Водночас ключовим ризиком є висока залежність від компетенцій окремих партнерів: у організації такого розміру відхід одного-двох ключових фахівців може суттєво вплинути на весь клієнтський портфель.

Структурний капітал ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» формується передусім через бренд і репутацію, накопичені за понад 30 років діяльності на ринку з 1995 року. Компанія має розгалужену географічну присутність – офіси та представництва у шести країнах Чорноморського регіону, що є унікальним активом для організації такого масштабу. Сайт організації функціонує двома мовами (українською та англійською), містить детальний опис практик та публікації фахівців, що частково інституціоналізує знання персоналу у вигляді відкритого контенту.

Необоротні активи організації зросли на 63,45% за 2023–2025 роки – з 716,3 до 1170,8 тис. грн, що свідчить про інвестиції у матеріально-технічну базу структурного капіталу. Разом з тим відсутність формалізованої системи управління знаннями (КМ-системи), єдиної бази прецедентів і шаблонів документів обмежує здатність організації масштабувати послуги без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Клієнтський капітал організації відображається у стабільній клієнтській базі, що охоплює судновласників, фрахтувальників, вантажовласників, страхові організації, морські агентства та трейдерів у Чорноморському регіоні, Європі та на Близькому Сході. Членство у провідних міжнародних асоціаціях – LMAA (Лондонська морська арбітражна асоціація), GAFTA (Зернова та кормова торговельна асоціація), FOSFA (Федерація асоціацій торгівлі олійними, насінними та жирами) – є потужним підтвердженням репутаційного капіталу організації на міжнародному рівні. Оборотність дебіторської заборгованості покращилась з 31,8 днів у 2023 році до 21,9 днів у 2025-му (–31,1%), що свідчить про зростаючу дисципліну розрахунків і довіру клієнтів.

Узагальнена характеристика складових інтелектуального капіталу наведена у таблиці 2.5.

За результатами аналізу складових інтелектуального капіталу ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ», наведених у таблиці 2.5, можна надати узагальнену оцінку стану кожного компонента. Людський капітал організації оцінюється як такий, що перебуває на рівні вище середнього: фахівці мають рідкісну вузьку спеціалізацію у морському та міжнародному праві, підтверджену 30-річною практикою, а продуктивність праці демонструє стійке зростання (+22,9% у 2025 р.). Водночас критичним обмеженням є висока залежність від ключових партнерів за відсутності механізмів передачі та збереження знань. Структурний капітал оцінюється як середній: компанія має розвинений бренд, міжнародну присутність і зростаючу матеріально-технічну базу, однак потенціал цієї складової реалізується не повною мірою через

недостатній рівень формалізації внутрішніх процесів та цифровізації операційної діяльності.

Таблиця 2.5

**Характеристика складових інтелектуального капіталу ТОВ «МІЖНАРОДНА
ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ»**

Складова інтелектуального капіталу	Індикатори наявності	Характеристика стану
Людський капітал	Чисельність: 16–18 фахівців; спеціалізація: морське, транспортне, міжнародне комерційне право; мови: українська, англійська, турецька; досвід: понад 30 років на ринку	Висококваліфікований персонал з вузькою міжнародною спеціалізацією; продуктивність праці зросла до 398,8 тис. грн/ос. у 2025 р.; ризик – залежність від ключових партнерів
Структурний капітал	Бренд «Interlegal» з 1995 р.; сайт двома мовами; матрична організаційна модель; власна база знань; система управління якістю; офіси в 6 країнах	Розвинена організаційна структура і географічна присутність; необоротні активи зросли на 63,45% за 3 роки – інвестиції в інфраструктуру; формалізованість внутрішніх процесів потребує розвитку
Клієнтський капітал	Клієнти: судновласники, фрахтувальники, вантажовласники, страхові організації, трейдери; географія: Чорноморський басейн, Європа, Близький Схід; членство в LMAA, GAFTA, FOSFA	Стабільна клієнтська база у нішевому ринку; оборотність дебіторської заборгованості покращилась з 31,8 до 21,9 дня; ризик – висока концентрація в одному сегменті (морські перевезення)

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Клієнтський капітал також перебуває на середньому рівні: стабільна міжнародна клієнтська база і членство у престижних асоціаціях є безумовними перевагами, проте висока галузева концентрація у сегменті морських перевезень формує суттєву залежність від кон'юнктури одного ринку. Загалом усі три складові інтелектуального капіталу організації мають значний потенціал

розвитку, реалізація якого потребує формування цілісної системи управління інтелектуальним капіталом – що і визначає зміст третього розділу дослідження.

PEST-аналіз є інструментом макросередовищного аналізу, що дозволяє систематизувати зовнішні фактори впливу на діяльність організації та розвиток її інтелектуального капіталу. Для ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» як міжнародної юридичної організації у сфері морського права зовнішнє середовище є особливо динамічним – воно формується одночасно під впливом воєнного стану в Україні, змін у глобальній торгівлі та технологічних трансформацій у юридичній індустрії.

PEST-аналіз ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» наведено на рис. 2.3.

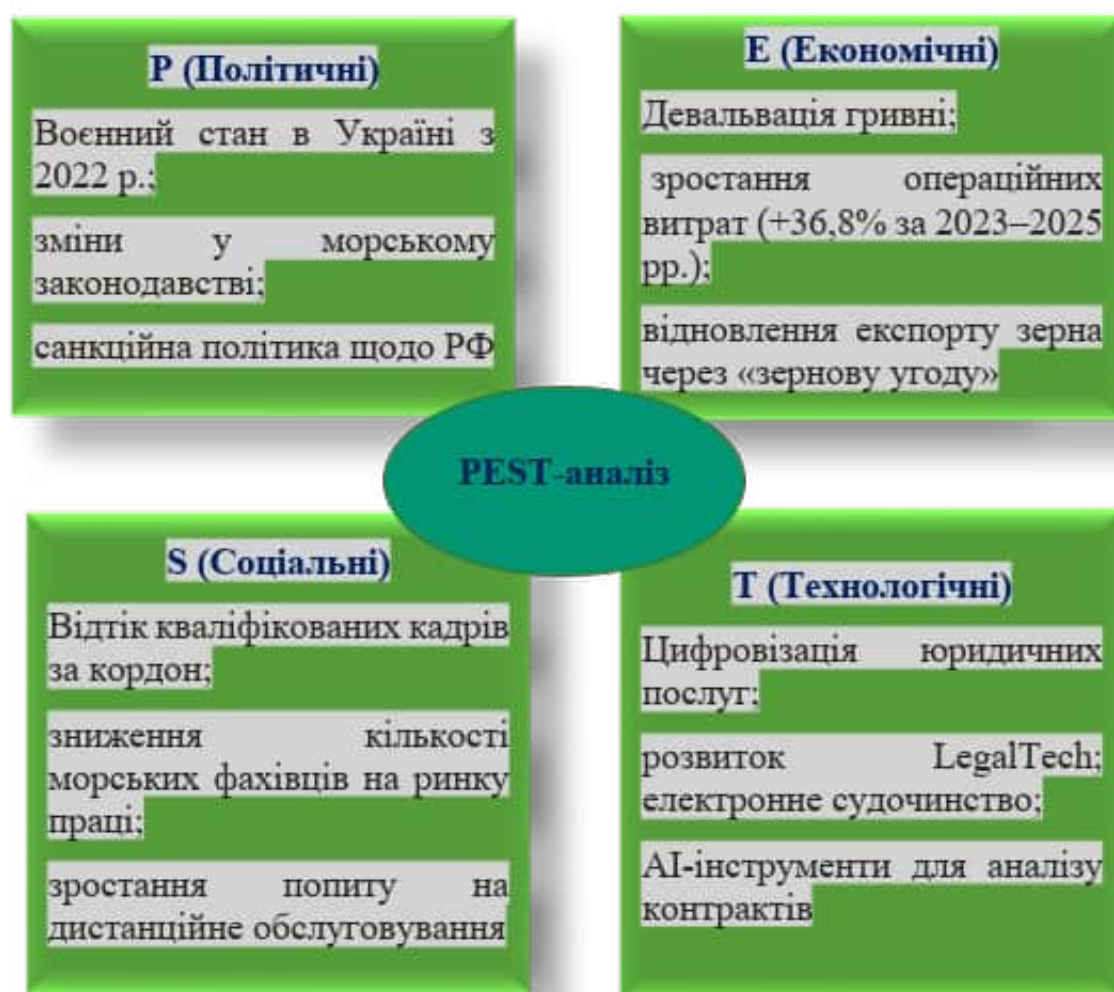


Рис. 2.3 PEST-аналіз ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ»

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Серед політичних факторів найбільш визначальним – є продовження воєнного стану в Україні з лютого 2022 року. Для ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» цей фактор має двоїстий характер. З одного боку, скорочення обсягів морського судноплавства через Одеський порт у першій половині воєнного протистояння безпосередньо скоротило попит на традиційні послуги організації. З іншого боку, відновлення «зернового коридору» та зростання кількості правових спорів у сфері морського страхування, форс-мажорних обставин і санкційного комплаєнсу сформували новий пласт попиту, у якому вузькоспеціалізована компанія з міжнародними зв'язками має суттєву конкурентну перевагу. Посилення санкційного тиску на Росію після 2022 року також збільшило попит на юридичний супровід переорієнтації торговельних маршрутів і перереєстрації флоту, що входить у компетенцію Interlegal.

Економічне середовище характеризується суперечливими тенденціями. Ринок юридичних послуг в Україні у 2025 році незначно зростає, а юристи адаптувалися до нових запитів клієнтів. При цьому конкуренція між юридичними фірмами загострилась – клієнти скорочують витрати на послуги, що не є критично необхідними. Водночас надання послуг міжнародним клієнтам в іноземній валюті та девальвація гривні об'єктивно підвищують валютну виручку організації у гривневому еквіваленті, що є природним захистом від інфляційного тиску на витрати. Показово, що за дев'ять місяців 2025 року в Україні зареєстровано на 58% більше нових юридичних компаній порівняно з аналогічним періодом 2024 року, що свідчить про зростання конкурентного середовища.

Ключовим соціальним ризиком є відтік кваліфікованих юридичних кадрів за кордон, що почався з 2022 року і продовжується дотепер. Для ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» як мікропідприємства з 16 фахівцями втрата навіть одного-двох спеціалістів з міжнародного морського права – дефіцитної на ринку спеціалізації – може мати критичні наслідки для клієнтського портфеля. Водночас зростаючий запит клієнтів на дистанційне

обслуговування та цифрові формати взаємодії відкриває можливості для розширення аудиторії поза Одеським регіоном без фізичного розширення офісної мережі.

Технологічна трансформація юридичної індустрії є одним із найважливіших факторів зовнішнього середовища. Розвиток LegalTech в Україні спрямований на підвищення ефективності юридичної діяльності, автоматизацію рутинних процесів і покращення доступу до правових послуг. Програмне забезпечення для аналізу контрактів, пошуку судової практики та автоматизації підготовки документів здатне суттєво знизити трудовитрати на виконання стандартних завдань і вивільнити час фахівців для вирішення складних нестандартних справ. Для ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» впровадження таких інструментів є стратегічною можливістю підвищити ефективність структурного капіталу без пропорційного зростання витрат на персонал.

В свою чергу SWOT-аналіз є логічним завершенням комплексного оцінювання стану інтелектуального капіталу організації, оскільки систематизує результати як внутрішнього аналізу (людський, структурний, клієнтський капітал; показники 2.1), так і зовнішнього (PEST-аналіз). У контексті теми дослідження SWOT будується саме у розрізі інтелектуального капіталу, а не загальної діяльності організації – тобто кожен елемент матриці безпосередньо стосується стану або умов розвитку інтелектуального капіталу.

Зведена матриця SWOT-аналізу наведена на рис. 2.4.

Головною сильною стороною – є 30-річна спеціалізація у вузькій і затребуваній ніші морського та міжнародного права – це унікальний актив людського та клієнтського капіталу, що важко відтворити конкурентами у короткостроковій перспективі.

Географічна присутність у шести країнах і членство у міжнародних асоціаціях (LMAA, GAFTA, FOSFA) формують потужний репутаційний капітал, що відкриває доступ до клієнтів, недосяжних для локальних компаній. Зростаюча продуктивність праці (+22,9% у 2025 р.) свідчить про підвищення

якості людського капіталу, а збільшення необоротних активів – про формування матеріально-технічної бази для розвитку структурного капіталу.

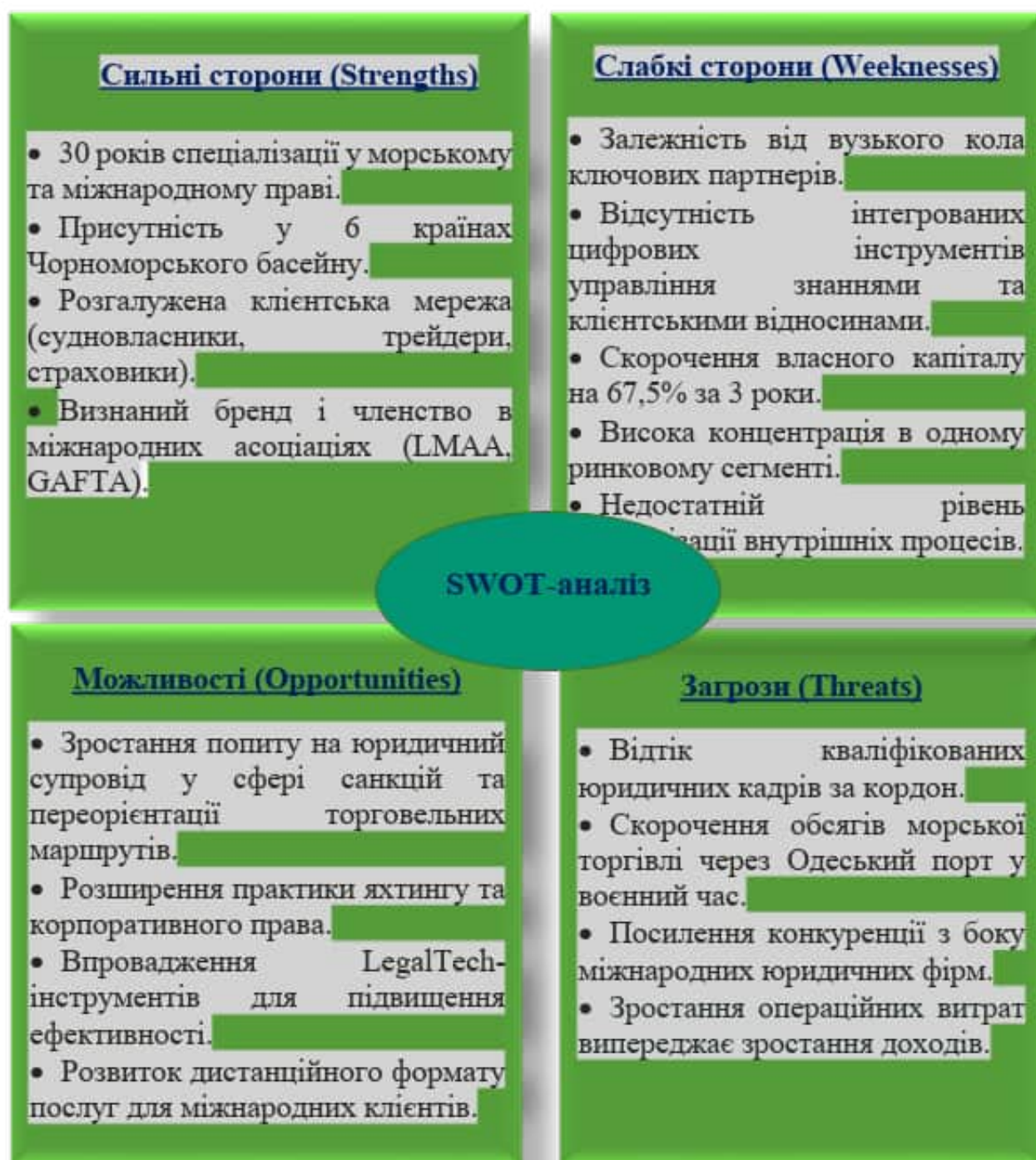


Рис. 2.4. SWOT-аналіз ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРПЛА»

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [26,37]

Критичною слабкістю є концентрація знань у вузькому колі ключових партнерів без формалізованої системи їх збереження та передачі. У поєднанні зі скороченням власного капіталу на 67,5% за три роки це обмежує здатність організації інвестувати у розвиток інтелектуального капіталу – навчання персоналу, технологічні інструменти, розширення клієнтської бази. Висока концентрація у сегменті морських перевезень підвищує ризики при будь-яких змінах у цьому секторі, а недостатній рівень цифровізації внутрішніх процесів знижує операційну ефективність.

Найбільш перспективною можливістю є поєднання двох трендів: зростання попиту на спеціалізовану юридичну експертизу у сфері санкцій, переорієнтації маршрутів і морського страхування – та доступність LegalTech-інструментів, що дозволяють підвищити ефективність без зростання витрат на персонал. Ключовою загрозою залишається відтік кадрів за кордон: у вузькій спеціалізації морського права критична маса компетенцій – основа всього інтелектуального капіталу організації.

За результатами проведеного аналізу можна зробити узагальнюючий висновок. ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» має значний накопичений потенціал інтелектуального капіталу, сформований за 30 років діяльності та підтверджений зростаючими показниками продуктивності праці та ділової активності. Разом з тим цей потенціал реалізується не в повній мірі через недостатній розвиток механізмів управління знаннями, що відображається у від'ємних фінансових результатах 2024–2025 років попри об'єктивне зростання операційної ефективності. Виявлені у SWOT-аналізі можливості – насамперед впровадження LegalTech і розвиток нових практик – формують конкретні напрями вдосконалення системи управління ІК організації, практична розробка яких є предметом третього розділу дослідження.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження встановлено, що ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» є міжнародною юридичною компанією з понад 30-річним досвідом спеціалізації у сфері морського, транспортного та міжнародного комерційного права в Чорноморському регіоні. Компанія функціонує як мікропідприємство з 16–18 особами персоналу та присутністю у шести країнах, що є унікальною характеристикою для організації такого масштабу.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки виявив суперечливі тенденції: чистий дохід зріс на 15,70%, продуктивність праці – на 22,9% до 398,8 тис. грн на особу, оборотність дебіторської заборгованості покращилась з 31,8 до 21,9 дня. Водночас випереджальне зростання витрат призвело до переходу від прибутку 544,2 тис. грн у 2023 році до збитку 578,8 тис. грн у 2025-му, власний капітал скоротився на 67,52%, а поточні зобов'язання зросли на 311,60%.

Оцінювання інтелектуального капіталу на основі PEST- та SWOT-аналізу встановило, що людський капітал є головним стратегічним активом організації. Структурний капітал потребує розвитку в частині цифровізації: відсутність корпоративної системи зберігання знань призводить до неефективного використання часу юристів. Клієнтський капітал характеризується надмірною концентрацією в одному сегменті, а відсутність CRM-системи унеможливорює систематичне відстеження запитів та реалізацію потенціалу крос-продажів. SWOT-аналіз підтвердив, що відсутність цифрових інструментів управління знаннями та клієнтськими відносинами є ключовою слабкою стороною, усунення якої через впровадження інтегрованих рішень класу CRM та KMS здатне одночасно скоротити операційні витрати та збільшити дохідну базу.

В процесі проведеного аналізу було виявлено стратегічний парадокс: компанія має значний потенціал інтелектуального капіталу, що підтверджується

зростаючими операційними показниками, однак реалізує його недостатньо ефективно через відсутність відповідної цифрової інфраструктури, що відображається у від'ємних фінансових результатах двох останніх років. Виявлений розрив обґрунтовує необхідність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ».

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування оптимальних заходів удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом організації

Результати комплексного аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчують наявність стратегічного розриву між накопиченим потенціалом інтелектуального капіталу організації у сфері юридичного бізнесу та його фінансовою реалізацією. Зростаюча продуктивність праці на 22,9% у 2025 р., покращення оборотності дебіторської заборгованості та збільшення доходу на 15,7% поєднуються із збитковою діяльністю і стрімким скороченням власного капіталу на 67,52% – що свідчить не про слабкість кадрового чи клієнтського потенціалу, а про відсутність інтегрованої системи, яка б перетворювала цей потенціал на вимірюваний економічний результат.

Слід зазначити, що у практиці малого бізнесу окремі елементи управління знаннями та клієнтськими відносинами, як правило, існують у неформалізованому вигляді – у вигляді електронних таблиць, папок з документами, особистих нотаток і усних домовленостей. Такі рішення є природним першим кроком, однак вони не забезпечують системності: знання залишаються «прив'язаними» до конкретних носіїв, а не до організації; інформація про клієнтів розпорошена між фахівцями і не дає цілісної картини для прийняття управлінських рішень. Саме тому завданням даного підрозділу є не констатація відсутності тих чи інших інструментів, а обґрунтування необхідності переходу від фрагментарних неформалізованих практик до інтегрованої системи управління інтелектуальним капіталом – і вибір оптимального інструменту для цього переходу [8].

SWOT-аналіз виявив дві критичні вразливості, що потребують системного вирішення. Перша – концентрація знань у вузькому колі партнерів: у організації з 16 фахівців відхід навіть одного ключового носія знань може призвести до безповоротної втрати унікальних компетенцій і клієнтських зв'язків, що є реальним ризиком в умовах загальної мобільності кадрів після 2022 року. Друга – відсутність єдиного стандарту роботи з клієнтами: міжнародна клієнтська база у шести країнах обслуговується без централізованої платформи, що робить якість і безперервність обслуговування залежною від конкретного фахівця і унеможливорює системну роботу з утримання клієнтів та виявлення нових можливостей у наявній базі. Обидві вразливості мають одне спільне рішення – формування інтегрованої платформи, що поєднує управління знаннями (KMS) і управління клієнтськими відносинами (CRM) в єдиній системі [1].

Перед остаточним вибором розглянуто альтернативні інструменти управління ІК, що застосовуються у практиці юридичних компаній подібного масштабу. У сфері управління людським капіталом виділяють такі основні інструменти: програми безперервного навчання та підвищення кваліфікації, системи наставництва (менторингу), програми утримання ключових співробітників, HR-аналітика та оцінювання компетенцій, а також ротація та кар'єрне планування.

Порівняльний аналіз інструментів управління інтелектуальним капіталом для ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» наведено у таблиці 3.1.

Програми навчання та підвищення кваліфікації передбачають участь фахівців у профільних конференціях, семінарах, онлайн-курсах та отримання міжнародних сертифікацій у сфері морського права. Для ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛГАЛ» це є особливо актуальним з огляду на динамічні зміни у міжнародному санкційному законодавстві, морському праві та регулюванні торговельного судноплавства після 2022 року. Перевагою цього інструменту є пряме нарощення компетенцій персоналу та підтримання конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Недоліком є відносно висока

вартість та часові витрати, а також ризик, що навчений фахівець може залишити організацію.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз інструментів управління інтелектуальним капіталом для організації, що працює у сфері юридичного бізнесу

Інструмент	Складова інтелектуального капіталу	Переваги	Недоліки
Програми навчання та сертифікації	Людський	Пряме нарощення компетенцій; актуальність у динамічному правовому середовищі	Висока вартість; ризик відтоку навченого персоналу
Система наставництва	Людський	Мінімальні витрати; природна передача tacit knowledge (неявних знань)	Залежить від готовності партнерів; важко формалізувати
HR-аналітика та плани розвитку	Людський	Цілеспрямованість інвестицій у навчання	Адміністративне навантаження
KMS – система управління знаннями	Структурний	Знижує залежність від «незамінних»; скорочує час пошуку на 35–40%	Потребує часу на наповнення бази
LegalTech-автоматизація	Структурний	Підвищення ефективності на 20%+; зниження рутинних витрат часу	Початкові витрати на впровадження та навчання
Контент-маркетинг та публікації	Структурний + Клієнтський	Формалізує знання; підвищує впізнаваність бренду; низькі витрати	Ефект – довгостроковий; потребує дисципліни
CRM-система	Клієнтський	Системна робота з клієнтами; зниження ризику втрати при зміні фахівця	Потребує внесення даних усіма співробітниками
Диверсифікація клієнтського портфеля	Клієнтський	Знижує концентраційний ризик; нові джерела доходу	Потребує інвестицій у розвиток нових практик
Профілі у Chambers / Legal500 / LinkedIn	Клієнтський	Міжнародна видимість; залучення нових клієнтів	Потребує регулярного оновлення
Великі ERP-системи (SAP, Oracle)	Структурний	Комплексна автоматизація	Дуже висока вартість; надлишкова функціональність
Balanced Scorecard (BSC)	Всі складові	Комплексна система KPI	Складна у впровадженні; вимагає внутрішніх даних

Джерело: створено автором на основі [21,22,43]

Система наставництва передбачає формалізовану передачу знань від досвідчених партнерів до молодших співробітників. Цей інструмент є критично важливим для організації, де ключові компетенції сконцентровані у вузькому колі партнерів – відхід будь-кого з них без системи передачі знань означає безповоротну втрату унікального людського капіталу. Перевага – мінімальні прямі витрати, природна інтеграція у робочий процес. Недолік – вимагає часу і готовності досвідчених фахівців ділитись знаннями.

HR-аналітика та оцінювання компетенцій – систематичний аналіз компетентнісного профілю персоналу, виявлення прогалин у знаннях і планування розвитку. Для мікропідприємства реалізується у спрощеній формі – щорічна самооцінка та індивідуальні плани розвитку. Перевага – дозволяє цілеспрямовано інвестувати у навчання. Недолік – потребує часу на впровадження та адміністрування.

В свою чергу структурний капітал формується через організаційні системи, процеси та інфраструктуру, що забезпечують функціонування організації незалежно від конкретних людей. Ключовими інструментами його розвитку є: системи управління знаннями (KMS – Knowledge Management System), автоматизація процесів через LegalTech-рішення, управління проектами та юридичний білінг, а також розвиток цифрової інфраструктури.

Система управління знаннями (KMS) – це платформа, що забезпечує накопичення, структурування та доступ до знань організації: бази прецедентів, шаблони документів, внутрішні регламенти, методичні матеріали. У вузькому розумінні KMS для юридичної організації – це структурована база даних справ, рішень і правових позицій, що дозволяє будь-якому фахівцю швидко знайти релевантний прецедент замість витрачання часу на повторне дослідження. За даними досліджень, впровадження KMS скорочує час пошуку інформації на 35–40% та знижує залежність від «незамінних» співробітників. Для Interlegal цей інструмент є найбільш пріоритетним з огляду на виявлену проблему концентрації знань у вузькому колі партнерів [43].

LegalTech-рішення для автоматизації охоплюють широкий спектр: від систем управління справами та юридичного білінгу до автоматизованої підготовки типових документів і моніторингу законодавства. В Україні на сьогодні активно розвиваються такі рішення: LIGA:Zakon (моніторинг судової практики та законодавства), Verdictum (аналітика судових рішень), спеціалізовані LegalTech-платформи для управління справами та юридичного білінгу. За даними 2026 року, 54% керівників юридичних фірм очікують понад 20% зростання ефективності від впровадження LegalTech-рішень. Перевагою є суттєве скорочення часу на рутинні завдання і підвищення якості послуг. Недоліком – початкові витрати на впровадження та навчання персоналу.

Розвиток контент-маркетингу та репутаційного капіталу – публікація експертних статей, коментарів до законодавчих змін, участь у профільних виданнях – є інструментом одночасного розвитку структурного та клієнтського капіталу, оскільки формалізує знання фахівців у публічний контент і підвищує впізнаваність бренду.

Клієнтський капітал юридичної організації – це цінність відносин з клієнтами, що виражається у лояльності, повторних зверненнях, рекомендаціях та стабільності клієнтського портфеля. Основними інструментами його розвитку є: CRM-система (Customer Relationship Management), програми лояльності та утримання клієнтів, розширення спектру послуг і виходу на нові сегменти, а також розвиток цифрових каналів комунікації.

CRM-система є ключовим інструментом управління клієнтським капіталом – вона систематизує всю інформацію про клієнтів, історію взаємодії, статус справ, фінансові відносини та автоматизує комунікацію. Для Interlegal з міжнародною клієнтською базою у декількох країнах CRM дозволяє забезпечити єдиний стандарт обслуговування незалежно від офісу чи фахівця, відстежувати потреби клієнтів і своєчасно пропонувати додаткові послуги. Сучасні CRM-системи з елементами штучного інтелекту здатні аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та виявляти можливості для крос-продажів. Перевагою є системність у роботі з клієнтами та зниження ризику їх втрати при

зміні відповідального фахівця. Недолік – необхідність дисциплінованого внесення даних усіма співробітниками.

Диверсифікація клієнтського портфеля – розширення практики у суміжні напрями (яхтинг, агропромисловий трейдинг, корпоративне право для міжнародних компаній) для зниження залежності від одного сегменту морських перевезень. Як встановлено у SWOT-аналізі, висока галузева концентрація є суттєвим ризиком для клієнтського капіталу організації.

Розвиток цифрових каналів комунікації – вдосконалення сайту, розвиток профілів у LinkedIn та профільних міжнародних юридичних директоріях (Chambers, Legal500) – підвищує видимість організації для потенційних клієнтів у міжнародному просторі без значних витрат.

Проведемо порівняльний аналіз альтернативних заходів удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз альтернативних заходів удосконалення системи
управління інтелектуальним капіталом

	CRM + KMS	Тільки LegalTech-автоматизація	Тільки навчання персоналу
Усуває головну проблему	Концентрація знань + втрата клієнтів при зміні фахівця	Знижує витрати часу, але не вирішує проблему утримання клієнтів	Розвиває людський капітал, але знання залишаються «у головах»
Вплив на дохід	Прямий – утримання клієнтів, крос-продажі	Непрямий	Довгостроковий
Вартість	Помірна – є готові рішення на ринку	Помірна	Низька
Розрахунок NPV	Легко обґрунтувати через % утримання клієнтів	Складніше	Дуже складно виміряти
Відповідність темі ІК	Охоплює дві складові – структурний + клієнтський	Тільки структурний	Тільки людський

Джерело: створено автором на основі [3,5,10]

Порівняльний аналіз трьох ключових альтернатив засвідчує беззаперечну перевагу інтегрованої CRM/KMS-платформи як основного інструменту розвитку інтелектуального капіталу організації у сфері юридичного бізнесу. На відміну від LegalTech-автоматизації, яка підвищує операційну ефективність лише структурного капіталу і не формує стратегічного активу у вигляді клієнтської бази, та від програм навчання персоналу, ефект яких є довгостроковим і важко вимірюваним, CRM/KMS-платформа одночасно усуває обидві критичні вразливості організації: концентрацію знань у вузькому колі партнерів і відсутність системного управління клієнтськими відносинами. При цьому вплив на дохід є прямим і кількісно обґрунтованим – через вимірювані показники утримання клієнтів і крос-продажів.

CRM-складова платформи (Customer Relationship Management) забезпечує централізацію всієї інформації про клієнтів – контактні дані, історію справ, статус взаємодії, фінансові відносини та індивідуальні особливості комунікації – в єдиній базі даних, доступній усім фахівцям організації незалежно від офісу чи часового поясу. Для організації у сфері юридичного бізнесу із клієнтами у шести країнах це означає, що відхід будь-якого фахівця не призведе до втрати клієнта, оскільки вся інформація про нього залишається в системі, а не «у голові» конкретного партнера. Крім того, CRM дозволяє системно відстежувати потреби клієнтів і своєчасно пропонувати послуги із суміжних практик – яхтингу, агротрейдингу, корпоративного права, – що формує реальний потенціал зростання доходу через крос-продажі. Дослідження переконливо підтверджують ефективність цього інструменту. Так, збільшення рівня утримання клієнтів лише на 5% здатне підвищити прибутковість організації сфери послуг на 25–95%, оскільки вартість утримання існуючого клієнта у 5–7 разів нижча за залучення нового [29].

KMS-складова платформи (Knowledge Management System) формує структуровану організаційну пам'ять організації: базу прецедентів, шаблони типових документів, правові позиції з ключових питань морського та міжнародного права, внутрішні методичні матеріали та аналітичні огляди змін у

законодавстві. Принципова відмінність KMS від звичайної папки з документами полягає у структурованості, пошуковості та доступності: будь-який фахівець організації за лічені хвилини знаходить релевантний прецедент замість повторного дослідження вже вирішеного питання.

Таким чином, обґрунтованим заходом удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом організації у сфері юридичного бізнесу є формування інтегрованої CRM/KMS-платформи – перехід від фрагментарних неформалізованих практик до єдиної цифрової системи, що інституціоналізує знання організації та забезпечує системне управління клієнтськими відносинами.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованої концепції управління інтелектуальним капіталом організації у сфері юридичного бізнесу передбачає впровадження двох взаємопов'язаних програмних рішень: CRM-системи для управління клієнтськими відносинами та KMS-платформи для управління корпоративними знаннями. Вибір конкретних інструментів здійснювався за такими критеріями: функціональна відповідність потребам юридичної організації, вартість ліцензій за актуальним курсом НБУ станом на квітень 2026 р., наявність україномовної підтримки, можливість інтеграції між платформами та простота впровадження без залучення зовнішніх розробників.

Для вибору CRM-системи розглянуто чотири платформи, поширені на українському ринку серед компаній сфери B2B-послуг: NetHunt CRM, HubSpot, Bitrix24 та Microsoft Dynamics 365.

Порівняльний аналіз наведено у таблиці 3.5.

Як свідчать дані таблиці 3.5, оптимальним вибором є NetHunt CRM на тарифі Basic (€8/користувач/місяць).

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз CRM-платформ для
організації, що працює у сфері юридичного бізнесу

CRM-платформа	Основні можливості та переваги	Недоліки та обмеження	Відповідність потребам ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ»
NetHunt CRM Basic	Повна інтеграція з Gmail та Google Workspace; управління контактами, угодами та воронкою клієнтів; відстеження історії переписки, завдання та нагадування; командна робота; україномовна підтримка; €8/user/mic	Відсутність розширеної автоматизації на тарифі Basic; немає вбудованого модуля для управління справами	Високо відповідає: покриває ключові потреби – систематизацію клієнтської бази, відстеження запитів та переписки через Gmail, управління міжнародними контактами у 6 країнах
HubSpot CRM	Безкоштовна базова версія; зручний інтерфейс; управління лідами та email-маркетинг	Орієнтована на маркетинг і продажі; немає модулів для юридичних процесів; розширені функції – лише платні (від \$20/user)	Частково відповідає: підходить для залучення клієнтів, але не адаптована під специфіку міжнародної юридичної практики
Bitrix24	Потужний функціонал; задачі, комунікації, телефонія в одній системі; є безкоштовний план	Не адаптована під юридичну специфіку; складна у впровадженні; потребує значної кастомізації; надлишковий функціонал для команди 16 осіб	Обмежено відповідає: надмірна складність і витрати часу на налаштування унеможливають швидке впровадження
Microsoft Dynamics 365	Корпоративний рівень функціоналу; глибока кастомізація; ШІ-аналітика	Висока вартість (\$65–200/user/mic); складне впровадження 4–8 місяців; потребує власної ІТ-підтримки	Не відповідає: надмірна для мікропідприємства з 16 особами; несумісна з фінансовими можливостями організації

Джерело: складено автором на основі [22,23,25]

NetHunt CRM на тарифі Basic – це українська розробка з нативною інтеграцією з Gmail, повною локалізацією та функціоналом, що повністю покриває операційні потреби організації.

Для вибору системи управління знаннями розглянуто три платформи: Confluence Cloud, Notion та Obsidian. (див. табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Порівняльний аналіз KMS-платформ
для організації, що працює у сфері юридичного бізнесу**

KMS-платформа	Основні можливості та переваги	Недоліки та обмеження	Відповідність потребам ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГ АЛ»
Confluence Cloud Standard	Ієрархічна структура «простір → розділ → сторінка»; розширені права доступу за практиками; повнотекстовий пошук із фільтрами; 75+ вбудованих шаблонів; 250 ГБ сховища; командна робота онлайн; галузевий стандарт для корпоративних баз знань; \$6,40/user/mic	Платний; потребує початкового наповнення та налаштування структури	Високо відповідає: структурована ієрархія дозволяє розмежувати знання за практиками (морське право, арбітраж, корпоративне право); розширені права доступу захищають конфіденційні матеріали
Notion Business	Гнучкий інтерфейс; поєднання бази знань і задач; зручний для індивідуального використання	Висока вартість (\$20/user/mic); орієнтований на особисту продуктивність, а не корпоративне управління знаннями; базові права доступу	Частково відповідає: функціонально надмірний за ціною; слабкі корпоративні права доступу ускладнюють розмежування між практиками
Obsidian	Безкоштовний для локального використання; потужна система зв'язків між нотатками	Відсутня командна онлайн-робота; немає централізованого сховища; не підтримує розмежування прав доступу	Не відповідає: є інструментом індивідуальної роботи і не забезпечує спільного доступу команди

Джерело: створено автором на основі [21,22,24]

Дані таблиці 3.6 підтверджують, що Confluence Cloud Standard є єдиним рішенням, яке повністю відповідає корпоративним потребам організації у сфері юридичного бізнесу. Платформа забезпечує дворівневу ієрархію просторів знань, що ідеально відповідає логіці юридичної фірми з кількома практиками: кожна практика отримує власний простір із шаблонами договорів, прецедентами та методичними матеріалами. Система розширених прав доступу дозволяє розмежувати інформацію між підрозділами без складного налаштування, а вбудований повнотекстовий пошук із фільтрацією за тегами та авторами скорочує час пошуку документів – що є ключовим KMS-ефектом для юридичної практики. Порівняно з Notion Business Confluence коштує втричі дешевше (\$6,40 проти \$20 на користувача) при вищому рівні корпоративного функціоналу.

Обрані платформи NetHunt CRM Basic та Confluence Cloud Standard утворюють взаємодоповнювальну екосистему управління інтелектуальним капіталом, у якій кожен інструмент виконує свою функціональну роль, водночас посилюючи ефективність іншого. NetHunt CRM забезпечує операційний рівень управління клієнтськими відносинами: фіксує всі вхідні та вихідні комунікації, веде картки клієнтів із повною історією взаємодій, відстежує стадії справ у воронці та формує завдання для команди. Confluence Cloud Standard, своєю чергою, виконує роль корпоративної бази знань: акумулює шаблони документів, процесуальні інструкції, правові прецеденти, аналітичні матеріали та внутрішні стандарти роботи компанії.

Синергетичний ефект двох платформ досягається через їхню функціональну взаємодію в межах єдиного робочого процесу. Юрист, працюючи з картою клієнта у NetHunt, має змогу безпосередньо посилатися на відповідні сторінки Confluence – шаблони позовних заяв, типові договори, чеклисти для конкретної юрисдикції чи категорії справи. Таким чином, формалізовані організаційні знання, накопичені в Confluence, стають доступними саме в контексті конкретної клієнтської справи, а не існують як відокремлений масив інформації, до якого потрібно звертатися окремо. Це суттєво скорочує час

пошуку релевантних матеріалів та мінімізує ризик використання застарілих версій документів.

З точки зору управління інтелектуальним капіталом така архітектура реалізує ключовий принцип: перетворення індивідуального досвіду та знань окремих юристів на організаційний актив компанії. Кожна успішно завершена справа може бути задокументована у Confluence як прецедент із посиланням на клієнтський кейс у NetHunt, що поступово формує унікальну базу практичних знань, яка не зникає при кадрових змінах і стає стратегічною конкурентною перевагою організації у сфері юридичного бізнесу на ринку міжнародних юридичних послуг.

Структуру витрат на реалізацію проекту наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на впровадження інтегрованої CRM/KMS-платформи
для організації, що працює у сфері юридичного бізнесу

Заходи	Стаття витрат	Сума, грн
CRM-система (NetHunt CRM Basic)	Ліцензія	78900
	Налаштування та інтеграція з Gmail	10000
	Навчання персоналу	4000
Разом		92900
KMS-платформа (Confluence Cloud Standard)	Ліцензія	54000
	Налаштування структури та міграція документів	8000
	Навчання персоналу	4000
Разом		66000
Загальне впровадження	Налаштування інтеграції між системами	5000
	Технічна підтримка (1-й рік)	7500
Разом		12500
Щорічна підтримка (роки 2–3)	Ліцензія NetHunt CRM Basic	78900
	Ліцензія Confluence Cloud Standard	54000
Разом на рік		132900
Загальна сума за 3 роки		437200

Джерело: створено автором

Як свідчать дані таблиці 3.7, початкові інвестиції першого року становлять 171,4 тис. грн, з яких 132,9 тис. грн – ліцензійні платежі та 38,5 тис. грн – одноразові витрати на впровадження та навчання. Починаючи з другого року витрати фіксуються виключно на рівні щорічних ліцензій у розмірі 132,9 тис. грн, що забезпечує прогнозованість бюджету. Загальний бюджет проекту на три роки становить 437,2 тис. грн – сума, що є фінансово посилюючою для організації з власним капіталом 725,3 тис. грн та не потребує зовнішнього фінансування.

Завершальним етапом обґрунтування проекту впровадження інтегрованої CRM/KMS-платформи для організації у сфері юридичного бізнесу є оцінка його економічної ефективності. Розрахунок базується на аналізі прогнозних грошових потоків за трьома сценаріями з визначенням чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), а також простого і дисконтованого термінів окупності. Горизонт планування становить 3 роки, що відповідає середньому строку активного використання CRM/KMS-рішень до першої значної модернізації. Ставка дисконтування прийнята на рівні 18%, що відповідає обліковій ставці НБУ (16%) з додаванням премії 2% за ризики в умовах воєнного стану в Україні.

Обґрунтування прогнозних показників ефективності базується на міжнародній практиці впровадження аналогічних рішень. За даними International Legal Technology Association, юридичні фірми з впровадженою системою управління знаннями демонструють на 23% вищу маржу прибутку, а ROI у перший рік для компаній розміром 5–15 юристів становить 371%. Практичний ефект проявляється у скороченні часу підготовки документів на 25% та часу пошуку інформації на 40%, що прямо знижує операційні витрати – зростання яких є основною причиною збитковості ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» у 2025 році. На підставі цих орієнтирів розроблено три сценарії економічної ефективності проекту.

Оскільки обрані платформи є хмарними SaaS-рішеннями, строк впровадження встановлено на рівні 4 місяців. Починаючи з 5-го місяця компанія отримує повноцінний економічний ефект, тобто у першому році він реалізується

протягом 8 місяців (67% від річного). Економічний ефект формується з двох складових: CRM-ефект – зростання доходу від систематизації роботи з клієнтами (база: чистий дохід 2025 р. – 6 279,8 тис. грн); KMS-ефект – економія витрат від скорочення часу пошуку інформації та підготовки документів (база: витрати 2025 р. – 6 959,7 тис. грн). Прогнозні ефекти за сценаріями наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозні ефекти від впровадження CRM/KMS за сценаріями

Складова	Сценарій	Зростання доходу, тис. грн	Економія витрат, тис. грн	Загальний ефект, тис. грн
CRM-ефект (база: дохід 6279,8 тис. грн)	Оптимістичний	565,2	–	565,2
	Базовий	251,2	–	251,2
	Песимістичний	125,6	–	125,6
KMS-ефект (база: витрати 6959,7 тис. грн)	Оптимістичний	–	278,4	278,4
	Базовий	–	174,0	174,0
	Песимістичний	–	104,4	104,4
Загальний річний ефект	Оптимістичний	565,2	278,4	843,6
	Базовий	251,2	174,0	425,2
	Песимістичний	125,6	104,4	230,0

Джерело: створено автором

Дані таблиці 3.8 свідчать про те, що загальний річний ефект від впровадження перевищує щорічні ліцензійні витрати (132,9 тис. грн) у всіх трьох сценаріях – навіть песимістичний показник 230,0 тис. грн перевищує їх у 1,7 рази. Оптимістичний сценарій передбачає зростання доходу на 9%, що є цілком реалістичним орієнтиром з огляду на те, що міжнародна практика фіксує 7–15% зростання доходу для юридичних фірм після впровадження CRM-систем. Найвагоміший внесок у загальний ефект забезпечує CRM-складова: у реалістичному сценарії вона становить 251,2 тис. грн, або 59% сукупного ефекту. Це підтверджує, що саме систематизація клієнтської бази, автоматизація комунікацій та підвищення конверсії нових звернень є основними драйверами економічної віддачі від впровадженої екосистеми, тоді як KMS-складова

забезпечує довгостроковий стратегічний ефект через накопичення та монетизацію організаційних знань організації.

У таблиці 3.9 наведено зведені результати розрахунків показників ефективності за всіма сценаріями.

Таблиця 3.9

**Економічна оцінка ефективності проєкту впровадження CRM/KMS
для організації, що працює у сфері юридичного бізнесу**

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
NPV, тис. грн	1 216,4	424,9	55,6
IRR, %	289,5	118,1	31,9
Простий термін окупності, місяців	6,9	11,0	25,2
Дисконтований термін окупності, місяців	7,1	11,9	31,0

Джерело: створено автором

Економічна оцінка підтверджує доцільність проєкту за всіма трьома сценаріями. Позитивне NPV – 1 216,4 тис. грн в оптимістичному, 424,9 тис. грн у реалістичному та 55,6 тис. грн у песимістичному сценарії – свідчить про перевищення приведених доходів над витратами за будь-яких умов реалізації. IRR у розмірі 289,5%, 118,1% та 31,9% відповідно перевищує ставку дисконтування 18% у всіх сценаріях, що підтверджує інвестиційну привабливість проєкту. Термін окупності варіюється від 6,9 місяців при оптимістичному прогнозі до 25,2 місяців при песимістичному, що у двох із трьох сценаріїв означає повернення інвестицій ще у першому–другому році реалізації.

Особливо важливим є зіставлення отриманих ефектів із поточним фінансовим станом організації. Наприклад, організація у сфері юридичного бізнесу, що досліджувалася у другому розділі, за підсумками 2025 року зафіксувала збиток 578,8 тис. грн. У реалістичному сценарії річний ефект 425,2 тис. грн покриває 73,5% поточного збитку, а в оптимістичному – ефект 843,6 тис. грн повністю перекидає збиток і формує умови для відновлення прибутковості вже у наступному звітному році. Таким чином, впровадження CRM/KMS-

платформи є не лише інструментом розвитку інтелектуального капіталу організації, а й ключовим заходом з відновлення її фінансової стійкості.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом організації у сфері юридичного бізнесу шляхом впровадження інтегрованої CRM/KMS-платформи на базі NetHunt CRM Basic та Confluence Cloud Standard.

Запропонована концепція передбачає комплексний вплив на всі три складові інтелектуального капіталу: людський – через формалізацію знань та зниження залежності від індивідуальної експертизи; структурний – через створення корпоративної бази знань із шаблонами та прецедентами, структурованими за практиками; клієнтський – через систематизацію роботи з міжнародною клієнтською базою та реалізацію потенціалу крос-продажів.

Вибір платформ здійснено на основі порівняльного аналізу конкурентних рішень. NetHunt CRM Basic обрано як українську розробку з нативною інтеграцією з Gmail за €8/користувач/місяць. Confluence Cloud Standard обрано як галузевий стандарт корпоративного управління знаннями за \$6,40/користувач/місяць – утричі дешевше за Notion Business при вищому рівні корпоративного функціоналу.

Загальний бюджет проекту на три роки становить 437,2 тис. грн. Оцінювання ефективності підтвердило доцільність проекту в усіх сценаріях: у реалістичному NPV – 424,9 тис. грн, IRR – 118,1%, термін окупності – 11,0 місяців; в оптимістичному річний ефект 843,6 тис. грн повністю перекриває поточний збиток організації; у песимістичному NPV залишається позитивним (55,6 тис. грн), а IRR (31,9%) перевищує ставку дисконтування (18%). Таким чином, запропоновані заходи забезпечують перетворення накопиченого

потенціалу інтелектуального капіталу організації у сфері юридичного бізнесу на конкретний фінансовий результат через цифровізацію процесів управління знаннями та клієнтськими відносинами.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню питання вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом на прикладі для організації у сфері юридичного бізнесу.

Управління інтелектуальним капіталом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації у сфері надання професійних послуг. Дослідження показало, що інтелектуальний капітал як сукупність людського, структурного та клієнтського капіталу формує основу ринкової вартості сучасних організацій, особливо в наукомістких і знаннєємних галузях, до яких належить міжнародна юридична практика. Систематизовані теоретичні підходи до управління інтелектуальним капіталом – вартісний, компетентнісний, процесний та стратегічний – дозволяють адаптувати управлінські рішення до специфіки конкретної організації через цифровізацію, автоматизацію та формалізацію знань.

Доведено, що цифрові інструменти класу CRM та KMS є ефективними механізмами перетворення інтелектуального потенціалу на вимірювані фінансові результати. CRM-системи систематизують клієнтські відносини та автоматизують комунікації, підвищуючи утримання клієнтів і реалізацію потенціалу крос-продажів. KMS-платформи структурують корпоративні знання, знижують залежність від індивідуальної експертизи та підвищують продуктивність персоналу через скорочення часу на пошук інформації. Синергія цих двох інструментів створює єдину цифрову екосистему управління інтелектуальним капіталом, що є особливо актуальним для юридичних компаній з міжнародною присутністю.

Проведений аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції організації у сфері юридичного бізнесу на ринку міжнародних юридичних послуг у Чорноморському регіоні показав, що ринок характеризується зростаючою конкуренцією з боку великих міжнародних юридичних фірм,

цифровізацією клієнтських очікувань та підвищеним попитом на спеціалізовані послуги в умовах повоєнного відновлення. PEST-аналіз виявив ключові зовнішні чинники впливу: воєнні ризики та правова невизначеність для морських перевезень у Чорноморському регіоні, зміни у міжнародному морському праві та страховому законодавстві, активний розвиток LegalTech і штучного інтелекту в юридичній галузі, волатильність валютних курсів, що впливає на ціноутворення міжнародних послуг. Зазначені чинники формують як загрози для діяльності організації, так і нові можливості для зростання – зокрема, підвищений попит на юридичний супровід морських страхових претензій та міжнародних арбітражних проваджень.

SWOT-аналіз підтвердив, що рідкісна вузька спеціалізація у сфері морського, транспортного та міжнародного комерційного права, 30-річний досвід та розгалужена мережа присутності у шести країнах є незаперечними конкурентними перевагами організації, що важко відтворити конкурентам. Водночас відсутність формалізованих цифрових інструментів управління знаннями та клієнтськими відносинами є ключовою слабкою стороною, що стримує реалізацію наявного потенціалу та є однією з системних причин погіршення фінансових результатів. Надмірна концентрація клієнтської бази в одному ринковому сегменті та залежність від ключових фахівців формують операційні ризики, що потребують управлінського реагування.

Дослідження фінансово-економічної діяльності для організації у сфері юридичного бізнесу за 2023–2025 роки виявило невідповідність між зростаючими операційними показниками та погіршенням фінансових результатів. З одного боку, чистий дохід зріс на 15,70%, продуктивність праці – на 22,9% до максимального значення 398,8 тис. грн на особу, а оборотність дебіторської заборгованості покращилась з 31,8 до 21,9 дня, що свідчить про зміцнення клієнтських відносин та репутації організації на міжнародному ринку. З іншого боку, випереджальне зростання операційних витрат призвело до переходу від прибутку 544,2 тис. грн у 2023 році до збитку 578,8 тис. грн у 2025-му. Власний капітал скоротився на 67,52%, поточні зобов'язання зросли на

311,60%, рентабельність продажів перейшла у від'ємну зону, що свідчить про суттєве погіршення фінансової стійкості організації та необхідність термінових управлінських рішень.

Оцінювання стану інтелектуального капіталу підтвердило його диспропорційний розвиток. Людський капітал є головним стратегічним активом організації: рідкісна вузька спеціалізація, зростаюча продуктивність праці та висока кваліфікація персоналу формують основу конкурентоспроможності, однак створюють критичну залежність від індивідуальної експертизи ключових юристів. Структурний капітал, представлений розвиненим брендом та міжнародною мережею, потребує суттєвого розвитку в частині формалізації процесів та цифровізації: компанія не має структурованої системи зберігання правових шаблонів, прецедентів і методичних напрацювань, що призводить до неефективного використання робочого часу на рутинні задачі. Клієнтський капітал підтверджується стабільною міжнародною клієнтською базою та членством у престижних галузевих асоціаціях, проте характеризується надмірною концентрацією в сегменті морського права, а відсутність CRM-системи унеможливорює систематичне відстеження клієнтських запитів та реалізацію потенціалу суміжних практик. Виявлений розрив між наявним потенціалом інтелектуального капіталу та його фінансовою віддачею обґрунтував необхідність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління.

Дослідження підтвердило доцільність впровадження інтегрованої CRM/KMS-платформи для організації у сфері юридичного бізнесу. Порівняльний аналіз CRM-рішень (NetHunt CRM, HubSpot, Bitrix24, Microsoft Dynamics 365) показав, що NetHunt CRM Basic, завдяки нативній інтеграції з Gmail, україномовній підтримці та вартості €8/користувач/місяць, є оптимальним вибором. HubSpot і Bitrix24 менш придатні через орієнтацію на маркетинг і надмірну складність, а Microsoft Dynamics 365 – через високу вартість і тривале впровадження. Порівняльний аналіз KMS-платформ (Confluence Cloud, Notion, Obsidian) підтвердив перевагу Confluence Cloud

Standard завдяки ієрархічній структурі зберігання знань, розширеним правам доступу та вартості \$6,40/користувач/місяць – утричі нижчій за Notion Business.

Обґрунтовано доцільність впровадження обох платформ із загальним бюджетом 437,2 тис. грн на три роки та строком впровадження 4 місяці. Економічна оцінка за трьома сценаріями підтвердила доцільність проекту: ефекти становлять 230,0–843,6 тис. грн на рік, NPV – 55,6–1 216,4 тис. грн, IRR – 31,9–289,5%, термін окупності – 6,9–25,2 місяців. У реалістичному сценарії річний ефект покриває 73,5% поточного збитку організації, а в оптимістичному – повністю його перекиває, що відповідає фінансовим можливостям організації у сфері юридичного бізнесу та стратегічним цілям відновлення прибутковості.

Таким чином, впровадження інтегрованої CRM/KMS-платформи на базі NetHunt CRM Basic та Confluence Cloud Standard є комплексним управлінським рішенням, спрямованим на усунення виявлених проблем організації. Рішення формалізує корпоративні знання та знижує критичну залежність від індивідуальної експертизи ключових співробітників, систематизує роботу з міжнародною клієнтською базою й розкриває потенціал крос-продажів суміжних практик, а також скорочує операційні витрати через автоматизацію рутинних процесів. Запропоновані заходи відповідають фінансовим можливостям організації та не потребують зовнішнього фінансування. Їх реалізація забезпечує перетворення накопиченого інтелектуального капіталу на конкретний фінансовий результат — що є необхідною умовою відновлення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку міжнародних юридичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка*. Одеса: ОНУ. 2020. Т. 25, вип. 2 (81). С. 167–172.
2. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал як фактор забезпечення економічної стійкості сучасних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4. С. 61–65.
3. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових бізнес-структурах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2020. Вип. 1(11). С. 21–26.
4. Горовий Д.А. Управління інтелектуальним капіталом у цифровій економіці: монографія. Харків: ХНАДУ, 2020. 296 с.
5. Гордієнко Д. О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку*: Зб. матеріалів VII Всеукраїнської наук.-практ. конф. (11 травня 2021 р.). Київ: КНЕУ, 2021. С. 446–448.
6. Гребенник Н. Інтегрована модель управління знаннями та їх вплив на конкурентоспроможність. *Глобальна економіка*. 2025. Т. 93, № 2. С. 125–137.
7. Гусаковська Т.О., Святний Л.О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *Business Inform*. 2025. № 1. С. 435–440. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-435_440.pdf
8. Гвініашвілі Т., Гейко К. Управління знаннями як основа формування інтелектуального капіталу сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 7. С. 178–192. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Tetiana-Hviniashvili-Kostiantin-Geiko-178-192.pdf

9. Діше Д.С. CRM-навігатор. Посібник з управління взаєминами з клієнтами / пер. з англ. О. Сисоєвої. Київ: Вид-во О. Капусти, 2016. 375 с.
10. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 251–255.
11. Захарчин Г. М. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 76–80.
12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 64–77.
13. Калетнік Г. М., Коломієць Т. В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 7–19.
14. Каховська, О. В., Зюзя, А. О. Формування інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання в національній економіці: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. с. 15-19.
15. Кібік О. М., Котлубай В. О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Т. 3, № 80. С. 26–36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>
16. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса: НУ «ОЮА», 2020. 143 с.
17. Кібік О., Котлубай В., Редіна Є. Управління проектами. Організація проектної діяльності в умовах нестабільності: практикум для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса. 2025. 166 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/29832>

18. Клименко І.С., Тарануха О.М., Журавель О.В. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2021. Вип. 5. С. 31–43.
19. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Економічна теорія*. 2007. № 2. С. 15–29.
20. Котлубай В. О., Редіна Є. В. Формування екосистеми управління інноваційними маркетинговими проєктами в епоху цифрової економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(42). С. 936–948. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/323/423>
21. Ліщинська Л. Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5(1). С. 206–209.
22. Майбутнє CRM-систем у 2025 році: тренди та можливості автоматизації. *Коммо Україна*. 2025. URL: <https://kommo.com.ua/majbutnye-srm-system-yaki-funkczivi-stanut-standartom-u-2025-roczj/>
23. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 89–94.
24. Офіційний сайт Confluence Cloud. Atlassian Support. URL: <https://support.atlassian.com/confluence-cloud/docs/confluence-standard/>
25. Офіційний сайт NetHunt CRM. URL: <https://nethunt.ua/>
26. Офіційний сайт ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ» . URL: <https://interlegal.com.ua/>
27. Партин Г. О., Загородній А. Г. Інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання: сутність, складники, методи оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. С. 157–160.
28. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіти на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073

«Менеджмент» / за заг. ред. Г. О. Ульянової; уклад.: О. М. Кібік, В. О. Котлубай. Одеса: НУ «ОЮА», 2024. 30 с.

29. Потенціал українського ринку CRM у 2026 році. *Ringostat. 2026*. URL: <https://ringostat.com/uk/potential-ukrainian-crm-market-2026/>

30. Пушкар О. І., Андрущенко Т. Ю. Методи оцінки ефективності систем управління взаємовідносинами. URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/387/418>

31. Розвиток інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації. Журнал «Економіка і аграрні науки». 2025. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/421>

32. ТОП CRM-систем України 2025. *Ukrainian Business Award. 2026*. URL: <https://uba.top/crm-systems-of-ukraine/>

33. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та ефективність впровадження інформаційних систем. *Економіка та управління. 2023. № 4. С. 76–84*. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/76.pdf>

34. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у контексті цифрової економіки. *Електронне наукове видання ПДАТУ. 2024*. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/download/355227/341252>

35. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та інноваційним розвитком в умовах цифровізації. *Ukrainian Journal of Applied Economics. 2024. № 4*. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a4.pdf

36. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: Либідь, 2006. 480 с.

37. Фінансова звітність ТОВ «МІЖНАРОДНА ЮРИДИЧНА СЛУЖБА ІНТЕРЛІГАЛ». URL: <https://clarity-project.info/edr/23862359>

38. Харченко Ю. П. Управління інтелектуальним капіталом: дис. ... д-ра філос. : 051 Економіка. Чернігів: Чернігівська політехніка, 2024. 245 с.

39. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. Київ: Логос, 2003. 632 с.

40. Brooking A. *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press, 1996. 224 p.
41. Edvinsson L., Malone M. S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business, 1997. 240 p.
42. Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17, Winter Special Issue. P. 109–122.
43. ISO 30401:2018. *Knowledge management systems – Requirements*. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/68683.html>
44. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for developing competitive advantages of market entities in the era of digitalization. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (special issue). Pp. 139–147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>
45. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: *Oxford University Press*, 1959. 272 p.
46. Roos G., Roos J. Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*. 1997. Vol. 30, № 3. P. 413–426.
47. Stewart T. A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: *Doubleday*, 1997. 278 p.
48. Sveiby K.-E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: *Berrett-Koehler*, 1997. 220 p.