

**О. М. Дуброва**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
докторант Міжрегіональної академії управління  
персоналом

**Г. В. Ортіна**, доктор наук з державного управління,  
професор, декан факультету економіки та бізнесу  
Таврійського державного агротехнологічного університету  
імені Дмитра Моторного

## СПЕЦИФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВІДТВОРЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У СЕКТОРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ ДОСВІД З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ КРАЇНАМИ

У статті дістали подальшого розвитку підходи до розширеного відтворення інтелектуального капіталу в Україні порівняно з досвідом європейських країн як пріоритетного елементу системних перетворень, орієнтованих на становлення економіки знань на підставі алгоритму утворення креативного компонента людського чинника у публічному управлінні, що домінує в умовах прискорення постіндустріальних перетворень: збільшення знань – здобуття виняткових компетенцій – формування інтелектуального капіталу; формування методологічного підходу до дослідження відтворення інтелектуального капіталу в секторі публічного управління вищою освітою на засадах синергетичної парадигми сучасної науки, підкріплюючи пізнавальний потенціал базового для заявленої проблеми системного підходу ресурсами низки напрямів досліджень, спрямованих на вивчення феноменів освітніх послуг; інноваційного відтворення.

Отримане збільшення наукового знання з урахуванням досвіду європейських країн включає такі елементи. Введено поняття та розкрито зміст якісно збагачуючого способу відтворення інтелектуального капіталу (інтенсивний розвиток взаємопов'язаної сукупності виняткових компетенцій, персоніфікованих в особистості власника цього капіталу; такий розвиток стратегічно орієнтований на розгортання якісно нових творчих можливостей, спрямований на поглиблення відносин інтелектуального капіталу, підвищення його суспільної оцінки); обґрунтовано методологічний підхід до дослідження процесу відтворення інтелектуального капіталу в секторі публічного управління вищою освітою (пізнавальні можливості основоположного для цієї проблеми системного підходу підкріплені додатковими евристичними можливостями інституційного підходу, з використанням ключових положень теорії відтворення, теорії інтелектуального капіталу, теорії економіки знань); встановлені специфічні показники відтворення інтелектуального капіталу у секторі публічного управління вищою освітою (дефіцит спеціальної інфраструктури цього процесу; розмивання ресурсів відтворення інтелектуального капіталу у процесі фінансування вищої освіти; неадекватність портфеля освітніх технологій потребам відтворення інтелектуального капіталу; дезінтеграція освітньої та наукової гілок діяльності організації зазначеного сектору; непривабливість відтворення інтелектуального капіталу у зазначеному секторі для приватних інвесторів).

Ключові слова: відтворення, вища освіта, європейські країни, інтелектуальний капітал, публічне управління, сектор публічного управління.

**O. M. Dubrova, G. V. Ortina. Specific characteristics of recreation of intellectual capital in the sector of public management of higher education of Ukraine: comparative experience with European countries**

Received further development: an approach to the expanded reproduction of intellectual capital in Ukraine compared to the experience of European countries as a priority element of systemic transformations, focused on the formation of a knowledge economy based on the algorithm of formation of the creative component of the human factor in public administration, which dominates in the conditions of acceleration of post-industrial transformations: increasing knowledge – acquiring exceptional competences – forming an intellectual capital; the formation of a methodological approach to the study of the reproduction of intellectual capital in the sector of public management of higher education on the basis of the synergistic paradigm of modern science, reinforcing the cognitive potential of the basic systemic approach for the stated problem with the resources of a number of research areas aimed at studying the phenomena of educational services; innovative reproduction.

Provisions made by other authors are summarized. Of course, the reproduction of intellectual capital in the higher education sector has such specific characteristics. The deficit of the special infrastructure of this process is associated with a high level of wear and tear of the operating elements of the fixed capital. At the same time, many new elements of such infrastructure, focused on innovative activity and the reproduction of intellectual capital, are simply absent, especially in that part of the higher education service sector, which is represented by private organizations. Erosion of intellectual capital reproduction resources in the process of financing higher education, lack of clearly defined focus areas of this process. In the conditions of Russia's war against Ukraine, the following negative results of the influence of military actions on the process of development of the human factor in education are recorded: the outflow of the most qualified scientific and pedagogical personnel to other, more favorable for the development of the sphere of activity, or

---

abroad; reduction of the process of reproduction of the human factor at the level of ensuring the needs of survival, which sharply reduces its productivity; deepening of income polarization, and, mostly, out of connection with the contribution of income recipients to the formation of the aggregate financial results of educational organizations. The inadequacy of the portfolio of educational technologies to the needs of reproduction of intellectual capital, as evidenced by the extremely weak representation of innovative organizations of higher education and the low share of intangible assets in the structure of assets. Disintegration of the educational and scientific branches of the organizations of the specified sector, which leads to the formalization of education, reducing its role in the reproduction of intellectual capital. The unattractiveness of reproduction of intellectual capital in the specified sector for private investors is largely due to the bureaucratization of connections and the lack of effective investment mechanisms. In this case, the budget restrictions of the Ukrainian economy and the outflow of capital are formed. Such unattractiveness can be destructive for the process we are studying.

The resulting increase in scientific knowledge includes the following elements: the concept is introduced and the content of a qualitatively enriching way of reproduction of intellectual capital is revealed (intensive development of an interconnected set of exceptional competencies, personified in the personality of the owner of this capital; such development is strategically oriented towards the deployment of qualitatively new creative opportunities, aimed at deepening relations of intellectual capital, increasing its social evaluation); the methodological approach to researching the process of reproduction of intellectual capital in the sector of public management of higher education is substantiated (the cognitive capabilities of the systemic approach fundamental to this problem are supported by additional heuristic capabilities of the institutional approach, using the key provisions of the theory of reproduction, the theory of intellectual capital, the theory of the knowledge economy); specific indicators of reproduction of intellectual capital in the sector of public management of higher education are established (deficit of special infrastructure for this process; erosion of resources for reproduction of intellectual capital in the process of financing higher education; inadequacy of the portfolio of educational technologies to the needs of reproduction of intellectual capital; disintegration of educational and scientific branches of the organizations of the specified sector; unattractiveness reproduction of intellectual capital in the specified sector for private investors).

Key words: reproduction, higher education, European countries, intellectual capital, public administration, public administration sector.

**Постановка проблеми.** Роль освіти у формуванні творчого потенціалу України вже була визначена з моменту проголошення її незалежності. Зазначимо в аспекті внесок європейських енциклопедистів. Виділимо також характеристику процесу освіти в аспекті формування національного капіталу, влади та громадянського суспільства в європейських країнах. Формування особистості людини відбувається протягом усього життєвого циклу. Протягом усього свого життя людина, якщо вона навіть не прагне цього явно, постійно втягується в різні наукові та освітні процеси. Ця обставина дає змогу сформулювати висновок про необхідну наступність участі у науковому процесі, оскільки кожен крок такої участі об'єктивно підготовлений попереднім кроком, а кожен наступний крок впливає з попереднього. Така послідовність кроків нагадує відтворювальний процес у європейських країнах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростаюча кількість друкованих праць та наукових дискусій з проблеми встановлення специфічних характеристик відтворення інтелектуального капіталу у секторі публічного управління вищою освітою підтверджує актуальність поставленої проблеми. Ця проблема стала об'єктом дослідження таких представників науки публічного управління з розвитком теорії інтелектуального капіталу, як Д. Нортон, Г. Сант-Онжем, К. Свейбі, Дж. Нагапет, В. Геєць, О. Кендюхов, А. Чухно.

**Мета статті** полягає в тому, щоб установити специфічні характеристики відтворення інтелектуального капіталу у секторі публічного управління вищою освітою порівняно з досвідом європейських країн.

**Виклад основного матеріалу.** На кожному рівні освіти людини відбувається поступове збільшення участі науки. Так, найбільша участь характерна для вищої освіти та підготовки власне наукових кадрів в аспірантурі та докторантурі (табл. 1).

Дані, наведені у табл. 1, визначають вищу освіту як закономірний фокус нашого дослідження, відтворення інтелектуального капіталу особистості та, відповідно, наводять вирішальні компоненти відтворення інтелектуального капіталу.

З урахуванням природних обмежень, властивих індексному та рейтинговому аналізу, узагальнення результатів аналізу конкурентоспроможності України порівняно з європейськими країнами (табл. 2) дає змогу сформулювати такі висновки:

- підсумкова ефективність відтворення інтелектуального капіталу, яка визначається фактором стану інноваційного потенціалу економіки України порівняно з європейськими країнами дуже низька (рейтинг 49 у 2021 р.);
- у розвитку факторів, що визначають конкурентоспроможність національної економіки, спостерігається істотна асиметрія, зокрема поліпшення на 4 позиції за індексом людського розвитку, втрата 17 позицій за індексом глобальної конкурентоспроможності, що свідчить про розриви та відповідні послідовні втрати у процесі відтворення інтелектуального капіталу;
- Україна поступово відновлює позиції у відтворенні талантів (поліпшення на 5 позицій).

## Зростання ролі науки у розвитку особистості людини в Україні

Приблизні роки життя	Життєвий цикл особистості	Рівень освіти особистості	Форма участі в науковому процесі, спосіб залучення до нього
До 7 років	Дитинство	Дошкільна освіта	Здійснюється поза освітнім процесом (але відповідно до його спільних цілей та цінностей) сім'єю, громадою. Найчастіше стихійне навчання. Ігрове пізнання.
До 15 років	Підлітковий вік	Початкова освіта	Закладається фундамент знань, відбувається розвиток базису аналітичних здібностей
До 17–18 років	Юність	Середня (школа) або середня спеціальна освіта (коледж, технікум тощо)	
До 22 років	Рання зрілість	Вища освіта	Здобуття знань, умінь, навичок. Перші кроки самостійної науково-дослідної діяльності.
До 35 років	Рання зрілість, період адаптації до соціуму, початок активної діяльності.	Післявузівська освіта (аспірантура, докторантура).	Пошук можливостей застосування отриманих знань, умінь, навичок, відточування їх, інтеграція в освітньому процесі наукових досліджень та практичної діяльності, завершення формування основ творчої особистості.
До 60–65 років	Пізня зрілість – творче виробниче середовище.	Самоосвіта та саморозвиток, здобуття додаткової освіти.	Самостійне заняття дослідницьким процесом.

## Індекси, які формують адаптивні механізми надання послуг вищої освіти у рамках відтворення інтелектуального капіталу

Індекси		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 (2020) р. до 2016 р., +, -
Індекс глобальної інноваційності, GII	Рейтинг країни	56	50	43	47	45	49	-7
	Значення індексу	35,7	37,6	38,5	37,4	36,3	35,6	-0,1
Індекс людського розвитку, HDI	Рейтинг країни	78	75	75	75	74	-	-4
	Значення індексу	0,77	0,77	0,77	0,77	0,78	0,79	+0,02
Індекс глобальної конкурентоспроможності, GCI	Рейтинг країни	79	85	81	85	96	-	+17
	Значення індексу	59,0	53,9	57,0	56,9	55,0	-	-4,0
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	Значення індексу	66	69	61	63	60	61	-5

Джерело: за розрахунками авторів

Дані, наведені у табл. 2, свідчать про те, що Україна відстає від європейських країн, орієнтованих на розвиток людського фактору, що зумовлює зниження інвестиційної привабливості та перешкоджає формуванню власного фінансового центру, інтегрованого в європейську економіку. Ця обставина виступає істотним обмеженням затвердження якісно збагачуючого способу відтворення інтелектуального капіталу. При цьому європейські країни ще повністю не готові до економічних перетворень [1, с. 7]. Так, серед оцінених країн нині найбільш підготовленими та багатообіцяючими є скандинавські країни. Їхня економічна модель виділяється серед інших країн більшою спроможністю для переходу до продуктивної, стійкої та інклюзивної економічної системи. Це такі країни, як Фінляндія, Данія, Швеція, які є одними з найбільш підготовлених за більшістю зазначених пріоритетів і, як наслідок, найбільш готовими до економічної трансформації. Так, з питань впровадження сильних принципів управління та забезпечення довготермінового бачення розвитку країни, а також забезпечення зміцнення довіри своїх громадян найбільш готовими були визнані чотири невеликі економіки, а саме економіки Данії, Фінляндії, Нової Зеландії та Швейцарії. До найменш підготовлених країн у цій сфері питань віднесені Російська Федерація, Мексика, Бразилія та Аргентина. Загалом рівень якості інститутів у країнах, що аналізувались, дуже великий: від 40 до 70 балів [1, с. 7].

Багато видів економічної діяльності в Україні засновані на знанні. Отже, модернізація має торкнутися насамперед секторів, які безпосередньо зайняті відтворенням знань, а саме науки та освіти. Без істотного зміцнення матеріальної бази та переорієнтації інвестиційних потоків на розвиток вищої школи неможливий прорив України у суспільство, засноване на знаннях.

Трансформації системи освіти тісно пов'язані із змінами економіки та соціальної сфери (табл. 3).

## Еволюція економіки, суспільства та вищої освіти в Україні

Період	Тип економіки та суспільства	Характерні риси	Тип системи освіти	Характерні риси
До 1950 р.	Індустріальне суспільство	Орієнтація розвитку економіки на зростання виробництва. Незадоволений попит на товари. Технології ґрунтуються на механізації виробництва. Менеджмент орієнтований на зростання продуктивності.	Виробничо орієнтоване	Вивчення фундаментальних законів, застосування знань на практиці.
До 1975 р.	Початок постіндустріальних перетворень	Задоволення попиту на основні товари, розвиток сфери послуг. Технології спрямовані на автоматизацію виробництва, створення інтегрованих систем управління. Зростання інформатизації. Менеджмент орієнтується на ринок, з'являється маркетинг.	Орієнтоване на застосування технологій	Орієнтація на засвоєння жорстких знань у проєктуванні та вирішенні проблем.
До 1991 р.	Перехідне інформаційне суспільство	Домінуючим виробничим фактором є інформація, розвиток інформаційного середовища, обчислювальних мереж, Інтернету.	Прогресивна, орієнтована на розширення знань, засвоєння ІТ	Вільний доступ до інформації, навчальні платформи, ІТ у навчанні.
До 1995 р.	Сервісна економіка	Розвиток менеджменту і посилення глобальної конкуренції привели до орієнтації виробництва та економіки на окремого споживача, виробництво стало випускати на конвеєрі вироби за індивідуальними замовленнями, стали створюватися системи управління відносинами з клієнтами (CRM), управління якістю послуг (ServQual), системи підтримки прийняття рішень, віртуальні підприємства.	Прагматична система освіти	Націленість на застосування знань, превалювання конструктивного підходу до навчання.
До 2000 р.	Ринкова економіка	Гнучкі технології, найбільш цінними якостями працівника стають рівень освіти, навченість. Розвиток визначається новими розробками та технологіями, організаційні знання стають основою ефективної роботи організацій, нематеріальні активи домінують над матеріальними.	Гнучка, орієнтована на нововведення	Фундаментальна підготовка, інтеграція навчання з практикою використання знань.
До 2010 р.	Інноваційна економіка	Широке застосування інноваційних технологій та підвищення кваліфікації працівників, економіка адаптується до нових потреб.	Адаптивна система навчання	Орієнтація навчання на нові знання, методи, технології, активні методи.
2015–2020 рр.	Становлення економіки знань	Зростання використання наукоємних технологій, висококваліфіковані співробітники – основа розвитку економіки.	Стратегічна прикладна система освіти	Посилення інтеграції досліджень і навчання, орієнтація на узагальнення методів.
2020–2025 рр.	Інтелектуальні економіка та суспільство	Основою прогресу економіки та суспільства стають інтелектуальні технології, що навчаються, та адаптивні системи. Навчання стає безперервним процесом.	Креативна система освіти, розвиток творчого потенціалу	Створення нових знань про навчання, посилення творчих компонентів процесу навчання.

Нині зростає розуміння того, що знання, що є в організаціях, є сукупним «інтелектуальним капіталом» фірми, джерелом як нинішніх, так і майбутніх доходів, єдино ефективною конкурентною перевагою та критичною умовою виживання фірми. Незважаючи на зростання загального визнання актуальності питання про управління знаннями як високоприбутковими конкурентними активами організації, поки немає єдиного розуміння того, що саме являють собою знання як такі і, відповідно, як вони втілюються в інтелектуальному капіталі, як індивідуальний інтелектуальний капітал з'єднується у відповідний капітал організації.

Проте в категорії «Знання» є низка проблемних питань, таких як вирошування талантів, залучення та утримання кваліфікованої робочої сили, якість навчання та освіти [1, с. 15]. Стимулюючими факторами виступають нормативно-правова база та технологічне регулювання. Натомість показники, за якими оцінювався рівень прийняття урядом, бізнесом та суспільством загалом цифрових технологій, залишається одним із найкращих. Данія піднялась у рейтингу завдяки успіхам у досягненні майбутньої готовності, розвитку та впровадженню ІТ-технологій, сприйняттю бізнесом цифрових технологій. Вона посіла лідируючу позицію у ставленні до глобалізації

та впровадженні електронного урядування, трансфері інноваційних технологій, ефективному реагуванні на можливі загрози та виклики. Решту місць у топ-10 рейтингу 2020 р. посіли інші скандинавські країни: Норвегія (9 місце) та Фінляндія (10 місця), а також Швейцарія (6 місце), Нідерланди (7 місце). Отже, Швеція та Данія виділяються своїми відмінними оцінками в галузях накопичення знань, тоді як Західна Європа є найбільш прогресивним у цифровому аспекті регіоном [1, с. 15].

Знання за своєю природою є багатоаспектною та комплексною категорією (таблиця 4). Вчені, які досліджували у різні історичні періоди цю категорію, запроваджують такі класифікаційні ознаки знання, як надання результатам найбільшої достовірності, репрезентативності і комплексності [2; 3]. Цікава для нас модель управління, в якій знання виступають як самостійний фактор виробництва, стратегічний актив організацій і критична умова створення стійких конкурентних переваг, кардинально відрізняється від традиційної індустріальної моделі, що панувала раніше.

Таблиця 4

**Систематизація основних підходів до типологізації категорії «Знання»**

Представники наукових шкіл та напрямів	Найменування типу знання	Характеристика типу знання
<i>За типом формалізації</i>		
І. Нонака [2], Дж.Б. Куїн [3]	Явне	Явне знання завжди формальне та систематизоване. Воно може бути закодоване та відображене у формальних правилах, інструментах чи процесах.
	Неявне	Неявне знання є суб'єктивним. Його важко формалізувати та передавати іншим. Неявне знання частково складається з технічної майстерності, важкого знання, що характеризується терміном «ноу-хау», ментальних моделей, переконань і думок.
<i>За рівнем складових частин професійного інтелекту</i>		
Дж.Б. Куїн [3]	Когнітивне знання	Базовий рівень володіння дисципліною. Професіонали досягають його у процесі серйозного навчання, яке потім підтверджується сертифікацією. Це знання необхідне, але його недостатньо для комерційного успіху.
	Просунуті знання та навички	Дають змогу перетворити «книжкове знання» на ефективне виконання. Здатність застосовувати правила тієї чи іншої дисципліни до складних проблем реального світу – найбільш поширений рівень навичок серед професіоналів, які створюють вартість.
	Системне розуміння	Глибоке пізнання складної «павутини» причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі дисципліни. Воно дає змогу професіоналам, не обмежуючись простим виконанням завдань, переходити до вирішення великих, комплексних проблем і в результаті створювати винятково високу вартість.
	Самотивована творчість	Посідання волі, мотивації та адаптованості до успіху. Мотивовані творчі групи часто досягають кращих результатів, ніж групи, які мають значні матеріальні чи фінансові ресурси.

У новій моделі для відтворення складного інтелектуально ємного продукту необхідні значні початкові капіталовкладення. Проте після завершення початкового етапу вартість кожної додаткової одиниці виробленої продукції буде мінімальною і навіть прагнути нулю, тобто вона буде безкоштовною. Результатом цього є той факт, що у матеріальній економіці віддача зменшується. Іншими словами, кожна додаткова одиниця ресурсу (продукту) виробляється з більшими зусиллями, ніж попередня, а також є більш дефіцитною та дорогою з точки зору витрат на виробництво.

В управлінні знаннями віддача, навпаки, зростає. Це зумовлено найважливішою відмінністю між знаннями та матеріальними об'єктами, яка полягає в тому, що знання та ідеї невичерпні, отже, закон спадної віддачі до них не застосовний. Знання забезпечують зростаючу віддачу за ступенем їх використання. Чим більше ми їх споживаємо, тим більше зростає їхня цінність, що забезпечує певний мультиплікативний цикл.

Інформаційне суспільство побудоване переважно на знаннях та інноваціях, що постійно формують набір інших якостей та компетенцій працівника, ніж ті, що були в економіці індустріального типу (інноваційне мислення, глибока фундаментальна підготовка). Будучи системою управління, в якій інтелектуальні та інформаційні ресурси відіграють чільну роль, вона привела до певних соціальних трансформацій у суспільстві, значною мірою підвищивши статус таких соціальних організацій, як освітні установи.

Сучасна модель університету визначає інтеграцію освіти та науки, утворюючи співдружність студентів та викладачів, що володіє автономією. Вона виробляє неформальні інститути, системи цінностей та поведінкові установки, які потім трансформуються у формалізовані інститути. Ці зміни поставили нові завдання перед системою освіти, зумовивши необхідність її глибокої модернізації. Модернізація зумовлена зростанням знання в публічному управлінні, рівнем глобалізації економіки та сфери освіти. Адекватною відповіддю на цю вимогу часу стало розроблення концептуальних засад інноваційної освіти, яка будується на новій парадигмі.

---

Узагальнено наведені положення та підкріпимо отримані висновки результатами досліджень, проведених з урахуванням досвіду європейських країн. Відтворенню інтелектуального капіталу у секторі вищої освіти властиві такі специфічні характеристики.

1) Дефіцит спеціальної інфраструктури цього процесу, пов'язаний з високим рівнем зносу діючих елементів основного капіталу. При цьому багато нових елементів такої інфраструктури, орієнтовані на інноваційну діяльність та відтворення інтелектуального капіталу, просто відсутні, особливо у тій частині сектору послуг вищої освіти, яка представлена приватними організаціями.

2) Розмивання ресурсів відтворення інтелектуального капіталу у процесі фінансування вищої освіти, відсутність чітко виражених зон фокусування цього процесу. В умовах війни Росії проти України фіксуються такі негативні результати впливу військових дій на процес розвитку людського фактору в освіті: відтік найбільш кваліфікованих науково-педагогічних кадрів в інші, більш сприятливі для розвитку сфери діяльності або за кордон; редукція процесу відтворення людського чинника рівня забезпечення потреб виживання, що різко знижує його продуктивність; поглиблення дохідної поляризації, причому переважно поза зв'язком із вкладом одержувачів доходів у формування сукупних фінансових результатів освітніх організацій.

3) Неадекватність портфеля освітніх технологій потребам відтворення інтелектуального капіталу, про що свідчать вкрай слабе представництво інноваційних організацій вищої освіти та низька частка нематеріальних активів у структурі активів.

4) Дезінтеграція освітньої та наукової гілок діяльності організацій зазначеного сектору, що веде до формалізації освіти, зниження її ролі у відтворенні інтелектуального капіталу.

5) Непривабливість відтворення інтелектуального капіталу в зазначеному секторі для приватних інвесторів, яка багато в чому обумовлена бюрократизацією зв'язків та відсутністю ефективних механізмів інвестування. У такому разі складаються бюджетні обмеження економіки України та вплив капіталу. Така непривабливість може бути руйнівною для досліджуваного нами процесу.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отримане збільшення наукового знання включає такі елементи: введено поняття та розкрито зміст якісно збагачуючого способу відтворення інтелектуального капіталу (інтенсивний розвиток взаємопов'язаної сукупності виняткових компетенцій, персоніфікованих в особистості власника цього капіталу; такий розвиток стратегічно орієнтований на розгортання якісно нових творчих можливостей, спрямований на поглиблення відносин інтелектуального капіталу, підвищення його суспільної оцінки); обґрунтовано методологічний підхід до дослідження процесу відтворення інтелектуального капіталу в секторі публічного управління вищою освітою (пізнавальні можливості основоположного для цієї проблеми системного підходу підкріплені додатковими евристичними можливостями інституційного підходу з використанням ключових положень теорії відтворення, теорії інтелектуального капіталу, теорії економіки знань); встановлені специфічні показники відтворення інтелектуального капіталу у секторі публічного управління вищою освітою (дефіцит спеціальної інфраструктури цього процесу; розмивання ресурсів відтворення інтелектуального капіталу у процесі фінансування вищої освіти; неадекватність портфеля освітніх технологій потребам відтворення інтелектуального капіталу; дезінтеграція освітньої та наукової гілок діяльності організацій зазначеного сектору; непривабливість відтворення інтелектуального капіталу у зазначеному секторі для приватних інвесторів).

#### Список використаних джерел:

1. Конкурентоспроможність України. Інформаційний огляд та ситуаційний аналіз. 2020–2021. Київ : ДЕК Адміністрації Держспецзв'язку, 2021. 70 с.
2. Нонака И., Takeuchi X. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 340 с.
3. Куинн Дж.Б. Сопrotивление изменениям и методы его преодоления. *Гуманитарный портал*. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/4247> (дата звернення: 09.08.2022).

#### References:

1. *Konkurentospromozhnist' Ukrayiny. Informatsiynyy ohlyad ta sytuatsiynyy analiz. 2020–2021* (2021), [Competitiveness of Ukraine. Information review and situational analysis. 2020–2021], DEK Administratsiyi Derzhspetszv'yazku, Kyiv, 70 p. [in Ukrainian].
2. Nonaka I., Takeuchi H. (2003), *Kompaniya – sozdatel' znaniya: Zarozhdeniye i razvitiye innovatsiy v yaponskikh firmakh* [The Knowledge Creator Company: The Origin and Development of Innovation in Japanese Firms], Oлимп-Business, Moscow, 340 p. [in Russian].
3. Kuinn Dzh.B. (2012), *Soprotivleniye izmeneniyam i metody yego preodoleniya. Gumanitarnyy portal* [Resistance to change and how to overcome it. Humanitarian portal], official site. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/4247> [in Russian].