

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЮРКО ІГОР СЕРГІЙОВИЧ

УДК 005.336.4:[658:330.341.1](043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

І.С. Юрко

Науковий керівник:

Захарова Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2026

АНОТАЦІЯ

Юрко І.С. Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс інноваційного розвитку підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено теоретико-практичному обґрунтуванню основ управління інтелектуальним капіталом як стратегічним ресурсом, конкретизованим у теоретико-методологічних підходах та системному інструментарії його реалізації в умовах інноваційного розвитку підприємств.

У роботі проаналізовано еволюційно-історичні етапи становлення і розвитку теорії управління результативністю людської праці, що дозволило наочно продемонструвати перехід від суто механістичного контролю трудових операцій (поширеного у працях представників наукових шкіл ХІХ ст.) до пошуку на початку ХХ ст. важелів, які у майбутньому стануть основою фундаменту сучасної теорії управління людським капіталом підприємства. Висвітлено концептуально-методологічні напрями досліджень процесу управління людським та інтелектуальним капіталом у працях представників українських і зарубіжних неокласичних наукових шкіл (середина ХХ ст. – початок ХХІ ст.). Це дозволило розкрити концептуальні обмеження досліджень, які певним чином стримували розвиток сучасного бачення теорії інтелектуального капіталу підприємства, хоча і акцентували увагу на необхідності врахування впливу на результативність діяльності суб'єктів господарювання соціальних, економічних та поведінкових аспектів взаємодії працівників під час виконання ними трудових функцій.

Розглянуто сучасні підходи до визначення змісту економічної категорії «інтелектуальний капітал», що дозволило констатувати їх різноманітність та відсутність єдиного бачення. В роботі запропоновано власний погляд на сутність інтелектуального капіталу підприємства, який представляє собою поліморфні, складно структуровані, значною мірою дезінтегровані науково-теоретичні знання, практико-орієнтовані вміння, трудові навички, мотиваційно-стимулюючі впливи,

інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, унікальний досвід і компетентності, наділені властивістю матеріально-грошової конвертації, вміле використання яких орієнтоване на створення додаткової доданої вартості, що у комплексі гарантують досягнення конкурентних переваг підприємству вже сьогодні та на довготривалу перспективу. На підґрунті дослідження сутності соціальних технологій управління інтелектуальним капіталом підприємства обґрунтовано послідовність етапів розвитку та використання інтелектуального капіталу підприємства як цілісного та циклічного процесу: формування→інституціоналізація→комерціалізація→→синергія→відтворення та розвиток.

На основі систематизації наявних підходів до визначення структури інтелектуального капіталу підприємства запропоновано виокремлення шести його структурних компонентів. Людський капітал охоплює когнітивні здібності та інноваційні здатності працівників, їх професійні компетентності, рівень фізичного та ментального здоров'я, мотиваційні стимули до дій та ступінь лояльності до підприємства. Структурний (організаційний) капітал визначається інституційною структурою підприємства, управлінськими та виробничими технологіями, процесами та методами діяльності, комплексом технічних і програмних засобів, корпоративних інформаційних ресурсів, технологічною інфраструктурою. Соціальний капітал формують соціальні зв'язки підприємства, взаємовідносини всередині трудового колективу, етичні норми, моральні звичаї та традиції. Споживчий (клієнтський) капітал охоплює процеси комунікації та взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, договірно-правову базу, брендову ідентичність та корпоративну репутацію. Управлінський капітал розкривається через корпоративну культуру, філософію та стратегічні орієнтири в управлінні підприємством, лідерський потенціал та авторитет керівного складу. Інноваційний капітал формується через результати інтелектуальної діяльності працівників (патенти, ноу-хау, інновації, комерційні права, що перебувають під правовим захистом і віднесені до об'єктів інтелектуальної власності). Взаємодія всіх шести компонентів створює синергетичний ефект і зумовлює перехресний вплив одних видів активів на інші, підвищуючи ефективність функціонування підприємства.

Обґрунтовано структурно-функціональну модель інтелектуального капіталу підприємства через виокремлення інформаційного та управлінського блоків його компонентів та визначено вплив кожного виокремленого виду капіталу на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання. Встановлено ключові напрями інноваційного розвитку та ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства, до яких віднесено: нагромадження людського капіталу та пошук талантів; впровадження ефективної системи управління знаннями; впровадження інформаційних технологій; взаємодія зі стейкхолдерами; удосконалення організаційної структури управління; розвиток організаційної культури та підвищення ділової репутації підприємства. Надано характеристику основним видам інституційної інфраструктури підтримки управління інтелектуальним капіталом підприємства (виробничо-технологічної, інформаційно-цифрової, фінансово-економічної, експертно-консалтингової, соціально-економічної, маркетингової та територіальної).

Систематизовано інструментально-методичні алгоритми оцінки інтелектуального капіталу підприємства, які мають складний багатокритеріальний характер, включаючи різноманітні соціально-економічні, бухгалтерські, фінансові та інші процедури. Здійснено порівняльну характеристику переваг та обмежень основних методів оцінки інтелектуального капіталу підприємства – витратного, ринкової капіталізації та інтелектуальної доданої вартості. Запропоновано процедуру визначення складових індивідуального інтелектуального капіталу. Встановлено взаємозв'язок елементів структурного (організаційного) капіталу з людським капіталом підприємства.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання процесів формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства, що складається з п'яти етапів, під час реалізації яких основну увагу приділено людському, структурному та споживчому капіталу як фундаментальних структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства. Визначено ключові ризики та обмеження, які можуть виникнути на кожному з етапів оцінювання процедур формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Проведено діагностику

структурних компонентів інтелектуального капіталу двох українських підприємств, які за оцінкою Global Innovation Index мали найвищий рівень інноваційності у 2025 р. – компанії Kernel (перший ранг) та Київстар (другий ранг).

Проведено комплексний аналіз тенденцій розвитку інтелектуального капіталу України за останні п'ятнадцять років та виконано порівняння встановлених трендів з показниками, яких досягли країни-лідери кожного рейтингу та сусідні країни – Республіка Польща та Республіка Молдова. Оцінку тенденцій нагромадження людського капіталу в Україні здійснено на основі Індексу людського капіталу плюс. Зміни, що відбувалися в Україні з структурним (організаційним) капіталом, проаналізовано за допомогою Індексу цифрової трансформації регіонів України та Індексу мережевої готовності. Оцінювання соціального капіталу виконано на основі Глобального індексу соціального прогресу. Споживчий (клієнтський) капітал оцінено на основі рейтингу національного бренду від Brand Finance. Діагностику управлінського капіталу виконано на основі Індикаторів управління у світі. Оцінювання інноваційного капіталу проведено з використанням Глобального інноваційного індексу. За результатами проведеного аналізу систематизовано ключові тенденції, що визначають стан та перспективи розвитку інтелектуального капіталу в Україні: регіональна нерівномірність та дисбаланс зростання; цифровізація як каталізатор розвитку інтелектуального капіталу; вразливість інтелектуального капіталу під впливом кризових чинників; пріоритет відновлення науки та освіти; обмежена комерціалізація знань і поширення псевдоінновацій.

Сформульовано напрями реалізації корпоративних технологій підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства, до яких віднесено оптимізацію внутрішньої комунікаційної взаємодії персоналу, удосконалення підходів до управління організаційними знаннями, розвиток творчого потенціалу персоналу і талантів, розширення клієнтської бази та цільової аудиторії, оптимізацію процесів пошуку та підбору персоналу, підвищення ефективності управління персоналом, розвиток взаємодії з органами регіональної державної влади.

Визначено принципи управління інтелектуальним капіталом підприємства, до яких віднесено принципи концептуальності, структурованості, системності, однозначності виконання процедур, повторюваності операцій, управлінської доцільності, творчого й усвідомленого характеру діяльності, керованості й прогнозованості соціальної значущості й безпечності, перспективності та результативності.

Систематизовано технології управління інтелектуальним капіталом підприємства та визначено алгоритм реалізації кожної з них. Визначено складові організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства, до яких віднесено інформаційно-аналітичну, комунікаційно-когнітивну, мотиваційно-поведінкову, процесно-організаційну та інноваційно-освітню. Обґрунтовано концептуальний підхід до формування організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Визначено концептуально-методичні напрями управління процесами формування і розвитку структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства.

Окреслено ключові характеристики формування в країні економіки знань через управління знаннями на підприємстві. Окреслено систему знань, що на рівні підприємства формує інтелектуальний капітал, та запропоновано підхід до управління внутрішньоорганізаційними знаннями. Визначено напрями реалізації системи управління внутрішньоорганізаційними знаннями (пошук корисної інформації, перспективних знань та інноваційних рішень; формування бази даних; документування та зберігання інформації; інформаційне забезпечення управління знаннями; комунікаційна взаємодія персоналу), розкрито їх зміст та допоміжні технології практичного застосування. Сформульовано та охарактеризовано етапи формування системи управління внутрішньоорганізаційними знаннями.

В роботі розроблено концептуальний підхід до прискорення темпів нагромадження людського капіталу підприємства. Окреслено умови виникнення синергетичних ефектів на різних етапах нагромадження людського капіталу підприємства. Сформульовано стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства (управлінсько-аналітична; підвищення ефективності

інтелектуального капіталу; трансформація цілепокладання; соціальний розвиток), наведено характеристику кожної з них. Запропоновано підхід до комплексного аналізу тенденцій нагромадження людського капіталу підприємства та базові напрями моніторингу результативності процедур управління інтелектуальним капіталом на організаційному та особистісному рівнях.

Розроблено модель стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства. Визначено стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств на основі управління інтелектуальним капіталом, що охоплюють заходи по формуванню і розвитку всіх шести структурних компонентів інтелектуального капіталу, рекомендовані інструменти та технології реалізації обґрунтованих заходів та очікуваний результат від кожного з них.

Сформульовано основні ризики, що супроводжують процеси розвитку інтелектуального капіталу в Україні: людські втрати та демографічний спад; регіональна нерівномірність розвитку; недостатнє фінансування науки та інновацій; руйнування наукової та освітньої інфраструктури; недосконалість інституційної та правової бази; низька комерціалізація наукових результатів; психологічне та професійне вигорання фахівців; цифрова нерівність між секторами. Визначено характер та рівень впливу кожного з виокремлених ризиків на інтелектуальний капітал й обґрунтовано можливі стратегії подолання або мінімізації негативних наслідків від кожного ризику на діяльність підприємств. Визначено ключові вектори, які мають стати каталізаторами зростання інтелектуального потенціалу на національному рівні: відновлення наукової інфраструктури; комерціалізація наукових результатів; посилення захисту прав інтелектуальної власності; регіоналізація інноваційного розвитку; інвестиції в людський капітал з різних джерел; розвиток цифрових технологій; розширення міжнародної співпраці. Реалізація на практиці означених векторів буде сприяти зростанню рівня інноваційної активності, підвищенню конкурентоспроможності, формуванню культури відкритих інновацій українських підприємств.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інноваційний розвиток, талант, підприємство, людський капітал, управління, інструментарій.

ANNOTATION

Yurko Ihor. Intellectual capital as a strategic resource of innovative development for enterprises. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for PhD in Economic Sciences, speciality 051 – Economy. – Cherkasy State Technological University. – Cherkasy, 2026.

The dissertation is devoted to the theoretical and practical substantiation of intellectual capital management as a strategic resource specified in methodological approaches and systematic tools for its implementation in the conditions of innovative development of enterprises.

The paper analyses the evolutionary stages in the formation and development of performance management theory in human labor. This makes it possible to clearly demonstrate the transition from purely mechanic control of work operations, typical of 19th-century scientific schools, to the early 20th-century search for key drivers that later became the foundation of modern human capital management theory at the enterprise level. The conceptual and methodological directions of research into the process of managing human and intellectual capital in the works of Ukrainian and foreign representatives of neoclassical scientific schools (mid-20th – early 21st century) are highlighted. This made it possible to reveal the conceptual limitations of earlier studies, which in some way constrained the development of a modern understanding of the enterprise intellectual capital theory. At the same time, these studies emphasized the need to consider the impact of social, economic and behavioral aspects of employee interaction during their performance of labor functions.

Modern approaches to determining the content of the economic category “intellectual capital” made it possible to state their diversity and lack of a unified interpretation. The work offers its original perspective on the essence of the enterprise intellectual capital, which is the polymorphic, complexly structured, largely disintegrated set of scientific and theoretical knowledge, practice-oriented skills, labor competencies, motivational and stimulating influences, information and communication infrastructure, unique experience, endowed with the property of material and monetary conversion. The skillful and effective use of these elements is aimed at creating additional added value

ensuring the achievement of competitive advantages for the enterprise both in the short and long term.

Based on the analysis of social technologies in intellectual capital management of the enterprise, the study substantiated the stages in development and use of enterprise intellectual capital as a holistic and cyclical process: formation → institutionalization → commercialization → synergy → reproduction and development.

The systematization of existing approaches to determining the structure of the enterprise intellectual capital made it possible to distinguish six of its structural components. Human capital encompasses the cognitive abilities and innovative capacities of workers, their professional competences, their level of physical and mental health, motivational incentives to act and their degree of loyalty to the enterprise. Structural (organizational) capital is determined by the institutional framework of the enterprise, management and production technologies, processes and methods of operation, a set of technical and software tools, corporate information resources, technological infrastructure. Social capital is formed through social networks of the enterprise, internal workplace relationships, ethical norms, moral norms and traditions. Consumer (client) capital covers the processes of communication and interaction of the enterprise with stakeholders, the contractual and legal framework, brand identity, and corporate reputation. Managerial capital is revealed through corporate culture, philosophy and strategic orientations in enterprise management, as well as leadership potential and authority of managerial staff. Innovative capital is formed through the results of the intellectual activity of employees (patents, know-how, innovations, commercial rights protected under intellectual property law). The interaction of all six components creates a synergistic effect and leads to cross-influences among different types of assets, increasing the efficiency of the enterprise functioning performance.

The structural and functional model of the intellectual capital of the enterprise is substantiated through the identification of the information and management blocks of its components, and the influence of each distinguished type of capital on the innovative development of the economic entity is determined. The key directions of innovative development and effective management of intellectual capital are identified, including:

the accumulation of human capital and talent acquisition; the implementation of an effective knowledge management system; the adoption of information technologies; interaction with stakeholders; improvement of the organizational management structure; the development of organizational culture and improvement of the enterprise business reputation. The characteristics of the main types of institutional infrastructure supporting the management of the intellectual capital at the enterprise are given, including production and technological, information and digital, financial and economic, expert and consulting, socio-economic, marketing and territorial infrastructure.

The instrumental and methodological algorithms for assessing the intellectual capital of the enterprise are systematized, highlighting their complex multi-criteria nature, which encompasses a wide range of socio-economic, accounting, financial and other procedures. A comparative analysis of the advantages and limitations of the key methods for assessing intellectual capital of the enterprise is conducted, including the cost-based approach, market capitalization method, and the intellectual value added (IVA) approach. A procedure for determining the components of individual intellectual capital is proposed. The relationship between the elements of structural (organizational) capital and the human capital of the enterprise is also established.

A methodological approach to evaluating the processes of formation and development of intellectual capital at the enterprise is proposed, consisting of five stages, within which primary attention is focused on human, structural, and customer capital as the fundamental components of the enterprise intellectual capital. The key risks and limitations that may arise at each stage of evaluation procedures are identified. A diagnostic assessment of the structural components of intellectual capital has been conducted for two Ukrainian enterprises that, according to the Global Innovation Index, demonstrated the highest level of innovativeness in 2025 – Kernel (first rank) and Kyivstar (second rank).

A comprehensive analysis of the trends in the development of intellectual capital in Ukraine over the past fifteen years has been conducted, along with a comparison of the identified trends with the indicators in each ranking achieved by leading countries, as well as neighboring countries – the Republic of Poland and the Republic of Moldova.

The assessment of trends in human capital accumulation in Ukraine has been carried out based on the Human Capital Index Plus. Changes in structural (organizational) capital have been analyzed using the Digital Transformation Index of Ukrainian Regions and the Network Readiness Index. Social capital has been evaluated based on the Global Social Progress Index. Consumer capital has been assessed using the national brand ranking by Brand Finance. The diagnosis of management capital has been performed based on the worldwide governance indicators. The evaluation of innovation capital has been conducted using the Global Innovation Index. Based on the results of the analysis, the key trends determining the current state and prospects for the development of intellectual capital in Ukraine have been systematized: regional disparities and imbalanced growth; digitalization as a catalyst for intellectual capital development; the vulnerability of intellectual capital under crisis conditions; the priority of restoring science and education; the limited commercialization of knowledge alongside the spread of pseudo-innovations.

Directions for implementing corporate technologies aimed at enhancing the efficiency of intellectual capital management at the enterprise level have been formulated, which include the optimization of internal communication and interaction among personnel; improvement of approaches to organizational knowledge management; development of employees' creative potential and talents; expansion of the customer base and target audience; optimization of recruitment and selection processes; enhancement of human resource management efficiency; and strengthening interaction with regional public authorities.

The principles of enterprise intellectual capital management have been defined, including the principles of conceptuality, structure, systematicity, unambiguity in of procedures, repeatability of operations, managerial expediency, creative and conscious nature of activities, controllability and predictability of social significance and safety, as well as perspective and effectiveness.

Technologies for managing the enterprise intellectual capital have been systematized, and an algorithm for implementing each of them are determined. The components of organizational and management technologies for the development of intellectual capital have been identified, including informational and analytical,

communication and cognitive, motivational and behavioral, process and organizational, and innovation and educational components. A conceptual approach to the formation of organizational and management technologies for the development of enterprise intellectual capital has been substantiated. Conceptual and methodological directions for managing the processes of formation and development of the structural components of enterprise intellectual capital have also been determined.

The study outlines the key characteristics of developing a knowledge-based economy within a country through knowledge management at the enterprise level. It outlines the knowledge system that forms intellectual capital at the enterprise level and proposes a comprehensive approach to managing intra-organizational knowledge. The research identifies the key directions for implementing an intra-organizational knowledge management system, including the search for useful information, prospective knowledge, and innovative solutions; database formation; documentation and storage of information; information support for knowledge management; and personnel communication. The content of these directions and the supporting technologies for their practical application have been thoroughly disclosed. Finally, the stages of forming an intra-organizational knowledge management system have been formulated and characterized.

The paper develops a conceptual approach to accelerating the rate of human capital accumulation within an enterprise. It outlines the conditions for the emergence of synergetic effects at various stages of human capital accumulation and formulates specific strategies for managing an enterprise's intellectual capital (management and analytical; efficiency enhancement of intellectual capital; transformation of goal-setting; and social development) providing a detailed characterization of each. An approach for a comprehensive analysis of human capital accumulation trends has been proposed, along with core directions for monitoring the effectiveness of intellectual capital management procedures at both organizational and individual levels.

A model for the strategic management of an enterprise's intellectual capital has been developed. Strategic directions for the innovative development of enterprises based on intellectual capital management have been identified, encompassing measures aimed

at the formation and development of all six structural components of intellectual capital, as well as the recommended tools and technologies for implementing the substantiated measures and the expected outcomes for each of them.

The key risks accompanying the development processes of intellectual capital in Ukraine have been identified, including human losses and demographic decline; regional disparities in development; insufficient funding for science and innovation; destruction of scientific and educational infrastructure; inadequacy of the institutional and legal framework; low commercialization of research results; psychological and professional burnout among specialists; digital inequality across sectors. The nature and level of impact of each identified risk on intellectual capital have been determined, and possible strategies for overcoming or minimizing the negative consequences of each risk for enterprise performance have been substantiated. The key vectors that should act as catalysts for the growth of intellectual potential at the national level have been defined, namely: the restoration of scientific infrastructure; commercialization of research outcomes; strengthening the protection of intellectual property rights; regionalization of innovative development; investment in human capital from diverse sources; development of digital technologies; expansion of international cooperation. The practical implementation of specified vectors will contribute to an increase in the level of innovative activity, enhancement of competitiveness, and the formation of a culture of open innovation within Ukrainian enterprises.

Keywords: intellectual capital, innovative development, talent, enterprise, human capital, management, tools.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:
Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Yurko I., Liu Y. Formation of the region`s intellectual capital. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. №57. С. 107-113.

Особистий внесок: Проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на процеси формування та використання інтелектуального капіталу.

2. Бабич І.В., Юрко І.С. Державна політика сприяння розвитку малого та середнього бізнесу: історичний аспект. *Via Econotica*. 2023. №3. С. 152-158.

Особистий внесок: Обґрунтовано напрями державної політики, спрямовані на активізацію інновацій, розвиток людського капіталу та нагромадження інтелектуального капіталу суб'єктами господарювання.

3. Yurko I., Liu Y. The impact of intellectual capital on the innovative development of regional enterprises. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 2(100). С. 86-90.

Особистий внесок: Проаналізовано взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом і рівнем інноваційності підприємств.

4. Бабич І.В., Юрко І.С. Формування механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 50. С. 153-159.

Особистий внесок: Запропоновано рекомендації щодо оптимізації механізмів державної підтримки інноваційно-інтелектуального розвитку суб'єктів господарювання в Україні.

5. Yurko I., Liu Y. Intellectual capital as a factor of innovative development of enterprises. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. Вип. №1(85). С. 155-161.

Особистий внесок: Запропоновано основні етапи формування та розвитку індивідуального інтелектуального потенціалу управлінських кадрів підприємств.

6. Yurko I. Methods of valuation of intellectual capital. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 75-80.

7. Sieriebriak K., Yurko I. Improving institutional relations in the process of intellectual capital formation. *Інклюзивна економіка*. 2025. №1(07). С. 32-37.

Особистий внесок: Досліджено, що реалізація стратегії нарощування інтелектуального виробництва має забезпечуватися за рахунок активного

поширення інститутів розвитку.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Друковані праці наукових конференцій:

8. Yurko I. Key trends in the development of intellectual capital in Ukraine. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону: Збірник наукових праць за матеріалами VII Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 квіт. 2024 р.).* Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 269-274.

9. Yurko I. Determinants of intellectual capital development in Ukraine. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: Тези доповідей XI Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2024 р.).* Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 50-52.

10. Yurko I., Liu Y. Transformation of the region's intellectual capital in the conditions of fragility. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: Матеріали тез II Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 січ. 2025 р.).* Київ: КНЕУ, 2025. С. 213-214.

Особистий внесок: Визначено особливості процесів трансформації інтелектуального капіталу регіону в умовах нестабільності.

11. Yurko I. Consideration of the structure of innovative capabilities of the enterprise. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: Збірник матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 30 січ. 2025 р.).* Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. Володимира Винниченка, 2025. Ч. 1. С. 66-68.

12. Yurko I. Organizational and management technologies for developing intellectual capital in an innovation-driven economy. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону: Збірник наукових праць за матеріалами VIII Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 квіт. 2025 р.).* Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2025. С. 169-173.

13. Юрко І.С. Альтернативні підходи до структурування інтелектуального капіталу підприємства. *Теорія і практика сучасної економіки: матеріали*

XXVI Міжн. наук.-практ. конф. / відп. ред. Р.В. Манн; Черкас. держ. технол. ун-т. (м. Черкаси, 22 жовт. 2025 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2026. С. 58-60.

14. Zakharova O., Yurko I. The impact of intellectual capital on an enterprise's innovative development. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (Tallinn, March 31 - April 1, 2026)* / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Ihor Samsin, Tallinn: Teadmus OÜ, 2026. Pp. 26-29.

Особистий внесок: Визначено ключові напрями ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства, окреслено пов'язані ризики та запропоновано практичні заходи щодо їх мінімізації в умовах повоєнної економіки України.

15. Захарова О.В., Юрко І.С. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку підприємства в повоєнний період. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XL Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 20-21 квіт. 2026 р.). У 2-х томах. Т. 2.* Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. С. 131-134.

Особистий внесок: Розкрито роль інтелектуального капіталу в активізації інноваційної діяльності підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ.....	28
1.1. Концептуальні засади формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства.....	28
1.2. Структурні компоненти інтелектуального капіталу підприємства.....	48
1.3. Роль інтелектуального капіталу у забезпеченні інноваційного та сталого розвитку підприємства.....	71
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	92
2.1. Інструментарій оцінювання структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства.....	92
2.2. Підхід до оцінювання процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства.....	113
2.3. Аналіз тенденцій розвитку інтелектуального капіталу в Україні.....	131
Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	153
3.1. Концептуальні засади організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства.....	153
3.2. Впровадження технологій управління внутрішньоорганізаційними знаннями.....	171
3.3. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств на основі управління інтелектуальним капіталом.....	192
ВИСНОВКИ.....	212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	217
ДОДАТКИ.....	245

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна світова економіка набуває дедалі більше рис інформаційної й цифрової економіки, економіки знань, де рушійною силою розвитку та найбільшою цінністю виступають не стільки матеріальні ресурси, скільки нематеріальні активи, зокрема, інтелектуальний капітал. В умовах цифрової трансформації, інноваційних зрушень, полювання на таланти, технологічної конкуренції та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища зростає значення гнучкості, креативності та здатності до постійного оновлення баз знань й інформаційних технологій, впровадження інноваційних рішень як ключових характеристик стратегічного розвитку економічних суб'єктів. У цьому контексті інтелектуальний капітал розглядається як важливий стратегічний ресурс інноваційного розвитку, що безпосередньо впливає на динаміку зростання економіки, конкурентоспроможність та адаптивність підприємств до складних умов функціонування в довгостроковій перспективі.

Формування інтелектуального капіталу, який включає людський, структурний та споживчий компоненти, стає необхідною умовою активної інноваційної діяльності підприємств. Ефективне управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства здатне забезпечувати не лише технологічне оновлення виробництва, а й запровадження нових бізнес-моделей, інституційних механізмів і стратегій економічного зростання. Успішні світові практики демонструють, що підприємства, які інвестують у розвиток інтелектуального потенціалу, здатні не лише генерувати нові продукти та послуги, а й створювати інноваційно орієнтоване середовище з високим рівнем доданої вартості.

Для української економіки проблематика ефективного формування та стратегічного використання інтелектуального капіталу сьогодні набуває особливої важливості. З одного боку, країна володіє потужним людським потенціалом, сильною академічною науковою школою та потенційною здатністю до інновацій. З іншого боку, існує низка системних бар'єрів, таких як функціонування суб'єктів господарювання в умовах нестабільності зовнішнього середовища, недооцінка ролі

нематеріальних активів у господарській політиці, відсутність ефективних механізмів мотивації та стимулювання інтелектуальної діяльності працівників, недостатня інтеграція інтелектуального капіталу в моделі стратегічного управління підприємствами, відтік талантів за межі країни тощо. Потужний негативний вплив перелічених бар'єрів досить сильно відчувається підприємствами вже сьогодні, проте особливо гостро питання інноваційного розвитку та техніко-технологічної відбудови постане в умовах повоєнного відновлення країни, коли суттєво зросте потреба в залученні інвестицій та імплементації принципів сталого розвитку. Тому подолання наслідків зазначених бар'єрів та ефективне використання інтелектуального капіталу мають стати ключовими передумовами забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності українських підприємств.

Проблематика інтелектуального капіталу як ключового чинника інноваційного розвитку підприємств вже досить тривалий період часу знаходиться у фокусі досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, що свідчить про її високу наукову та прикладну цінність. У світовій економічній науці інтелектуальний капітал розглядається як джерело стійких конкурентних переваг, інноваційного прориву та стратегічного зростання. Серед зарубіжних вчених значний внесок у розробку теоретичних засад поняття «інтелектуальний капітал» зробили Т. Стюарт (T. Stewart), який популяризував цей термін у бізнес-середовищі, Л. Едвінссон (L. Edvinsson), що виокремив структурні компоненти інтелектуального капіталу та запропонував модель управління інтелектуальним капіталом на прикладі компанії Skandia, а також Б. Марр (B. Marr), А. Бонтіс (A. Bontis), Дж. Роос (J. Roos) і К.-Е. Свейбі (K.-E. Sveiby), які суттєво розвинули концепції оцінювання та управління цим типом активів у стратегічному контексті, заклали основи для їх інтеграції в систему управління підприємством.

Серед українських науковців вагомий внесок у теорію інтелектуального капіталу зробили О. Бервено, В. Боковець, А. Василик, Л. Височіна, Є. Грицьков, М. Держевецька, Г. Житченко, І. Журавльова, О. Кендюхов, Ю. Клюс, О. Коваленко, Т. Коломієць, А. Колот, І. Левіна, О. Полужактова, Н. Маркова, Д. Соковніна, О. Стрижак, Г. Ступнікер, І. Чайковська, А. Чухно, О. Шкурупій.

Науковці доклали зусиль до визначення економічної сутності та функцій інтелектуального капіталу підприємства, особливостей його формування, відтворення та оцінки в транзитивному суспільстві, запропонували стратегію управління інтелектуальним капіталом підприємства, окреслили характеристики інтелектуалізації трудової діяльності в контексті формування та розвитку інтелектуального капіталу, визначили вплив інвестицій на процеси формування інтелектуального капіталу підприємства тощо. Водночас незважаючи на досить потужні наукові дослідження обраної тематики, теоретико-методичні підходи до оцінювання, обліку та управління інтелектуальним капіталом залишаються недостатньо розробленими. Існує потреба у створенні адаптивних моделей управління інтелектуальним капіталом, які б враховували сучасні особливості функціонування українських підприємств та вплив глобальних трендів цифрової економіки. Особливого значення набувають підходи до інтеграції інструментів управління інтелектуальним капіталом в систему стратегічного планування та інноваційного управління діяльністю підприємства.

Наукове завдання роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні передумов, можливостей та концептуальних засад управління інтелектуальним капіталом задля отримання реальних важелів інноваційного розвитку підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету (м. Черкаси) Міністерства освіти і науки України. При виконанні теми «Теорія і практика сталого розвитку: держава, бізнес, громада» (державний реєстраційний номер 0120U104957, 2020-2023 рр.) дисертантом запропоновано рекомендації щодо стратегічних напрямів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання на основі управління інтелектуальним капіталом, які забезпечують інтеграцію людського, організаційного та споживчого капіталів у єдину систему стратегічного управління інноваціями на рівні бізнесу і держави. При виконанні теми «Економіка та суспільство: сталий, інноваційний, цифровий розвиток» (державний реєстраційний номер 0125U001426, 2025-2028 рр.) дисертантом обґрунтовано розрахунково-

аналітичний інструментарій оцінювання людського, організаційного та споживчого капіталів, який забезпечує комплексну діагностику рівня сформованості та ефективності використання інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування, оцінювання та стратегічного використання інтелектуального капіталу як ключового ресурсу забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Для досягнення проголошеної мети в дослідженні поставлено та вирішено такі завдання:

- сформовано теоретичні засади формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства;
- обґрунтовано структуру інтелектуального капіталу підприємства;
- представлено структурно-функціональну модель інтелектуального капіталу підприємства;
- обґрунтовано методичний підхід до оцінювання структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства;
- розроблено методичний підхід до комплексного оцінювання тенденцій розвитку інтелектуального капіталу в країні;
- запропоновано концептуальні засади організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства;
- сформовано концептуальний підхід до управління внутрішньоорганізаційними знаннями;
- обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства на основі управління інтелектуальним капіталом.

Об'єктом дослідження є процеси формування, розвитку та використання інтелектуального капіталу підприємств у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад управління інтелектуальним капіталом як стратегічним ресурсом забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Методи дослідження. Методологічним базисом дисертації є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорій людського капіталу, інноваційного розвитку та економіки знань, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців щодо обґрунтування шляхів активізації інноваційного розвитку підприємств країни на підґрунті ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Правове поле дослідження становили чинні законодавчі й нормативно-правові акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, органів державної влади та місцевого самоврядування країни, офіційні документи Світового банку, Організації об'єднаних націй, Міжнародної комісії з довкілля і розвитку, Міжнародного союзу охорони природи. Фактологічну базу дисертаційної роботи було сформовано в результаті обробки статистичних даних Державної служби статистики України, аналітичних та статистичних матеріалів підприємств, особистих спостережень автора.

Для досягнення поставленої мети і реалізації визначених завдань у роботі використано такі методи та підходи: *системний* (для уточнення сутності терміну «інтелектуальний капітал підприємства», обґрунтування ключових тенденцій, що визначають стан та перспективи розвитку інтелектуального капіталу в країні, систематизації інструментарію оцінювання структурних компонентів людського капіталу підприємства), *логічного узагальнення* (для структурування інтелектуального капіталу підприємства за компонентами), *абсолютних, відносних і середніх величин, аналізу рядів динаміки та структурних зрушень* (для оцінювання тенденцій розвитку структурних компонентів інтелектуального капіталу в країні на основі світових та національних індикаторів), *експертних оцінок* (для визначення рівня впливу ризиків на розвиток інтелектуального капіталу підприємства), *історико-логічний* (для дослідження еволюції теорії інтелектуального капіталу підприємства у глобальному вимірі), *аналізу та синтезу* (для діагностики структурних компонентів інтелектуального капіталу національних інноваційних підприємств), *діалектичний* (для виявлення

взаємозв'язків між інтелектуальним капіталом та активізацією інноваційних процесів на рівні підприємства), *системно-функціональний* (для обґрунтування моделі інтелектуального капіталу підприємства та його впливу на інноваційний розвиток, обґрунтування організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства), *монографічний* (для систематизації принципів управління інтелектуальним капіталом підприємства), *сценарний* (для обґрунтування ключових напрямів інноваційного розвитку та ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці концептуальних основ управління інтелектуальним капіталом як стратегічним ресурсом, конкретизованих у теоретико-методичних підходах та системному інструментарії його реалізації в умовах інноваційного розвитку підприємств.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема окреслено послідовність і циклічність етапів розвитку та використання інтелектуального капіталу підприємства, які, на відміну від існуючих, охоплюють процедури формування, інституціоналізації, комерціалізації, синергії, відтворення та розвитку, послідовна реалізація яких на практиці дозволить інтенсивно нагромаджувати та підвищувати ефективність використання інтелектуальних ресурсів, забезпечити стійке інноваційне зростання, посилити конкурентні переваги та збільшити загальну вартість підприємства;

методичний підхід до оцінювання структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства, який, на відміну від наявних, ґрунтується на поєднанні багатокритеріальної оцінки, заснованої на інтеграції кількісних і якісних показників та врахуванні міжкомпонентних зв'язків між людським та структурним (організаційним) капіталом, перехід фахівцями підприємства на який дозволить підвищити точності процедур оцінювання тенденцій нагромадження людського капіталу на індивідуальному та організаційному рівнях, обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку кожного структурного компоненту

інтелектуального капіталу і економічну ефективність діяльності підприємства;

методичний підхід до комплексного оцінювання тенденцій розвитку інтелектуального капіталу на державному рівні, який, на відміну від наявних, базується на застосуванні міжнародних і національних індексів для ґрунтовного визначення тенденцій розвитку інтелектуального капіталу на рівні країни та динамічному порівняльному аналізі досягнутих позицій у глобальному (порівняно з країнами-лідерами) та регіональному (порівняно з сусідніми країнами) вимірах, що дозволить виявити потенціал розвитку кожного зі структурних компонентів інтелектуального капіталу, підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і буде сприяти ефективному формуванню державної інноваційної політики;

концептуальний підхід до формування організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства, що, на відміну від наявних має шестирівневу причинно-наслідкову структуру (вхідні умови; теоретико-методологічне підґрунтя; принципи формування технологій; структура технологій; механізми реалізації; результати), заснований на сформульованих принципах і алгоритмах запровадження технологій управління інтелектуальним капіталом, використання якого дозволить підвищити адаптивність внутрішньоорганізаційних процесів до швидких змін зовнішнього середовища, активізувати процедури управління знаннями та забезпечити результативність прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства;

набули подальшого розвитку:

структурні компоненти інтелектуального капіталу підприємства, які, на відміну від наявних, складаються з людського, структурного (організаційного), соціального, споживчого (клієнтського), управлінського та інноваційного капіталу, що мають між собою тісний взаємозв'язок та взаємозалежність і запровадження керівництвом заходів щодо інвестування у розвиток кожного компоненту дозволить досягти синергетичного ефекту у процесах формування доданої вартості підприємства та створить підґрунтя для комплексного оцінювання його інноваційного потенціалу й визначення дієвих механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку;

структурно-функціональна модель інтелектуального капіталу підприємства, яка, на відміну від наявних, ділить компоненти інтелектуального капіталу на два блоки – інформаційний (процеси генерування нових знань, сприятливе середовище для інноваційного розвитку, ефективна внутрішня комунікація) й управлінський (система комунікації зі стейкхолдерами, розробка та реалізація інноваційної стратегії розвитку), визначає їх взаємний вплив та потенціал для активізації інноваційного розвитку, впровадження якої дозволить забезпечити раціональний розподіл ресурсів між компонентами інтелектуального капіталу, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зміцнити відносини з клієнтами та партнерами, забезпечити соціально відповідальну спрямованість діяльності підприємства;

концептуальний підхід до управління внутрішньоорганізаційними знаннями, який, на відміну від наявних, передбачає послідовну реалізацію процесів збирання, класифікації, зберігання, розподілу та використання знань в діяльності підприємства на підґрунті розробленої схеми управління внутрішньоорганізаційними знаннями та обґрунтованої послідовності напрямів реалізації системи управління знаннями підприємства, що забезпечує ефективне нагромадження людського капіталу підприємства, розвиток його інтелектуального капіталу та створює на цьому підґрунті можливості для прискореної побудови в країні економіки знань;

стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства на основі управління інтелектуальним капіталом, які, на відміну від наявних, базуються на концептуальному підході до прискорення темпів нагромадження людського капіталу та враховують синергетичний ефект взаємодії структурних компонентів інтелектуального капіталу у процесі формування інноваційної стратегії діяльності підприємства, орієнтація на які стане умовою формування на базі підприємства стійкої інноваційної екосистеми яка буде розвивати таланти всередині трудового колективу та притягувати їх ззовні для зростання інтелектуального капіталу.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення, викладені автором, доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, запровадження яких дозволить сконцентрувати інтелектуальний

потенціал підприємств, установ і організацій на розв'язанні стратегічних і тактичних управлінських і виробничо-господарських завдань, забезпечити зміцнення їхніх конкурентних переваг на сучасному етапі інноваційного розвитку.

Основні положення, викладені автором, доведено до рівня методичних розробок і рекомендацій, запровадження яких спрямоване на підвищення результативності управління структурними компонентами інтелектуального капіталу підприємства задля активізації його інноваційної діяльності. До результатів, що мають найвагоміше практичне значення, належать: методичний підхід до оцінювання структурних компонентів інтелектуального капіталу; концептуальні засади організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства; концептуальний підхід до управління внутрішньоорганізаційними знаннями; стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства на основі управління інтелектуальним капіталом.

Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовано й прийнято до впровадження в діяльності Управління освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації (довідка № 9307/02/11-01-31 від 07.04.2026 р.), Департаменту «Центр надання адміністративних послуг» Черкаської міської ради (довідка № 0501-06/175 від 31.03.2026 р.), Черкаської філії «Газорозподільчі мережі України» (довідка № 870/05 від 07.04.2026 р.), ТОВ «Черкаський завод з утилізації та переробки шин «КРИХТА» (довідка № 10-05/539 від 20.02.2026 р.), Консорціуму «СоюзБуд» (довідка б/н), ТОВ «Старвей Продакшн» (довідка б/н), а також в освітньому процесі Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (довідка № 442/03-12/12.01 від 01.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові розробки, положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо пошуку шляхів до активізації процесів інноваційного розвитку підприємств України через ефективне управління інтелектуальним капіталом. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано в списку публікацій. З публікацій, що написані у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, що належать особисто здобувачеві.

Апробація матеріалів дисертації. Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено й схвалено на: VII та VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (м. Київ, 2024, 2025 р.); XI Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» (м. Київ, 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Кропивницький, 2025 р.); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2025 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2025 р.); IX Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м. Київ, 2025 р.); XL Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях» (м. Дніпро, 2026 р.); the Monthly International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices» (Tallinn, Estonia, 2026).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані в 15 наукових працях, серед яких 7 статей – у наукових фахових виданнях, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 6,34 д.а., з яких особисто здобувачеві належать 3,61 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 199 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 23 таблиці і 21 рисунок, з них 8 займають всю сторінку. Список використаних джерел із 302 найменувань уміщено на 28 сторінках, 7 додатків – на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальні засади формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються посиленням ролі нематеріальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств країни. У цьому контексті інтелектуальний капітал перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає потенційну здатність підприємств до інноваційного розвитку. Особливої актуальності ця тематика набуває для економіки України, яка через війну перебуває на етапі вимушених трансформаційних змін через вплив агресивного зовнішнього середовища та має завчасно підготуватися до викликів повоєнного відновлення. Дійсно, загальновизнані складові інтелектуального капіталу покликані формувати міцний фундамент для створення та впровадження у практичну діяльність нових ідей, рішень і технологій, так необхідних для виживання підприємства в умовах війни. Через глобалізацію та зростання конкуренції підприємства шукають нові шляхи досягнення конкурентоспроможності та змушені переорієнтовуватися на управління знаннями та інноваціями. За таких умов ефективне управління інтелектуальним капіталом дозволяє забезпечити стабільні тенденції розвитку навіть за обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів. У зв'язку з цим дослідження інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу інноваційного розвитку підприємств є важливим і своєчасним як з наукової, так і з практичної точок зору.

На сучасному етапі розвитку соціально-трудових відносин в Україні науково-практичні важелі, інструменти та шляхи підвищення економічної ефективності управління процесами формування і розвитку інтелектуального капіталу

українських суб'єктів господарювання та нагромадження людського капіталу виступають як безальтернативні фактори і гарантії досягнення сталого науково-технічного прогресу держави з одного боку, і безперешкодного поступального розвитку вітчизняної економіки у напрямі економіки знань – з іншого. Водночас, враховуючи турбулентні умови функціонування сучасних українських підприємств, необхідне критичне переосмислення концептуально-методологічних основ управління людськими ресурсами, як основної складової швидкої повоєнної відбудови країни на докорінно нових засадах – інтелекті, інноваціях, талантах, знаннях та компетентностях.

Джерелом будь-яких знань є людина, її здатність до спостереження, пізнання, розвитку, генерування та креативності формує потенціал до створення чогось нового, чого в світі до цього моменту не існувало – техніко-технологічних або продуктових інновацій, докорінно нових управлінських рішень і підходів, впровадження яких в діяльність підприємства дозволить отримати конкретний результат у вигляді матеріальних і нематеріальних активів та є безпосереднім проявом науково-технічного прогресу. При цьому слід чітко розуміти, що не всі знання, якими володіє людство, обов'язково приносять віддачу у вигляді конкретного соціально-економічного ефекту, так як для цього сукупність інформації, даних та знань мають стати активними, тобто отримати здатність брати участь у створенні нової доданої вартості, працювати на користь суспільства. А для цього мають бути створені певні умови, з якими ми і будемо розбиратися.

Науковці у різні часи та з різних ракурсів досліджували процеси створення людиною нових знань, акцентуючи увагу на когнітивних, соціальних та економічних передумовах їх виникнення. Це дозволило сформулювати багатовимірне розуміння ролі знань як ключового ресурсу інноваційного розвитку суспільства та економіки країни. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження ефективних механізмів управління економічними процесами на різних рівнях господарювання, щоб максимально охопити всі етапи створення, трансформації та використання знань у процесі формування доданої вартості та забезпечення інноваційного розвитку. Саме через удосконалення підходів до управління

створюються умови для трансформації знань у додану вартість та забезпечення сталого розвитку економіки, чого так потребує сьогодення України.

Результативність управління національною економікою загалом і підприємницьким середовищем зокрема справедливо визначається як ключовий чинник соціально-економічного розвитку, що потребує постійної уваги з боку держави, наукової спільноти та інститутів громадянського суспільства. Зокрема, у працях українських дослідників, таких як І. Єгоров, Г. Калетнік, О. Кендюхов, О. Коваленко, А. Москвіна, Г. Харламова, А. Чухно акцентується на необхідності вдосконалення економічної політики у сфері підприємництва, що базується на принципах інноваційності, конкурентоспроможності та ефективного використання інтелектуальної праці, знань, вмінь і навичок окремої особистості як члена трудового колективу [51; 79; 83; 89; 119; 165; 173]. Водночас наведені підходи мають переважно загальний характер і не завжди супроводжуються конкретними механізмами їх практичної реалізації на рівні підприємств. Крім того, акцент на державному регулюванні не повною мірою враховує роль внутрішніх організаційних чинників у трансформації людського капіталу в конкретні економічні результати, так як людський капітал належить безпосередньо людині і не може ні за яку ціну бути переданим третій стороні. Це зумовлює необхідність подальшого поглиблення досліджень у напрямі поєднання макро- та мікрорівневих інструментів управління цілісною системою знань у напрямі пошуку дієвих можливостей їх перетворення на постійне джерело додаткового доходу.

Ефективний розвиток соціально-трудових відносин, які відіграють фундаментальну роль у забезпеченні науково-технічного та інноваційного розвитку, можливий лише за умов цілеспрямованого формування передумов для використання різних аспектів прояву людських знань на кожній стадії їх життєвого циклу (від зародження і до моменту кінцевого використання). Ці питання висвітлюються у наукових дослідженнях таких вітчизняних учених, як Л. Дейнеко, І. Зінов'єва, І. Каленюк, А. Колот, Н. Кузнецова, Е. Лібанова, О. Шкурупій, які обґрунтовують соціально-економічну природу та цінність людської праці в умовах трансформаційної економіки [43; 71; 78; 97; 112; 180]. Концептуальні положення

щодо розуміння інтелектуального потенціалу людини як ключового чинника національної конкурентоспроможності подано в роботах О. Бервено, А. Булат, Н. Демчишака, О. Князевої, Р. Лоїка, Т. Панчишина [9; 88; 123], а феномен взаємодії людини як носія інноваційних знань в межах трудових колективів аналізується у працях А. Гальчинського, А. Жарінової, Н. Климович, А. Мазаракі, Т. Мельник [30; 52; 86; 113]. Проблематика підвищення конкурентоспроможності підприємств через нагромадження знань і вмінь людини, підвищення рівня її професійного досвіду та розвиток освітньо-інноваційної діяльності порушується у працях М. Бублика, М. Долішнього, Р. Линди, Г. Калетніка, С. Козловського, Т. Коломійця, Т. Копача, М. Поплавського, Л. Шевченко [22; 47; 80; 92; 131; 177], де пропонується інтегративний підхід до формування та використання інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. У зазначених дослідженнях акцентується увага на необхідності підвищення рівня і якості професійних знань, вмінь і навичок людини як ключового чинника інноваційного розвитку підприємства та країни в умовах глобалізації та інтелектуалізації економіки. Це зумовлює потребу у вдосконаленні механізмів регулювання досягнутого в країні рівня соціально-трудових відносин з урахуванням світових викликів цифровізації, роботизації, інтелектуалізації та інноваційного зростання, розвитку штучного інтелекту.

Сутнісно-структурні аспекти виробничого менеджменту як сфери діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою ефективного використання ресурсів (у тому числі і головного виробничого ресурсу – людської праці високої якості), розкриваються у працях зарубіжних учених – Р. Ватермана (R. Waterman), П. Друкера (P. Drucker), Г. Мінцберга (H. Mintzberg), Т. Петерса (T. Peters) [206; 241; 251] та знаходять відображення у вітчизняних наукових напрацюваннях С. Ілляшенка, П. Микитюка, І. Семигуліна, Д. Шевченка, І. Ярошенка [75; 118; 176; 184]. Організаційні моделі управління персоналом, адаптовані до умов функціонування українських підприємств, аналізуються у працях Н. Белкіної, В. Блонської, С. Нагірної, О. Прокопенко, М. Туленкова [11; 17; 141; 161], які також досліджують вплив децентралізації, цифровізації та

глобалізації на внутрішньоорганізаційну систему управління знаннями, вміннями та навичками людини. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку творчого й інноваційного потенціалу працівників підприємства в сучасних умовах розглядаються у працях І. Каліни, В. Липчука, Т. Лук'янець, І. Репіної [81; 107; 109; 143], а проблеми навчання впродовж життя та формування компетентностей досліджуються В. Андрущенко, В. Луговим та О. Снісаренко [2]. Питання функціонування корпоративних університетів, генерації знань та розвитку унікальних компетенцій персоналу проаналізовано у працях І. Голіяд, Н. Ковтуненко, К. Марченко, А. Ткаченко [34; 159], які підкреслюють важливість інституціонального забезпечення процесів неперервного професійного розвитку. Водночас наведені наукові підходи переважно розглядають окремі аспекти управління персоналом та розвитку професійних компетенцій людини, що ускладнює формування цілісного бачення їх взаємозв'язку в контексті інноваційного розвитку підприємства. Крім того, значна частина досліджень не повною мірою враховує сучасні виклики цифрової трансформації та необхідність інтеграції інтелектуального капіталу в систему стратегічного управління підприємством. Це зумовлює потребу у подальшому узагальненні існуючих підходів і розробці комплексних моделей, орієнтованих на ефективне використання людського потенціалу в умовах докладання зусиль до побудови смарт-спеціалізації, інноваційної економіки та економіки знань.

Згідно з нашими науковими уявленнями, всі складові аспекти управління трудовою діяльністю людини, які у вигляді теорії трансформувалися протягом останніх п'ятдесяти-шістдесяти років з управління кадрами до управління людським капіталом – це відносно автономна уніфікована сфера соціально-економічних знань, що поєднує поліморфізм управлінських ідейно-світоглядних орієнтирів і дій, за допомогою яких виражаються взаємні соціально-трудова відносини керівника та виконавців трудових обов'язків, стимулюючи їх до набуття унікальних професійних компетенцій, науково-теоретичних знань, практико-прикладних навичок та умінь, спрямованих на покращення рівня професійних знань, вмінь і навичок працівників підприємств різних видів економічної

діяльності, формування і розвиток різних компонентів інтелектуального капіталу, з одного боку, і виступаючих як гарант стійкого поступального розвитку вітчизняної економіки у напрямі економіки знань та інноваційного постіндустріального суспільства – з іншого.

Предметно-сутнісний фундамент сучасної теорії людського капіталу було найбільш повно закладено у понятійно-категоріальному трактуванні Р. Фалмера (R. Falmer), що запропонував визначення сутності процесів управління інтелектуальною працею людини як «соціально-трудові ідеї, економічні методи і процеси, які дозволяють досягти стратегічних цілей організацій у найкоротші терміни та максимально ефективними методами» [282]. Концептуально-методологічні засади управління людиною як окреме мистецтво та елемент загальнолюдської культури запропоновано у науково-практичних дослідженнях представників класичної і неокласичної школи [189; 213; 239; 240; 280], а саме: К. Барта (C. Barth), що аргументував необхідність гуманізації процесів управління та доводив доцільність введення в сферу управління людською працею підприємств соціально-трудових норм та обмежень; П. Ленда (P. Land), який інтерпретував процес управління як соціально-економічне мистецтво і підтвердив актуальність використання морально-етичних критеріїв управління і мотивації трудової діяльності; Д. Мак-Грегора (D. McGregor), що створив науково-практичну основу сучасної соціальної психології та за допомогою теорії мотивації «Х» і «У» поклав початок вивченню психологічних типів та стилів керування трудовою поведінкою працівників. Повною мірою співзвучні з науковими уявленнями вищезгаданих та багатьох інших вчених-основоположників сучасної теорії нагромадження людського капіталу результати досліджень А. Вайсмана (A. Weissmann), який акцентував увагу на феномені об'єднання трудових зусиль працівників на основі соціально-економічної стратегії розвитку підприємства; Г. Гантта (H. Gantt), що запропонував розрахунково-аналітичний інструментарій виробничого планування (діаграма Гантта) та концептуально-методологічні основи теорії лідерства; А. Маслоу (A. Maslow), що розширив горизонти традиційного економічного знання, запропонував ієрархічну диференціацію людських потреб та

розробив інструментарно-методологічні передумови теорій гуманістичної психології, мотивації й поведінки споживачів.

На основі критичного переосмислення емпірико-фактологічної інформації, що характеризує соціально-економічні особливості управління людськими ресурсами, Г. Мюнстерберг (H. Münsterberg) [242], основоположник теорії психотехніки, адаптував концептуально-методологічні постулати класичної теорії управління до специфіки навчально-освітньої, науково-дослідної та виробничо-господарської сфер діяльності підприємств та фактично зіткнувся з проблемами якості професійної підготовки, здобутої освіти, а отже і професійної придатності персоналу. Не менш важливий в контексті дослідження концептуально-методологічних основ управління персоналом підприємства науково-практичний внесок Р. Оуена (R. Owen) [249], що істотно збагатив понятійно-термінологічний апарат економічної науки, демаркував межі втручання держави у виробничо-господарську діяльність підприємств, сформулював соціально-трудова принципи зайнятості населення та протидії безробіттю, і виступив одним із творців соціально-економічної теорії криз. Повною мірою поділяючи соціально-економічні переконання Р. Оуена, французький вчений А. Файоль (H. Fayol) [209], засновник адміністративної школи менеджменту, ввів у науковий обіг понятійно-категоріальні дефініції «поділ праці», «влада і відповідальність», «трудова дисципліна», «єдиноначальність та колегіальність», «соціально-трудова ініціатива», «корпоративна відповідальність», чим, фактично, впритул наблизився до питань формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Унікальний концептуально-методологічний внесок у розвиток управління людськими ресурсами зробив американський вчений Ф. Тейлор (F. Taylor) [273], автор теорії організації праці та менеджменту, який розробив прообраз сучасного механізму професійно-технічного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу та формування інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Узагальнення еволюційно-історичних етапів становлення і розвитку теорії управління результативністю людської праці дозволило структурувати ключові

трансформації підходів до оцінки ролі людини в економіці (табл. 1.1). Представлена періодизація наочно демонструє перехід від механістичного контролю трудових операцій до пошуку важелів досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, а отже, й побудови фундаменту сучасної теорії управління інтелектуальним капіталом як головного активу сучасного підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток.

Сфера управління результативністю людської праці є відносно молодого та автономною уніфікованою галуззю соціально-економічних знань, що представляє собою сукупність інструментів і підходів, за допомогою яких виражаються взаємні соціально-трудова відносини керівника та членів трудового колективу, спонукаючи їх до досягнення поставлених виробничо-господарських завдань, стимулюючи навчально-освітню діяльність персоналу, набуття унікальних компетенцій, науково-теоретичних знань, формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства, з одного боку, і які виступають у ролі гаранта сталого поступального розвитку вітчизняної економіки – з іншого. У цьому контексті особливого значення набуває узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними орієнтирами підприємства, що буде сприяти підвищенню ефективності використання людського капіталу та забезпечувати стійкий у часі інноваційний розвиток підприємства.

Науково-практичні результати, отримані багатьма вченими, що є представниками класичного та неокласичного напрямів дослідження економіки та менеджменту, покладено в основу сучасних концептуальних, методологічних та практико-орієнтованих досліджень в галузі управління знаннями, вміннями, навичками працівників суб'єктів господарювання. І поступово цей предмет дослідження з суто ресурсного формату, причому не самого головного у справі отримання доходу та досягнення конкурентоспроможності підприємством, перетворився на формат капіталу – спочатку людського, а потім і інтелектуального. Це зумовило зміну підходів і до оцінювання ролі знань в системі факторів виробництва та управління підприємством. За сучасних умов інтелектуальний капітал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати довгострокові

конкурентні переваги не лише підприємству, як його власнику, а й регіону та країні в цілому [87; 139; 233; 301]. Відповідно, зростає значення ефективних механізмів його формування, розвитку та використання в умовах побудови інноваційної економіки.

Таблиця 1.1

**Еволюційно-історичні етапи становлення і розвитку теорії управління
результативністю людської праці**

Еволюційно-історичний етап	Засновники наукових шкіл	Концептуально-методологічні результати дослідження основ теорії результативності людської праці	Ключові наукові праці
1	2	3	4
XIX в.	Д. Рікардо (D. Ricardo)	Розробка концептуально-методологічних засад економічного лібералізму; диференціація доходів на ренту, прибуток та заробітну плату; визначення соціально-трудова законів управління персоналом і розподілом доходів як основоположних інструментарно-методичних завдань політичної економії	«Початки політичної економії і податкового оподаткування»
	Р. Оуен (R. Owen)	Концептуально-методологічний розвиток трудової теорії вартості; аргументація необхідності соціально-економічного перетворення традиційної промислово-індустріальної системи господарювання; обґрунтування можливостей трудової кооперації на основі науково-технічного прогресу та необмеженого розвитку інтелектуального капіталу підприємств	«Примітки про вплив промислової системи», «Революція в свідомості та діяльності людського роду»
	А. Маршалл (A. Marshall)	Створення інструментарно-методичних алгоритмів оцінки якості людських ресурсів; формування та практичне застосування розрахунково-аналітичного інструментарію визначення економічної ефективності використання людської праці	«Економіка промисловості», «Промисловість та торгівля», «Принципи економічної науки»
XX в.	К. Барт (C. Barth)	Критичне переосмислення теоретико-практичної спадщини попередників та формування концептуально-методологічних засад наукового менеджменту; адаптація принципів та методів наукового менеджменту до умов функціонування різних промислово-індустріальних суб'єктів господарювання	«Оборот робочої сили: математичне обговорення», «Нові рішення для обмеження часу при постановці завдань»
	Д. Мак-Грегор (D. McGregor)	Аргументація різних типів соціально-трудова поведінки працівників (так звані теорії «Х» і «У») та відповідних їм стратегій мотивації трудової діяльності, а також економічного управління розвитком працівників	«Людська сторона підприємства»; «Професійний менеджер»
	А. Вайсман (A. Weissmann)	Порівняльна характеристика традиційних моделей управління працівниками підприємства; інтерпретація «факторів економічного успіху», спрямованості на інтереси споживачів продукції та інтеграцію персоналу на основі соціально-економічних, культурно-моральних і інших уявлень про результативність праці людини	«Стратегія маркетингу: 10 кроків до успіху», «Стратегія менеджменту: 5 факторів успіху»
	Г. Гантт (H. Gantt)	Розробка інноваційної преміальної системи оплати праці; емпіричне підтвердження соціальної відповідальності бізнесу та необхідності «служіння суспільству»;	«Праця, заробітна плата та дохід», «Промислове

1	2	3	4
		створення розрахунково-аналітичного інструментарію планування виробничих операцій; підтвердження необхідності симбіозу інтелектуального, людського, організаційного і мотиваційного факторів діяльності	керівництво», «Організація праці»
	А. Маслоу (A. Maslow)	Науково-практичне дослідження феномена самоактуалізації особистості та формування основ теорії гуманістичної психології, мотивації та ієрархії потреб, що фактично стикалися з соціально-економічними аспектами формування теорії результативності людської праці	«Теорія людської мотивації»
	Г. Мюнстерберг (H. Münsterberg)	Критичне переосмислення традиційної психології та формування теорії «психофізики суспільства», розробка основ експериментальної психології в економіці та психотехніці; дослідження проблем профорієнтації із застосуванням психодіагностичних процедур	«Основи психотехніки», «Психологія та економічне життя»
	Ф. Тейлор (F. Taylor)	Розробка основ наукової організації праці, яка вперше розглядала професійні знання та навички робітника як керований ресурс для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства	«Принципи наукового менеджменту»

Джерело: складено автором на основі [189; 213; 239; 240; 242; 249; 273; 280]

У подальших теоретико-емпіричних дослідженнях соціально-трудової сфери, порівняльній характеристиці і критичному переосмисленню піддані різні аспекти ефективного управління людською працею на рівні підприємства. Не буде перебільшенням, в даному контексті, констатувати факт необхідності поглибленої науково-практичної інтерпретації економічної ефективності прийняття управлінських рішень, орієнтованих на підвищення якості професійної освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, здобуття унікальних компетентностей, теоретико-методологічних знань і практико-прикладних умінь, досвіду і навичок. Предметно-сутнісний зміст позначених і багатьох інших методологічно пріоритетних соціально-економічних аспектів управління знаннями та інтелектуальною працею персоналу на рівні підприємства досліджено науковою спільнотою вітчизняних вчених-основоположників неокласичної вітчизняної школи економіки та управління [8; 23; 81; 83; 97; 108; 109; 116; 143].

Найважливіші теоретико-методологічні напрями розвитку соціально-трудового менеджменту у дослідженнях наукових шкіл з деталізацією їх змістовного навантаження систематизовано нами у табл. 1.2, Додатку Б.

Концептуально-методологічні напрями досліджень процесу управління людським та інтелектуальним капіталом в працях представників українських та зарубіжних неокласичних шкіл

Теоретико-методологічний напрям	Представники наукової школи	Концептуальні основи вивчення процесу управління людським та інтелектуальним капіталом підприємств	Дискусійні аспекти та концептуальні обмеження
Неокласична економічна школа	А. Маршалл, П. Самуельсон	Фокус на економічній ефективності, мотивації через матеріальні стимули, ринкових законах та оптимальному розподілі ресурсів	Ігнорування складних соціально-психологічних факторів, обмежене уявлення про людський капітал як нематеріальний актив
Теорія людського капіталу	Г. Беккер, Т. Шульц	Людські ресурси розглядаються як капітальні інвестиції; підкреслення важливості освіти, тренінгів, розвитку для підвищення продуктивності	Недооцінка ролі організаційної культури та неформальних знань, обмеження в обліку соціального капіталу
Українська школа управління персоналом	О. Власов, В. Литвин, І. Мазур, Л. Коваль, Н. Козлова, А. Колот	Поєднання класичних управлінських теорій з українським контекстом, увага до мотивації, кадрової політики, розвитку потенціалу працівників, впливу національних особливостей	Недостатня системність у підходах до оцінки інтелектуального капіталу, слабка інтеграція з інноваційними технологіями та методами управління знаннями
Школа інтелектуального капіталу та управління знаннями	Т. Стюарт, П. Друкер, М. Бок, В. Панасюк	Інтелектуальний капітал як сукупність людських, структурних і соціальних активів; управління знаннями як основа конкурентоспроможності; формалізація процесів накопичення, збереження та передачі знань	Недосконалість методів кількісної оцінки нематеріальних активів; складність інтеграції інтелектуального капіталу у традиційні системи управління
Психолого-соціальні підходи в управлінні людськими ресурсами	І. Прокопенко, Ю. Коваленко	Акцент на мотивації, лідерстві, психологічному кліматі, корпоративній культурі як чинниках ефективності управління людським капіталом	Часто суб'єктивність у методах дослідження; складність формалізації результатів у системах управління
Інтегративні підходи до управління людським та інтелектуальним капіталом	О. Матвєєв, Н. Шаповал	Поєднання економічних, соціальних та технологічних аспектів управління; системний підхід до розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємства	Недостатня кількісна база для практичної імплементації; відсутність універсальних моделей для умов різних галузей

Джерело: складено автором на основі [8; 23; 81; 83; 97; 108; 109; 116; 143]

Результати науково-практичних досліджень науковцями сучасних соціально-трудових відносин покладено в основу процесу управління людським та інтелектуальним капіталом підприємств. Це дозволяє враховувати соціальні,

економічні та поведінкові аспекти взаємодії працівників у процесі створення доданої вартості. Водночас ефективність управління значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного середовища та якості реально застосовуваних управлінських практик на підприємстві. За таких умов особливого значення набуває інтеграція сучасних підходів до розвитку інтелектуального капіталу з інструментами інноваційного менеджменту.

Слід чітко розуміти, що досягти успіху в процесах розвитку інтелектуального капіталу підприємств без відповідних зусиль у напрямі нагромадження людського капіталу досить важко. Акцентуючи увагу на соціально-економічному, духовно-моральному та інших аспектах управління формуванням і розвитком людського капіталу на етапі еволюції вітчизняної економіки знань, Д. Шевченко справедливо вказує на той факт, що «недооцінка важливості питань, пов'язаних з людським капіталом, несе в собі загрозу незворотних наслідків для нашої країни, послаблюючи її економічну безпеку та перешкоджаючи подоланню технологічного відставання від лідерів інноваційного розвитку» [176]. Ця позиція підкреслює стратегічну роль людського капіталу як ключового чинника забезпечення економічної безпеки держави. Вона також акцентує увагу на необхідності формування довгострокової політики розвитку людського потенціалу з урахуванням викликів інноваційної економіки. У цьому контексті інвестиції у знання, освіту та професійний розвиток набувають пріоритетного значення для забезпечення конкурентоспроможності країни.

Теоретико-емпірична значимість наукової спадщини представників вітчизняних і зарубіжних шкіл наукового менеджменту, як міцного фундаменту для становлення та розвитку теорії інтелектуального капіталу, закономірно зростає в умовах сучасних ринково-інституційних перетворень економіки, реалізації державної стратегії імпортозаміщення, підвищення значущості навчально-науково-освітньої діяльності та підготовки висококваліфікованих фахівців, як носіїв унікальних науково-практичних компетенцій, стабільних тенденцій нагромадження людського капіталу та на цьому підґрунті поступовому переході на цифровий тренд розвитку.

Дійсно, останніми роками цифровізація починає суттєво впливати на діяльність підприємств всіх галузей та видів економічної діяльності. Поступово відбувається автоматизація процесів, скорочення застарілих спеціальностей, а також створення нових цифрових технологій для підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку, а отже, і для його інноваційного розвитку, стає необхідним здійснювати максимальне залучення до економічної діяльності неявних знань працівників та нематеріальних ресурсів [32; 55; 73; 142; 157; 163; 179; 218]. За цих умов зростає значення розвитку цифрових компетенцій персоналу підприємства та його здатності до швидкого навчання і адаптації до нових технологій, їх опанування та ефективного використання. Важливою також є інтеграція неявних знань у корпоративні інформаційні системи та процеси управління знаннями. Це сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у сучасному міжнародному цифровому середовищі.

За умов трансформаційної економіки України та необхідності переходу до інноваційної моделі розвитку значно актуалізується потреба в ефективному управлінні нематеріальними ресурсами підприємств як потужним джерелом суттєвого зростання конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників, що визначає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в сучасному динамічному середовищі, виступає інтелектуальний капітал – сукупність знань, навичок, досвіду працівників, організаційних компетенцій та мережевих зв'язків, які можуть бути трансформовані в інноваційні продукти, послуги й управлінські рішення [7; 14; 94; 130; 153; 154]. Інтелектуальний капітал в умовах економіки знань виступає в якості конкурентної переваги суб'єктів господарювання і часто переважає за науково-технічною значимістю над фізичним виробничим капіталом [208; 217; 224; 235; 248; 268]. Його ефективне формування та використання створюють передумови для підвищення інноваційної активності підприємств і зміцнення їх ринкових позицій. Водночас інтелектуальний капітал потребує системного управління, що враховує специфіку його складових та механізми їх взаємодії. Це зумовлює необхідність розробки сучасних підходів до його

оцінювання та інтеграції у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Дійсно, на сучасному етапі розвитку економіки нецінові фактори конкурентоспроможності, як безпосередній прояв інтелектуального капіталу, набувають безумовної актуальності та прикладної цінності. До числа таких факторів доцільно віднести наукоємність, технологічність, інноваційність і високу якість продукції, практико-прикладні навички та унікальні компетентності працівників, наявність портфелів ноу-хау, можливість розширення ринкової частки, наявність креативних інформаційних технологій і багато інших стратегічно значущих атрибутів інтелектуального капіталу, які наділені скоріше нематеріальною, ніж матеріальною природою [197; 200; 216; 238].

У сучасній українській та зарубіжній науковій літературі представлено широкий діапазон підходів щодо визначення змісту економічної категорії «інтелектуальний капітал», і при цьому у різних науково-практичних дослідженнях використовуються такі його узагальнені описові характеристики [40; 156; 186; 196; 199; 208; 225; 226; 252; 268; 270]:

«передавані знання, якими володіє організація»;

«форма капіталізації інтелектуального потенціалу підприємства»;

«патенти, управлінські навички, процеси, технології, досвід, зв'язки зі споживачами та постачальниками»;

«сукупність знань, навичок і компетенцій персоналу, що забезпечують створення доданої вартості підприємства»;

«інтегрований ресурс, який поєднує людський, структурний та ринковий потенціал організації»;

«стратегічний нематеріальний актив, здатний генерувати інновації та формувати довгострокові конкурентні переваги підприємства»;

«сукупність нематеріальних активів організації, які доступні для оцінювання і не зафіксовані формально в документації» тощо.

Така різноманітність трактувань свідчить про складність і багатовимірність даної економічної категорії. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування

ускладнює процеси вимірювання, оцінки та ефективного управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства. Це обумовлює необхідність подальшого узагальнення існуючих підходів та формування цілісного теоретичного бачення сутності, складових та інструментарію управління інтелектуальним капіталом.

Систематизація наявних підходів дозволила сформулювати власний погляд на сутність економічної категорії інтелектуального капіталу. Отже, в роботі будемо орієнтуватися на таке бачення змісту інтелектуального капіталу підприємства, який представляє собою поліморфні, складно структуровані, значною мірою дезінтегровані науково-теоретичні знання, практико-орієнтовані вміння, трудові навички, мотиваційно-стимулюючі впливи, інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, унікальний досвід і компетентності, наділені властивістю матеріально-грошової конвертації, вміле використання яких орієнтоване на створення додаткової доданої вартості, що у комплексі гарантують досягнення конкурентних переваг підприємству вже сьогодні та на довготривалу перспективу. Запропоноване визначення вирізняється високим рівнем комплексності та відображає багатовимірну природу інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу підприємства. Його перевагою є інтеграція як теоретичних, так і практичних складових, що дозволяє більш повно охарактеризувати механізми перетворення інтелектуального капіталу на додану вартість підприємства. Крім того, акцент на здатності до матеріально-грошової конвертації підсилює прикладну значущість підходу та його орієнтацію на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Прийняття управлінських рішень, пов'язаних із формуванням та розвитком інтелектуального капіталу підприємства, традиційно передбачає такі соціально-економічні ітерації: постановка соціально-трудового завдання; збирання інформації про якість, структуру та тенденції нагромадження людського капіталу; вивчення навчально-науково-освітніх, соціально-трудових, організаційно-економічних та інших факторів управління процесами нагромадження та інвестування в людський капітал; характеристика альтернативних рішень щодо

управління людським капіталом; вибір та практична реалізація оптимального варіанту рішення щодо управління людським капіталом; оцінка соціально-економічної ефективності та контроль якості людського капіталу [42; 117; 141; 159]. Крім того, даний процес передбачає ідентифікацію, структурування та оцінювання складових інтелектуального капіталу підприємства, зокрема людського, структурного, соціального та інших його елементів [2; 4; 20; 22]. Важливим етапом є також визначення механізмів трансформації знань в інновації та їх інтеграції у програму стратегічного управління підприємством. Це дозволяє забезпечити ефективне використання інтелектуального капіталу як чинника формування конкурентних переваг і інноваційного розвитку підприємства.

Водночас вважаємо за доцільне наголосити на тому, що важливою умовою інноваційного розвитку підприємства є не стільки максимальне нагромадження знань, вмінь і навичок, скільки вміння їх використовувати на практиці з максимальною користю для підприємства. І якщо інтелектуальний капітал відповідає саме за першу складову, то потрібно шукати дієві інструменти, які дозволять одночасно з нагромадження нематеріальних ресурсів забезпечити їх ефективне використання на практиці. І одним із таких інструментів виступає соціальна технологія, яка визначає вміння керівництва підприємства таким чином організувати управління інтелектуальним капіталом, щоб знання почали приносити користь людині, підприємству, громаді.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про наявність чотирьох ключових підходів до визначення сутності поняття «соціальна технологія», кожен з яких має право на існування та використання в конкретних умовах діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом.

Представники першого – діяльнісного підходу – розглядають соціальні технології як інструмент організації цілеспрямованого впливу на соціальні процеси та об'єкти. Зокрема, болгарський дослідник Н. Стефанов визначає соціальну технологію як «діяльність, у процесі якої досягається поставлена мета та змінюється об'єкт діяльності» [152]. При цьому діяльність структурується на низку послідовних операцій, покрокове здійснення яких дозволяє досягати конкретних

завдань (навіть самих складних) і забезпечує цілеспрямовані трансформації соціальних об'єктів. Водночас такий підхід має дещо спрощений характер, оскільки недостатньо враховує вплив на суб'єкта господарювання зовнішнього середовища та непередбачуваність соціальних процесів. Крім того, орієнтація переважно на формалізовану послідовність дій обмежує можливості адаптації соціальних технологій до динамічних умов сучасного розвитку. Разом з тим, застосування діяльнісного підходу в управлінні інтелектуальним капіталом дозволяє чітко структурувати процеси його формування, розвитку та використання через послідовність конкретних управлінських дій. Це сприяє підвищенню керованості процесів трансформації знань і компетенцій в інноваційні результати діяльності підприємства.

Другий підхід – системно-знаннєвий – інтерпретує соціальні технології як систему знань про методи та інструменти управління соціальними інститутами. Науковці в межах цього підходу розглядають соціальні технології як специфічний наукомісткий ресурс, використання якого не лише дає змогу досліджувати та прогнозувати соціальні зміни, а й активно впливати на практичні процеси, забезпечуючи очікуваний і прогнозований результат [85]. Цей підхід зосереджений на можливості формалізації та систематизації знань для підвищення ефективності управлінських рішень. Він також підкреслює важливість аналітичних інструментів і прогнозування у забезпеченні цілеспрямованого розвитку соціально-економічних систем. У контексті управління інтелектуальним капіталом це дозволяє розробляти науково обґрунтовані механізми накопичення, трансформації та використання знань, спрямовані на підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

Третій підхід – інструментально-методичний – розкрито у наукових працях українських дослідників (І. Підласого [128], Д. Терещенка [158], Л. Донець та Н. Романенка [48], М. Ткаченко [160] та ін.) і характеризує соціальні технології здебільшого у вузькому контексті як комплекс прийомів, методів, засобів та механізмів, що застосовуються для реалізації конкретних цілей у сфері соціального управління. Такий підхід акцентує увагу на практичному вимірі технологій, спрямованих на організацію та регулювання соціальних процесів. Підхід дозволяє

деталізувати інструментарій впливу на окремі елементи соціальних процесів та забезпечує їх цілеспрямоване регулювання. Водночас підхід сприяє підвищенню прикладної цінності управлінських рішень завдяки чітко визначеним методам і засобам їх реалізації. У контексті управління інтелектуальним капіталом це дає можливість використовувати інструменти розвитку персоналу, управління знаннями та стимулювання інноваційної діяльності, що підвищує ефективність трансформації інтелектуальних ресурсів у конкурентні переваги підприємства.

Четвертий підхід – інноваційно-інструментальний – трактує сутність соціальних технологій як інноваційного інструментарію реалізації проєктної діяльності. Так, наприклад, К. Ковтуненко [90], В. Петренко [126] та О. Іваненко [73] визначають соціальну технологію як систему інноваційних методів, спрямованих на виявлення та ефективне використання прихованих ресурсів соціально-економічної системи для досягнення оптимальних результатів за мінімальних управлінських витрат. Підхід підкреслює здатність соціальних технологій виступати каталізатором інноваційних змін та підвищення ефективності використання ресурсів. Він також акцентує увагу на необхідності пошуку та активізації прихованих резервів розвитку, що мають стратегічне значення для підприємства. У контексті управління інтелектуальним капіталом це дозволяє виявляти та реалізовувати потенціал знань, компетенцій і креативності персоналу, спрямовуючи його на досягнення інноваційних результатів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи погляди зарубіжних і вітчизняних вчених на сутність соціальних технологій слід відзначити, що представлені підходи відображають важливі напрями дослідження, пов'язують соціальні технології з інтелектуальним наукомістким ресурсом, використання якого потребує особливої технологічної грамотності, практичної діяльності та застосування інноваційної управлінської практики [290; 292]. Практичне використання зазначених підходів дозволяє керівництву підприємств поєднувати системність, інструментальність та інноваційність у процесі управління інтелектуальним капіталом. Зокрема, це передбачає застосування чітко структурованих управлінських процедур, сучасних

методів розвитку талантів та аналітичних інструментів для моніторингу результативності та ефективності здійснених заходів. Такий інтегрований підхід сприяє більш повному розкриттю потенціалу працівників, підвищенню їх мотивації та забезпечує зростання інноваційної активності підприємства.

Важливим компонентом соціальних технологій виступають технології організаційного управління інтелектуальним капіталом, які представляють собою науково обґрунтований спосіб реалізації цілей і завдань та включають свідоме та планомірне розчленування складних економічних процесів на формалізовані етапи, процедури і операції, необхідні для нагромадження інтелектуального потенціалу, задля ефективного функціонування підприємства. Це узгоджена взаємодія роботодавців та найманих працівників, що організована в рамках спільної виробничо-господарської діяльності та включає сукупність методів та механізмів управління економічною, професійною та соціальною поведінкою учасників соціально-трудових відносин, спрямованих на досягнення спільних суспільно значущих цілей.

Визначення сутнісних характеристик інтелектуального капіталу дозволило нам обґрунтувати ті формалізовані етапи, які є обов'язковою умовою застосування технології організаційного управління інтелектуальним капіталом (рис. 1.1).

Запропонована схема відображає послідовність етапів розвитку та використання інтелектуального капіталу підприємства як цілісного та циклічного процесу. На етапі формування відбувається накопичення знань, компетенцій і інтелектуальних ресурсів, які становлять основу подальшого розвитку. Інституціоналізація забезпечує організаційне закріплення цих знань у системі управління, процесах та корпоративній культурі підприємства. Етап комерціалізації спрямований на практичне використання інтелектуального капіталу для створення інноваційних продуктів, послуг і отримання економічного ефекту, тоді як синергія передбачає інтеграцію всіх його складових для досягнення максимального результату. Завершальним етапом є відтворення та розвиток, які забезпечують безперервне оновлення інтелектуального капіталу та підтримання його здатності генерувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

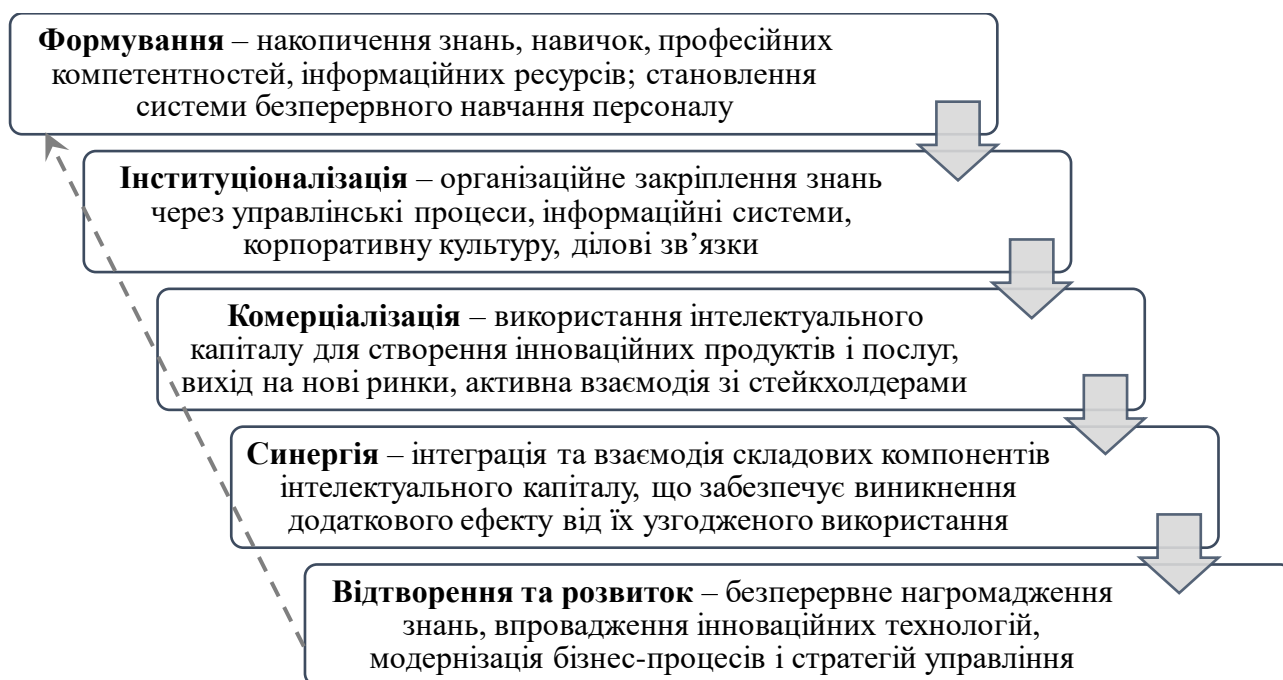


Рис. 1.1. Послідовність і циклічність етапів розвитку та використання інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Отже, за сучасних умов, коли відбувається зміна парадигми цивілізаційного розвитку, зумовлена глобальними фінансово-економічними, енергетичними та епідеміологічними кризами, дослідження інтелектуального капіталу набуває особливої теоретичної та практичної цінності. Він розглядається не лише як один із ключових видів нематеріальних активів, а й як системоутворювальний ресурс, що визначає інноваційний потенціал підприємства, формує умови для його адаптації до нестабільного середовища та забезпечує перспективи сталого розвитку. Аналіз напрямів впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства має дозволити зрозуміти механізми його трансформації у конкурентні переваги, соціально-економічну результативність і стійкість корпоративних систем. У цьому контексті особливого значення набуває структурування інтелектуального капіталу як передумова його ефективного управління. Виокремлення основних компонентів інтелектуального капіталу має дозволити більш точно ідентифікувати джерела формування інноваційного потенціалу та напрями його розвитку.

1.2. Структурні компоненти інтелектуального капіталу підприємства

Дослідження науковців різних країн світу, присвячені інтелектуальному капіталу, демонструють різноманітність точок зору щодо понятійного апарату і сутнісних характеристик цього явища, а також визначення його структурних компонентів. Разом з тим, накопичений на початку ХХІ ст. досвід та знання про сутність і природу інтелектуального капіталу дозволяють виділити й проаналізувати сукупність поглядів та загальних підходів на його класифікацію, визначити зміст, специфічні особливості, здійснити комплексний аналіз структури інтелектуального капіталу та його основних компонентів. І ось наші дії у цьому напрямі дозволили встановити ті ключові підходи, які дозволяють виконати функціональний узагальнений опис структури інтелектуального капіталу певного суб'єкта господарювання.

Так, Е. Брукінг (А. Brooking) ще в 1996 р. у своїй науковій праці робить спробу розбити інтелектуальний капітал підприємства на однорідні за змістом складові елементи, до яких відносить [196]:

ринкові активи, які забезпечують підприємству зовнішні ринкові переваги (марки товарів, купівельна відданість, корпоративне ім'я, портфель замовлень тощо);

інтелектуальну власність як узаконений інструмент для захисту організаційних активів (ноу-хау, патенти, авторські права, виробничі та торговельні секрети тощо);

людські активи, що включають сукупність колективних знань, творчі здібності, управлінські якості працівників підприємства;

інфраструктурні активи, що складаються з технологій, методів і процесів, які забезпечують виробничо-господарську діяльність підприємства (організаційна культура, методи оцінки ризику, фінансова структура, бази даних тощо).

Наведений підхід є важливим як одна з перших спроб структуризації інтелектуальних ресурсів підприємства, однак він має певні обмеження. Зокрема, автор фактично ще не оперує повноцінно категорією «капітал», а більше розглядає

перелік активів без чіткого економічного обґрунтування їх як джерела створення вартості та повноцінного ресурсу. Крім того, класифікація є дещо описовою та не повністю розкриває взаємозв'язки між складовими, що обмежує її застосування в сучасних моделях управління інтелектуальним капіталом.

У 1997 р. Л. Едвінссон (L. Edvinsson) та М. Мейлон (M. Malone) визначили такі структурні компоненти категорії «інтелектуальний капітал», як [208]:

людський капітал – містить в собі компетенції і здібності персоналу, їхні знання, практичні навички і творчий потенціал, здатність до лідерства, інновацій;

структурний капітал – включає до свого складу технічне та програмне забезпечення, технології, системи управління, організаційну структуру, що має відношення до підприємства в цілому і допомагає працівникам реалізувати свій трудовий та інтелектуальний потенціал, сформувати відносини з клієнтами.

В свою чергу, на думку Л. Едвінссона та М. Мейлона, структурний капітал на рівні підприємства включає клієнтський капітал (цінності у відносинах з клієнтами) та організаційний капітал, що складається з інноваційного капіталу (патенти, ліцензійні угоди, інтелектуальна власність та інші нематеріальні активи і цінності) і процесного капіталу (інформаційні технології, робочі процеси і т.д.) [208]. Слід наголосити на важливості та фундаментальності даного підходу, що дозволяє розглянути взаємозв'язки між змістовними компонентами людського та структурного капіталу. Проте авторами недостатньо враховувалися синергетичні ефекти, що виникають при взаємодії виокремлених ними структурних компонентів інтелектуального капіталу, що призводить до недооцінки реального потенціалу підприємства та веде до викривлення результатів аналізу ефективності використання його нематеріальних активів.

Й. Руус (J. Roos), С. Пайк (S. Pike) та Л. Фернстрем (L. Fernström) значно пізніше розширили змістове наповнення поняття «клієнтського» капіталу до «відносницького» капіталу, який включає як взаємовідносини з покупцями, так і з постачальниками та іншими партнерами, виступаючи активною складовою частиною ресурсного портфеля підприємства [259]. Перехід від «клієнтського» до «відносницького» капіталу дозволяє розглядати підприємство як відкриту систему,

де цінність створюється не лише через продажі, а й через стратегічну взаємодію з усіма зовнішніми контрагентами. Такий підхід акцентує увагу на важливості репутаційного активу та мережових зв'язків, які забезпечують доступ до дефіцитних ресурсів і знань партнерів. Фактично, автори трансформують статичне поняття бази клієнтів у динамічний ресурсний портфель, що стає фундаментом для формування стійких конкурентних переваг підприємства у сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі.

В тому ж 1997 р. у своїй фундаментальній праці «Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організацій» Т. Стюарт (T. Stewart) обґрунтував процес формування структури інтелектуального капіталу окремого суб'єкта господарювання як поєднання людського та структурного капіталу, який, у свою чергу, складається з організаційного та споживчого капіталу [268]. Автор робить висновок, що неможливість підприємства досягти оптимального балансу між цими елементами може призвести не до зростання продуктивності праці, а до протилежного й небажаного явища – до зниження її рівня. У своїй роботі Т. Стюарт формулює принципи управління інтелектуальним капіталом, підкреслюючи одну дуже важливу обставину: «компанії не мають прав власності на людський та споживчий капітал, а є їх співвласниками на рівні із працівниками (у випадку з людським капіталом) або замовниками та постачальниками (у разі зі споживчим капіталом). Тільки визнавши факт рівноправного володіння, компанія може отримувати зиск від управління цими нематеріальними фондами» [268].

На думку М. Армстронга (M. Armstrong), до структури інтелектуального капіталу підприємства входять три складові – людський капітал (знання, вміння та здібності працівників організації), соціальний капітал (запаси та переміщення знань, що виникають завдяки мережі взаємовідносин всередині та поза організацією) та організаційний капітал (інституалізоване знання, яким володіє організація тощо) [187, с.99]. Така класифікація підкреслює думку, що цінність підприємства формується не лише сумою індивідуальних компетентностей його працівників, а й ефективністю їхньої капіталізації через внутрішні процеси та мережу ділових зв'язків.

К.-Е. Свейбі (K.-E. Sveiby) здійснив розгляд структури інтелектуального капіталу у контексті взаємодії з нематеріальними активами через застосування системи кількісних показників [271]. У свою модель інтелектуального капіталу підприємства він включав три важливі компоненти, виокремлення яких він здійснив під іншим кутом зору:

компетентність персоналу, як певну здатність працівників ефективно виконувати свої функціональні обов'язки у різних ситуаціях та умовах;

внутрішню структуру підприємства, що складається з певних внутрішніх змінних, безпосередньо створених працівниками, і являється його власністю;

зовнішню структуру підприємства, що формується за рахунок його зв'язків із замовниками, постачальниками і конкурентами, включаючи торгові марки та імідж підприємства на ринку.

К.-Е. Свейбі у своєму дослідженні запропонував використовувати для оцінки кожного компонента інтелектуального капіталу систему кількісних показників, що мають відображати зміст кожного з них та враховувати специфічні особливості формування таких елементів. Водночас на наш погляд, такий підхід не можна назвати універсальним, оскільки кількісні показники мають відображати специфіку функціонування інтелектуального капіталу конкретного підприємства з урахуванням галузевої, територіальної, нормативно-правової та іншої специфіки, а запропонована методика такої можливості не надає.

М. Халік (M. Khalique), Дж. Шаарі (J. Shaari) та А. Іса (A. Isa) пропонують власне бачення структури інтелектуального капіталу підприємства і включають до його складу п'ять самостійних видів нематеріального капіталу [231]:

людський капітал у вигляді знань, досвіду, експертизи, інтелекту, інноваційності працівників;

структурний капітал як сукупність технологій, процедур, баз даних, різноманітних програм та стратегій розвитку підприємства;

споживчий капітал, що включає відносини організації зі споживачами, постачальниками, акціонерами і стратегічними партнерами;

соціальний капітал, що складається з міжособистісних комунікацій;

духовний капітал, що формується за рахунок духовних та релігійних практик, віри, емоцій, бачення, принципів, цінностей.

Розширення структури людського капіталу за рахунок соціального та духовного капіталу робить запропоновану науковцями модель більш гуманістичною, проте це суттєво ускладнює практичну оцінку інтелектуальних активів підприємства через високий ступінь суб'єктивності та відсутність чітких параметрів, показників і критеріїв для кількісного вимірювання релігійних чи емоційних складників. Така надмірна деталізація розмиває межі між економічними ресурсами та загальнокультурними категоріями, що може ускладнити процес прийняття конкретних управлінських рішень на рівні вищого керівництва підприємства, знизити його ефективність.

Слід також зазначити, що українські науковці активно долучаються до наукового руху вивчення проблематики інтелектуального капіталу, зокрема його сутності, структури та ролі у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств. Так, С. Іншаков та Д. Фролов розглядають інтелектуальний капітал як «колективний мозок», що «акумулює в собі сукупність наукових та повсякденних знань працівників, інтелектуальну власність та накопичений досвід, спілкування і організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж фірми» [77, с. 55]. Даний підхід до структурування перекликається з дослідженнями зарубіжних науковців та акцентує увагу на комплексному характері інтелектуального капіталу підприємства, який охоплює як індивідуальні знання працівників, так і організаційні та інформаційні ресурси підприємства. Використання авторами поняття «колективний мозок» акцентує увагу на синергетичному ефекті взаємодії різних складових, що формують загальний інтелектуальний потенціал підприємства, а отже й його здатність генерувати та впроваджувати у виробничий процес техніко-технологічні, продуктові та управлінські інновації. Водночас таке трактування є досить широким і узагальненим, що ускладнює чітке вимірювання та оцінку інтелектуального капіталу в практичній діяльності підприємства.

Л. Антонюк, А. Поручник та В. Савчук при обґрунтуванні можливостей для активізації інноваційного розвитку підприємства відводять потужну роль у цьому

процесі інтелектуальному капіталу та в якості його основних складових визначають такі компоненти [4]:

людський капітал, втілений в досвід людини, її знання, професійні навички, здібності до нововведень, загальну культуру працівників та філософію діяльності підприємства;

структурний капітал, що проявляється через інтелектуальну власність у вигляді патентів, ліцензій, торгових марок та документованої інформації, яка існує в організаційній структурі, бази даних в електронних мережах;

клієнтський (ринковий) капітал, включаючи ділову репутацію і зв'язок підприємства із споживачами.

Наведений підхід відображає класичну трьохкомпонентну структуру інтелектуального капіталу та підкреслює взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства і його ринковим середовищем. Така деталізація складових дозволяє більш чітко ідентифікувати джерела формування інноваційного потенціалу та створює основу для їх ефективного управління.

На думку авторів колективної монографії, підготовленої за редакцією О. Желавського, структура інтелектуального капіталу складається з людського, відносного і структурного капіталу, причому структурний капітал включає інтелектуальну власність та інфраструктурні активи [111, с. 32]. Такий підхід підкреслює комплексний характер інтелектуального капіталу, де кожен елемент виконує взаємодоповнюючу функцію у створенні вартості підприємства. Зокрема, структурний капітал виступає основою для ефективного використання людського потенціалу та підтримки сталих відносин із зовнішнім середовищем. Це свідчить про те, що без належного розвитку інфраструктурних активів і захисту інтелектуальної власності неможливе повноцінне функціонування інших складових інтелектуального капіталу підприємства.

П. Бєленький у складі інтелектуального капіталу виділяє дві тісно взаємодіючі частини: кадровий капітал у вигляді людських та структурних активів, що включають виробничі та маркетингові активи підприємства [10]. Такий підхід акцентує увагу на інтегрованості людських ресурсів і організаційних можливостей

підприємства, розглядаючи їх як єдину систему створення цінності суб'єкта господарювання. Водночас об'єднання структурних активів із кадровим капіталом підкреслює залежність ефективності бізнес-процесів від рівня розвитку персоналу та здатності підприємства швидко і без особливих втрат трансформувати знання у виробничі й маркетингові результати.

На окрему увагу заслуговує узагальнений підхід до оцінки інтелектуального капіталу з погляду психологічного сприйняття та розумової діяльності як окремого індивідуума, так і групи працівників (колективу, команди, всього кадрового складу) підприємства в умовах формування системи організаційної поведінки, ілюстрацію якого наведено на рис. 1.2 [183]. В межах підходу об'єднано твердження українських та зарубіжних науковців, які в різний час розмірковували на тему різних проявів інтелекту, що визначає здатність підприємства бути конкурентоспроможним на ринку та готовим до активного генерування й використання інновацій [41; 111; 175; 196; 208; 268].

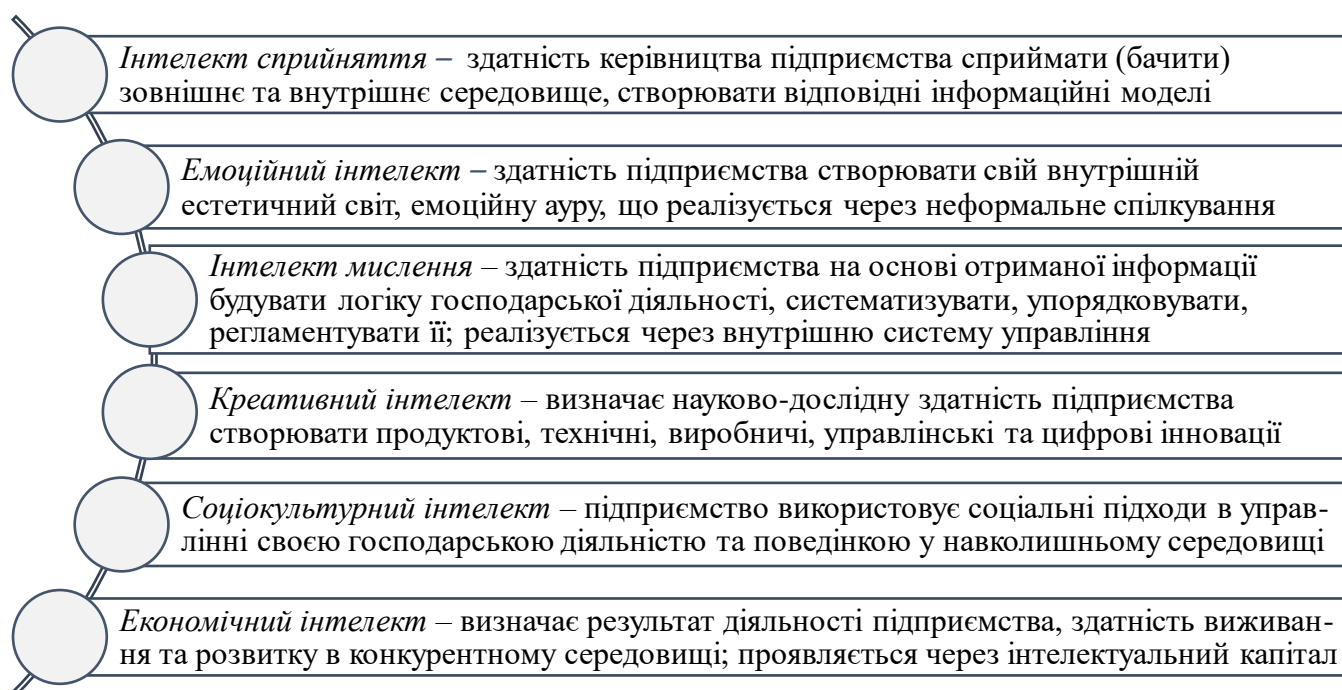


Рис. 1.2. Емоційно-психологічний підхід до визначення структури інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: складено автором на основі [41; 111; 175; 196; 208; 268]

Означений підхід дозволяє більш повно врахувати нематеріальні аспекти діяльності персоналу підприємства, які безпосередньо впливають на його інноваційність та конкурентоспроможність. Його перевагою є орієнтація на міждисциплінарність, що сприяє глибшому розумінню ролі людського фактора у формуванні інтелектуального капіталу підприємства. Разом з тим, попри комплексність, такий підхід може ускладнювати практичну оцінку інтелектуального капіталу через високий рівень абстрактності та складність вимірювання окремих видів інтелекту. Крім того, інтеграція різнорідних складових, як-от емоційний, соціокультурний та економічний інтелект, потребує чітких методологічних меж, які підходом недостатньо окреслені. Це може призводити до суб'єктивності результатів оцінювання та ускладнювати їх застосування на практиці під час прийняття управлінських рішень.

Значний науковий та практичний інтерес представляє розроблена А. Чухно структурна модель інтелектуального капіталу, яка характеризується розширеним трактуванням ринкового та структурного компонентів інтелектуального капіталу та більшим висвітленням взаємозв'язків між складовими компонентами [173; 174]. У даній моделі структура інтелектуального капіталу підприємства представлена трьома складовими – ринковим, людським, структурним (організаційним), відносини та взаємозв'язки між елементами яких забезпечують синергетичний ефект (рис. 1.3).

Запропонована модель, попри її комплексність, є надмірно узагальненою, що ускладнює чітке розмежування між окремими складовими інтелектуального капіталу. Зокрема, розширене трактування ринкового та структурного компонентів може призводити до їх часткового дублювання або перетину функцій. Крім того, акцент на синергетичному ефекті має радше концептуальний характер і потребує конкретизації механізмів його досягнення та вимірювання. Також у моделі недостатньо уваги приділено практичним інструментам оцінки взаємозв'язків між елементами, що обмежує її прикладну цінність для прийняття ефективних управлінських рішень.

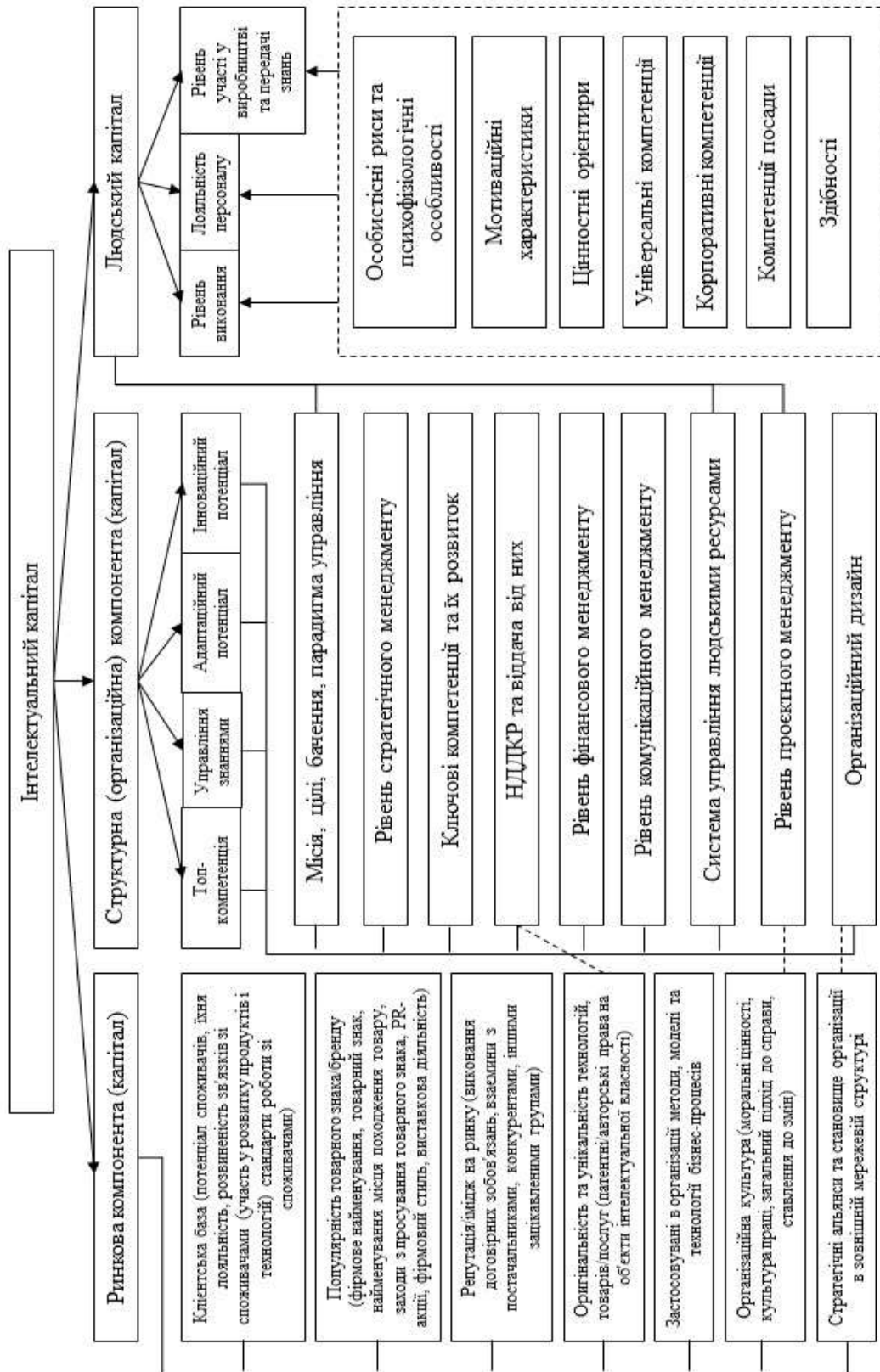


Рис. 1.3. Структурно-логічна модель інтелектуального капіталу організації

Джерело: складено автором на основі [173; 174]

Слід підкреслити, що у межах традиційних підходів, проаналізованих у нашому дослідженні, українські та зарубіжні науковці [77; 175; 196; 208; 268] додатково виокремлюють й інші складові інтелектуального капіталу, зокрема такі:

емоційний капітал, який визначає імідж підприємства, рівень його визнання та оцінки серед зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів;

інфраструктурний капітал, що охоплює комплекс інтелектуальних ресурсів, які виконують допоміжні функції у загальній структурі інтелектуального капіталу (інформаційні технології, мережеві комунікації, управлінські процеси, організаційна архітектура тощо);

негативний капітал, який розглядається у співвідношенні окремих його елементів із вартістю активів підприємства або ж трактується як специфічні знання, псевдонаукові підходи, навички чи психологічні відхилення, що можуть приносити дохід підприємству унаслідок протиправної діяльності або навички та знання персоналу, які працюють проти іміджу підприємства, несуть репутаційні втрати та скорочують його конкурентоспроможність на ринку;

соціально-культурний капітал, що проявляється в системі соціальних зв'язків працівників, їх комунікаційних навичках і здатності до їх ефективної взаємодії всередині трудового колективу та з зовнішніми стейкхолдерами;

активи інтелектуальної власності, захищені чинним законодавством (патенти, ліцензії, ідеї, ноу-хау, бренди, торгові марки, назви, канали дистрибуції, угоди та контракти);

інфраструктурні активи, які забезпечують функціонування підприємства та включають філософію управління, корпоративну культуру, бізнес-процеси й управлінські практики;

гуманітарні активи, що охоплюють знання, творчий досвід та компетентності персоналу, які безпосередньо належать працівникам й одночасно створюють додану вартість та використовуються підприємством у виробничо-господарській діяльності задля генерування інновацій та підвищення його рівня конкурентоспроможності на ринку;

трудові ресурси (науковці використовують цю категорію, хоча її можна

вважати вже морально застарілою та такою, що не враховує всіх аспектів людського капіталу), тобто особи в працездатному віці, які можуть та хочуть працювати та мають певну професійну підготовку, відповідний рівень освіти, кваліфікацію, інноваційну активність та результати інтелектуальної діяльності, що формуються протягом життя;

інформаційно-інтелектуальні ресурси, які представляють собою комплекс науково-технічних, фінансових, маркетингових, організаційно-управлінських, правових, технологічних та інших ідей і методів, створених за допомогою інтелектуальної праці персоналу, що забезпечують формування конкурентних переваг підприємства.

Наведений підхід, попри свою широту, характеризується надмірною деталізацією, що ускладнює формування цілісної та логічно узгодженої структури інтелектуального капіталу. Частина складових, зокрема інфраструктурний капітал та інфраструктурні активи або гуманітарні активи й трудові ресурси, має суттєві змістові перетини, що може призводити до дублювання та нечіткості класифікації. Включення такого елемента, як негативний капітал, є дискусійним, оскільки він виходить за межі традиційного розуміння інтелектуального капіталу як корисного джерела створення вартості. Крім того, використання застарілих категорій і відсутність чітких критеріїв розмежування між окремими видами ресурсів знижують аналітичну та практичну цінність цього підходу.

Кожен із представлених у наведеному науковому дискурсі методичних підходів до структурування інтелектуального капіталу, його моделей і теоретичних структурних конструкцій має унікальний характер, оскільки відображає специфіку функціонування окремих сфер виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання та різновекторність його складових компонентів. Попри наявні відмінності, усі структурні елементи цієї економічної категорії, незалежно від обраного автором підходу до структурування, мають спільне походження – вони є результатом інтелектуальної діяльності людини (а у випадку з інтелектуальним капіталом підприємства – результатом інтелектуальної праці безпосередньо персоналу підприємства), що існує у вигляді фахових знань і професійного досвіду,

невідокремлених від їх носіїв. У такий спосіб формується специфічне поле суб'єктивних умов використання знань для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які, у свою чергу, набувають об'єктивованих форм у продуктах та результатах інтелектуальної власності.

Разом із тим, аналіз сучасних досліджень свідчить, що проблематика структури інтелектуального капіталу залишається недостатньо концептуалізованою [45; 54; 95; 96; 104; 138]. У низці праць простежується редукція цієї категорії, що призводить до виключення окремих важливих детермінантів аналізованої в роботі економічної категорії. Зокрема, поза полем наукової рефлексії часто залишаються такі аспекти, як специфіка реалізації інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу підприємства за умов руху у напрямі побудови в регіоні смарт-спеціалізації та в країні – економіки знань, посилення конкурентних викликів для підприємства за різних причин, адекватна трансформація філософії та стратегії управління підприємством під впливом агресивних зовнішніх змін, трансформація організаційної культури та практик ділового співробітництва, а також особливості взаємодії підприємства зі споживачами. Врахування всіх перерахованих аспектів в поточній діяльності підприємства дозволить суттєво підсилити його конкурентні позиції на ринку в повоєнний період для країни.

З огляду на зазначене, можна констатувати, що категоріальна визначеність і диференціація структурних елементів інтелектуального капіталу підприємства набувають принципового значення як з наукової, так і з практичної точок зору. Вони не лише створюють підґрунтя для пошуку джерел його відтворення й нарощування, а й забезпечують методологічні передумови для верифікації ефективності його практичного використання керівництвом підприємства задля досягнення стратегічних цілей через інноваційний розвиток. Більше того, такий підхід має вагомое практичне значення, адже дозволяє чітко ідентифікувати об'єкт та суб'єкт управління, вибудувати оптимальні організаційно-управлінські взаємозв'язки між ними. Водночас наявність значної кількості підходів до трактування структури інтелектуального капіталу підприємства зумовлює необхідність їх більш детальної систематизації та узагальнення. Це дозволить

сформувати єдину методологічну основу для подальших досліджень і підвищити ефективність практичного застосування концепції інтелектуального капіталу в управлінні підприємством як під час війни, так і в повоєнний період.

Разом з тим, слід зазначити, що узагальнення проаналізованих наукових підходів до структурування інтелектуального капіталу дозволило дійти висновку, що його окремі важливі елементи розглядалися дослідниками фрагментарно та здебільшого включалися до складу інших компонентів. Водночас їхня значущість у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та формуванні його конкурентних переваг через активізацію інноваційного потенціалу обумовлює доцільність їх більш чіткого структурування. Зокрема, сукупність характеристик, пов'язаних із процесом прийняття управлінських рішень, формуванням стратегічних орієнтирів і розвитком лідерського потенціалу керівного складу підприємства незалежно від його ієрархічного рівня, має самостійний вплив на результати діяльності підприємства. Аналогічно, результати інтелектуальної діяльності, що набувають правового захисту та забезпечують створення й комерціалізацію нових знань, формують окремий напрям створення вартості. Саме тому їхнє виокремлення в окремі складові в межах загальної структури інтелектуального капіталу дозволить забезпечити передумови для підвищення аналітичної точності дослідження та розширити можливості ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Отже, за результатами проведеного дослідження було здійснено ретроспективний аналіз існуючих наукових підходів до формування структури інтелектуального капіталу сучасного підприємства з точки зору максимізації використання ним можливостей інноваційного розвитку. Узагальнення різних точок зору українських і зарубіжних науковців дозволило виявити як спільні риси, так і відмінності у трактуванні його складових. На основі критичного осмислення цих підходів було сформовано авторське бачення структури інтелектуального капіталу підприємства. Зокрема, вважаємо за доцільне розглядати структуру інтелектуального капіталу як сукупність шести взаємопов'язаних видів капіталу (людського, структурного (організаційного), соціального, споживчого

(клієнтського), управлінського та інноваційного), що в комплексі забезпечують створення доданої вартості та конкурентних переваг підприємства на довгострокову перспективу.

При обґрунтуванні змістовного наповнення складових інтелектуального капіталу було використано напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців [24; 64; 106; 120; 155; 193; 196; 208; 268], які були узагальнені та систематизовані відповідно до цілей дослідження. Це дозволило нам комплексно відобразити зміст кожного з шести виокремлених структурних компонентів інтелектуального капіталу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Узагальнений опис виокремлених структурних компонентів
інтелектуального капіталу підприємства**

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА		
<i>Людський капітал</i>	<i>Структурний (організаційний) капітал</i>	<i>Соціальний капітал</i>
Когнітивні здібності та інноваційна здатність працівників; професійні компетенції працівників та інтелектуальний потенціал підприємства; освітній рівень та мотиваційні важелі персоналу; ступінь корпоративної лояльності; психометричні особливості працівників підприємства	Інституційна організація та структура підприємства; застосовувані управлінські й виробничі технології, формалізовані процеси та методи діяльності; комплекс технічних і програмних засобів, корпоративні інформаційні ресурси (бази даних, системи, мережі); технологічна інфраструктура, що забезпечує стабільність та ефективність функціонування підприємства	Система соціальних зв'язків і взаємовідносин всередині трудового колективу; етичні норми, моральні звичаї та усталені традиції підприємства; аксіологічні орієнтири та норми поведінки в колективі; Інтранет-портал; інституціоналізований рівень довіри
<i>Споживчий (клієнтський) капітал</i>	<i>Управлінський капітал</i>	<i>Інноваційний капітал</i>
Процеси комунікації та взаємодії підприємства з клієнтами, постачальниками та споживачами; договірно-правова база (контракти, угоди); корпоративна репутація підприємства; брендова ідентичність та торговельні марки; канали розподілу та збутові мережі; сформований портфель замовлень; система клієнтських відносин	Управлінська філософія та стратегічні орієнтири; корпоративна культура; управлінські здібності та професійні компетенції; когнітивний і практичний досвід у сфері прийняття управлінських рішень; лідерський потенціал керівного складу, його авторитет; конфліктологічна компетентність керівників; цільова спрямованість управлінського персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства	Патентовані винаходи; ліцензійні договори; науково-технічні, інформаційні й виробничі ідеї; технологічні ноу-хау та продуктові інновації; комерційні права, що перебувають під правовим захистом; результати інтелектуальної діяльності, віднесені до об'єктів інтелектуальної власності

Джерело: складено автором на основі [24; 64; 106; 120; 155; 193; 196; 208; 268]

Коротко розглянемо кожний виокремлений нами структурний компонент інтелектуального капіталу для того, щоб мати повне уявлення про те, яким чином керівництву підприємства управляти процесами його нагромадження, щоб активізувати свій інноваційний розвиток. Людський капітал є базовим структурним компонентом інтелектуального капіталу, так як саме від тенденцій його нагромадження залежать реальні перспективи зростання обсягів кожного з п'яти наступних структурних компонентів інтелектуального капіталу. Концептуальні засади теорії людського капіталу були закладені у другій половині ХХ ст. Т. Шульцем, який опублікував у 1961 р. наукову працю «Інвестиції в людський капітал» і визначив в ній зміст цієї нової економічної категорії [262] та Г. Беккером, який обґрунтував економічну доцільність вкладень з різних джерел у людський капітал підприємства та сформулював економічний підхід до людської поведінки через призму раціоналізації та максимізації [190]. Г. Беккер розглядав знання, вміння та навички людини як один з дієвих та рівноправних елементів речового капіталу, що використовується у виробництві та приносить прибуток підприємству, а освіта визначалася ним як одна з форм інвестицій у людський капітал [191]. На його думку, до складу інвестицій в людину включаються також витрати на виховання підростаючого покоління, забезпечення достатнього рівня здоров'я працівників та членів їхніх родин, пошук інформації, зміну роботи та інші вкладення, що сприяють розвитку продуктивної сили працівника, ведуть до його культурного та інтелектуального зростання [190].

У процесі подальшого розвитку теорії людський капітал розглядався не тільки як соціальна складова розвитку, а й як інтенсивний продуктивний чинник економічного прогресу, міра втіленої у людині можливості приносити дохід [188; 247; 248]. Так, на думку Й. Рууса, С. Пайка та Л. Фернстрема, людський капітал є сукупністю інтелектуальних ресурсів, які використовуються індивідом або підприємством з метою отримання доходу [253; 259]. Водночас науковці доводили, що досягти економічної або соціальної віддачі від людського капіталу можливо за умови інтенсивного інвестування в його нагромадження, що може бути серед іншого реалізовано через підвищення якості освіти, мотивування людини до

інноваційної діяльності тощо [247].

В українському науковому полі активні дослідження щодо різних аспектів людського капіталу почалися з настанням ХХІ ст. і головні досягнення в цьому напрямі пов'язані з працями таких українських учених, як В. Антонюк, С. Вовканич, О. Грішнова, Т. Давидюк, О. Захарова, Л. Мельник, Л. Семів [3; 27; 38; 42; 65; 117]. Їхні праці присвячено теоретико-методологічним засадам нагромадження, оцінки, інвестування та ефективного використання людського капіталу підприємства, аналізу взаємозв'язку структурних компонентів інтелектуального капіталу, питанням окупності інвестицій в людський капітал та зростанню людського потенціалу підприємств задля створення інноваційного підґрунтя оздоровлення економіки країни.

Якщо на етапі зародження теорії людського капіталу до складу інвестицій в людський капітал включалися лише витрати на спеціальну професійну освіту працівників, то сьогодні дана категорія включає витрати на їхнє виховання, охорону здоров'я, науку, культуру та інформаційне забезпечення, а також додаються витрати на підготовку управлінської державної еліти країни, забезпечення національної безпеки, підвищення якості життя громадян, розвиток інститутів громадянського суспільства, розширення масштабів інвестування капіталу [22; 70; 78; 88; 99; 111; 112; 121].

Таким чином, людський капітал включає сукупність втілених в людині економічно цінних знань, навичок, професійних компетенцій, мотивацій, її здатність до сприйняття та продукування нової інформації. У широкому плані (на макрорівні) людський капітал можна розглядати як важливий фактор економічного та соціального розвитку суспільства, підкріпленого ефективною організацією системи безперервної освіти, державними програмами щодо зміцнення здоров'я громадян та здорового довголіття, демографічним розвитком, покращенням якості робочої сили, створенням комфортних умов життєдіяльності працівників тощо. Як характеристика цього виду капіталу часто використовується рівень креативності та інноваційності виконання робіт працівниками підприємств.

На відміну від матеріальних та фінансових форм капіталу, людський капітал

не може бути об'єктом повного володіння з боку суб'єкта господарювання, оскільки акумулює в собі знання, когнітивні здібності, креативний потенціал, практичні навички, особистісні й лідерські якості, що належать конкретним індивідам і фізично не можуть бути переданими третім особам. При цьому слід чітко розуміти, що природа людського капіталу відзначається тривалим періодом його нагромадження (співставним з тривалістю життя людини), довгостроковістю інвестицій (період від моменту вкладення інвестицій і отриманням першої віддачі може вимірюватися десятиріччями), високим рівнем ризиковості (немає жодних гарантій, що, наприклад, вкладені батьками кошти в освіту дитини дозволять їх повернути назад через 5-10 років з відсотками через високу її заробітну плату, що дозволить підвищити рівень життя родини) та поліформністю віддачі (через тривалий період, що проходить між вкладенням коштів та початком принесення віддачі окупністю може вважатися можливість отримати доступ до кращих ринків праці, можливість отримувати кращу освіту, медичну допомогу, купувати більш якісні продукти і речі тощо). Саме тому економічна апропріація людського капіталу потребує системних і довгострокових зусиль керівництва підприємства, вагомих фінансових вкладень та морально-психологічної підтримки, адже знання й досвід залишаються іманентними характеристиками їх носія.

Структурний або організаційний капітал доцільно розглядати як інституціоналізовану систему відносин, управлінських і технологічних процесів, організаційних форм і процедур, що забезпечують відтворення, розподіл і використання ресурсів підприємства [210; 259]. У цьому контексті влучною є думка Л. Едвінссона та М. Мейлона, які описували організаційний капітал як те, що залишається на підприємстві, «коли працівники ввечері розходяться по домівках» [208]. Зміст цього виду капіталу становить сукупність нагромаджених знань, управлінських механізмів, бізнес-структур та технологій, створених підприємством і його партнерами, які формують основу базових цінностей. Отже, даний вид капіталу належить безпосередньо підприємству та потребує постійного інвестування з урахуванням інноваційних змін на ринку [37].

Разом з тим, науковці мають декілька різних поглядів на ті складові, що

формують дану економічну категорію. Так, Й. Руус, С. Пайк і Л. Фернстрем відносять до структурного капіталу бренди, торговельні марки, продуктові концепції, сервісні пропозиції, патенти та інші результати інтелектуальної діяльності, а також організаційну архітектуру, бізнес-процеси, бізнес-системи й структури, інформаційні масиви, програмне забезпечення та корпоративну культуру [259]. Л. Едвінссон, у свою чергу, виокремлює інноваційний та процесний компоненти: перший охоплює науково-дослідні й інноваційні розробки як частину нематеріальних активів, другий – інфраструктурні елементи, включаючи ієрархію управління та формалізовані бізнес-процеси [208]. Інші науковці [39; 129; 132; 148; 210] серед складових структурного капіталу маркують організаційну структуру підприємства, технології управління та виробництва, технологічну інфраструктуру, бізнес-процеси, конструктивні зв'язки з діловими партнерами, об'єкти інтелектуальної власності й бази даних, резерви для створення нової продукції, інформаційні системи та мережі, контракти у сфері постачання, збуту й реклами продукції.

В умовах суспільства знань цей вид капіталу схильний до швидкої втрати цінності, якщо його елементи вчасно не отримають дієвого правового захисту або не матеріалізуються у готових продуктах. Саме тому важливими завданнями для керівництва підприємства є створення професійної юридичної служби, нарощування інвестицій у науково-дослідну діяльність, розвиток та вдосконалення організаційної культури, що формує ціннісно-нормативні орієнтири, мотиваційні механізми й соціальні комунікації, які у комплексі забезпечують створення унікального образу суб'єкта господарювання та його ділової репутації на ринку.

Соціальний капітал представляє собою систему соціальних комунікацій, аксіологічно орієнтованих норм і відносин, що регламентують взаємодію індивідів та забезпечують як економічний, так і соціальний розвиток суб'єктів господарювання. Концептуальні засади сучасного розуміння категорії соціального капіталу спираються на напрацювання П. Бурдьє (P. Bourdieu), який визначав його як «сукупність реальних чи потенційних ресурсів, пов'язаних із володінням стійкою мережею більш або менш інституціоналізованих відносин взаємного

знайомства та визнання, тобто членством у групі» [195]. Науковець підкреслював, що соціальний капітал формується на основі зобов'язань і зв'язків та тісно інтегрується з економічним, культурним і символічним капіталом, сприяючи максимізації ефективності й забезпечуючи доступ до економічних ресурсів.

У працях Дж. Коулмана (J. Coleman) соціальний капітал розглядається як індивідуальний ресурс особистості, орієнтований на досягнення індивідуальних і колективних цілей, виходячи з принципу максимізації користі [202; 203]. Науковець трактував його як потенціал довіри та взаємодопомоги, що формується людьми для виконання взаємних зобов'язань. Р. Патнем (R. Putnam) здійснював аналіз соціального капіталу крізь призму інституційної та політичної нормотворчості, вбачаючи в ньому фундаментальне джерело ефективного управління, соціальної інтеграції й економічної результативності [257]. На думку автора, соціальний капітал формується в межах соціальних організацій, які забезпечують координацію та кооперацію суспільного життя, ефективну взаємодію та співпрацю людей [256]. Ф. Фукуяма (F. Fukuyama) визначав соціальний капітал як здатність людей до формування колективної єдності задля досягнення спільної мети [212]. Таке інтеграційне об'єднання ґрунтується на спільно поділюваних соціальних нормах і цінностях, а також на готовності індивідів підпорядковувати власні інтереси колективним. У результаті в групі вибудовується довіра, що виступає очікуванням передбачуваності та чесності дій кожного її учасника відповідно до потреб соціуму й загальноприйнятих моделей поведінки.

В цілому, соціальний капітал як специфічний ресурс формується та відтворюється через взаємодію індивідів, інтегрованих у систему соціальних відносин. Його принципова відмінність від інших форм капіталу полягає у тому, що він «втілюється» не в об'єктах чи суб'єктах власності, а у соціальних зв'язках та відносинах, які не підлягають купівлі-продажу чи передачі. Створення та розвиток соціального капіталу здійснюються завдяки обміну знаннями, що передаються суспільством через механізми освіти й соціалізації особистості.

Основними структурними елементами соціального капіталу підприємства виступають соціальні зв'язки та взаємовідносини між співробітниками, соціальне

визнання, моральні звичаї, традиції та цінності, що поділяються індивідами, соціальні норми, соціальні мережі, соціальна взаємодія та довіра, що виступає інтегративним чинником його функціонування. Як комплексна категорія, соціальний капітал охоплює низку форм, серед яких: структурний капітал, що включає мережі, асоціації, інститути та нормативно-правові регламенти їх функціонування та когнітивний капітал, який складається з норм, поведінкових моделей, цінностей та довіри, що поділяються соціальною групою [195; 203; 212].

В умовах інтенсифікації управлінської взаємодії та зростання ролі соціальних мереж особливого значення набуває розвиток системи соціальних комунікацій, що лежить в основі соціального капіталу. Така система сприяє формуванню позитивних міжособистісних відносин у трудових колективах, забезпеченню безконфліктної взаємодії в межах виробничих та організаційних структур і, як результат, підвищує ефективність економічного та соціального розвитку суспільства.

Споживчий або клієнтський капітал розглядають як сукупність усталених взаємовідносин та зв'язків підприємства з постачальниками, інвесторами, клієнтами та кінцевими споживачами, що забезпечують йому стабільний дохід. Концепція клієнтського капіталу отримала свій розвиток у другій половині XX ст. в межах теорії інтелектуального капіталу, що було зумовлено посиленням глобальної конкуренції за клієнтів, інтенсифікацією міжнародної економічної взаємодії та процесами міждержавної інтеграції. Введення цього поняття в науковий обіг належить Х. Сент-Онжу (H. Saint-Onge), який розглядав його як складову інтелектуального капіталу поряд з людським і структурним [261].

У контексті становлення економіки знань та поширення інформаційно-комунікаційних технологій формується CRM-концепція, що передбачає управління взаємовідносинами з клієнтами. У її межах Е. Пейн (A. Payne) трактує клієнтський капітал як додаткову вартість, що генерується завдяки створенню підприємством вигідних умов співпраці для клієнтів і розвитку на цій основі довгострокових взаємин [250].

Сучасні дослідження науковців визначають споживчий капітал як

стратегічний нематеріальний актив, що забезпечує зростання ринкової вартості підприємства та надає йому стійкі конкурентні переваги [1; 151; 164; 178]. Даний тип капіталу не має матеріальної субстанції, однак забезпечує власнику комплекс прав, привілеїв та економічних вигід. Саме тому провідні компанії світу, такі як Amazon, Apple чи Salesforce, включають клієнтський капітал у свої базові стратегії розвитку як пріоритетний ресурс, що забезпечує економічну результативність і прибутковість сьогодні та в майбутньому.

До ключових структурних елементів клієнтського капіталу належать комунікації з клієнтами, постачальниками та споживачами, контракти й угоди, ділова репутація, бренд та товарні знаки, канали збуту продукту, портфель замовлень, система відносин із клієнтами. Виходячи з цього, показниками рівня розвитку клієнтського капіталу підприємства виступають: частка підприємства на ринку; співвідношення портфеля замовлень до обсягу виторгу; рівень витрат на рекламу; брендова націнка; частота повторних покупок; ступінь задоволеності клієнтів тощо. За своєю природою даний тип капіталу формується на основі позитивних взаємин клієнтів з підприємством та його продукцією. Масштаби й динаміка зростання клієнтського капіталу визначаються чисельністю, платоспроможністю та лояльністю постачальників, клієнтів та інвесторів.

Управлінський капітал варто трактувати як інтегровану сукупність здібностей, знань, навичок і досвіду керівного персоналу, що забезпечує організацію спільної діяльності колективу та визначає рівень ефективності функціонування підприємства. Як особлива форма інтелектуального капіталу, ця категорія отримала розвиток у працях Т. Стюарта (T. Stewart), К.-Е Свейбі, Л. Едвінссона, Р. Холла (R. Hall) [208; 216; 268; 271] та інших науковців, які доводили, що людський, організаційний, соціальний та інші види інтелектуального капіталу реалізують свій потенціал саме через управлінську діяльність.

Філософія та стратегія менеджменту виступають визначальними чинниками формування управлінського капіталу: у разі непрофесійного підходу вони можуть перетворитися на деструктивний фактор, тоді як за умов кваліфікованого управління здатні максимально розкрити творчий та інноваційний потенціал

підприємства. За умов ринкової економіки без системного використання знань, інформації й управлінських технологій неможливе становлення організаційних структур, здатних відповідати сучасним та перспективним викликам.

Ефективному розвитку управлінського капіталу сприяють моральні цінності й соціальні норми, система мотивації, що стимулює розкриття творчого потенціалу працівників, інноваційні підходи до організаційних трансформацій, а також конкуренція людських талантів. Особливого значення набуває конфліктологічна компетентність менеджерів, що передбачає здатність ідентифікувати справжні причини та динаміку конфлікту, враховувати психологічні особливості сторін і застосовувати адекватні стратегії його врегулювання. Така компетентність дозволяє керівнику виступати «арбітром» у суперечках, знижувати рівень напруженості та підвищувати результативність організаційної діяльності.

Інноваційний капітал визначається як сукупність ресурсів підприємства, що акумулюють наукомісткий продукт у процесі створення, комерціалізації та монетизації нових знань відповідно до вимог глобального ринку. Його ключова функція полягає у забезпеченні конкурентних переваг підприємству завдяки здатності генерувати нову додану вартість і підвищувати ефективність всіх видів діяльності [29; 61; 62]. Результативність використання інноваційного капіталу підприємством може проявлятися у кількох вимірах: у формі зростання продуктивності та прибутковості; у відтермінованому ефекті через управлінські помилки або недостатню готовність персоналу до впровадження нових технологій і рішень; у можливих негативних наслідках, пов'язаних із опорою на нові технології чи конкуренцією на ринку. Інновації також можуть набувати стратегічного характеру, наприклад, бути придбаними задля збереження технологічної переваги та обмеження доступу конкурентів до нових технологічних рішень.

Науково обґрунтована стратегія розвитку інноваційного капіталу не лише підвищує ефективність функціонування підприємства, а й виконує соціальну місію, так як створює умови для зайнятості населення, сприяє підвищенню якості освіти, перепідготовки та професійного зростання працівників через партнерство бізнесу і освіти, формує трудову мотивацію та зацікавленість у результативній праці.

Слід підкреслити, що структурні складові інтелектуального капіталу перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності [36; 182]. Когнітивні ресурси працівників, тобто їхні знання, професійні компетентності й креативні здібності, трансформуються в організаційну структуру та бізнес-процеси, функціонування яких безпосередньо зумовлюється характером соціальних відносин у колективі, морально-етичними нормами, ціннісними орієнтаціями та моделями поведінки. У свою чергу, організаційна культура справляє суттєвий вплив на якість ділової взаємодії з клієнтами та постачальниками, зміцнює ринкову репутацію підприємства та стимулює розвиток його інноваційного капіталу. Таким чином, у межах підприємства відбувається своєрідний кругообіг інтелектуального капіталу: від людського до інноваційного й у зворотному напрямі. Ефективне формування інтелектуального капіталу можливе лише за умови взаємодії та взаємопроникнення його компонентів, що зумовлює виникнення синергетичного ефекту [74; 194; 208; 268; 271]. Лише за перехресного впливу окремих компонентів інтелектуального капіталу відбуваються трансфер і закріплення знань, здобутих у процесі взаємодії з зовнішніми контрагентами, у внутрішньокорпоративних системах із подальшим використанням персоналом.

Виходячи з результатів проведеного дослідження, інтелектуальний капітал будемо розглядати як комплексний економічний феномен, що інтегрує сукупність шести взаємопов'язаних компонентів. Інвестування у його структурні компоненти в ізоляції один від одного не забезпечить бажаного результату, тоді як їх розумна взаємодія створює синергетичний ефект і зумовлює перехресний вплив одних видів нематеріальних активів на інші.

Отже, проведене дослідження дозволило узагальнити існуючі наукові підходи до структурування інтелектуального капіталу та сформулювати авторське бачення його ключових складових. Запропонована структура відображає взаємозв'язок і взаємозалежність компонентів, що забезпечують формування доданої вартості підприємства. Вона також створює методологічну основу для подальшого аналізу ролі інтелектуального капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Водночас визначені складові

дозволяють більш чітко ідентифікувати напрями управлінського впливу на розвиток нематеріальних ресурсів підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах посилення ролі інновацій як ключового чинника економічного зростання підприємства, регіону та країни в цілому. Саме тому важливо розуміти той вплив, який здійснює інтелектуальний капітал підприємства безпосередньо на його інноваційний розвиток.

1.3. Роль інтелектуального капіталу у забезпеченні інноваційного та сталого розвитку підприємства

Сьогодні в Україні йде війна, проте через певний період часу за умов повоєнного відновлення виникне необхідність пошуку ефективних чинників забезпечення інноваційного розвитку підприємств, щоб досягти на цьому підґрунті швидких результатів відновлення та оздоровлення економіки країни. У цьому контексті особливого значення набуває інтелектуальний капітал як ключовий ресурс формування конкурентних переваг і стійкого економічного зростання. Саме знання, професійні компетентності персоналу, організаційні можливості та інноваційний потенціал стануть визначальними для відновлення і модернізації діяльності підприємств як основного драйвера економіки. В умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів інтелектуальний капітал виступає одним із найбільш доступних і ефективних інструментів підвищення результативності господарської діяльності і переведення її на «колії» сталого зростання, проте і він має вже сьогодні підлягати збереженню і розвитку, що особливо актуально за умов потужної демографічної кризи в країні. Це може бути забезпечене на підґрунті формування сприятливого середовища для розвитку людського потенціалу, привласнення нових знань і опанування проривних інноваційних технологій. Підтримка таких процесів сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємств та забезпечить їх адаптацію до нових економічних умов [69; 302]. Саме тому дослідження ролі інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку

підприємств є надзвичайно актуальним.

У контексті дослідження процесу управління інтелектуальним капіталом необхідні постановка і вирішення завдань теоретичного та практико-орієнтованого аналізу сучасного стану і перспектив розвитку інтелектуального капіталу, вивчення динаміки та тенденцій інтелектуалізації високотехнологічних господарюючих суб'єктів, критичного переосмислення соціально-економічних особливостей та специфіки формування інтелектуального капіталу в ринково-інституційних умовах наближення до побудови в країні економіки знань. Особливої уваги потребує також дослідження механізмів ефективного управління інтелектуальним капіталом з урахуванням сучасних викликів цифровізації та глобалізації економічних процесів. Це дозволить сформулювати науково обґрунтовані підходи до його розвитку та використання як стратегічного ресурсу забезпечення інноваційного зростання підприємства.

Для України, де ресурсне і технологічне оновлення часто ускладнене зовнішніми викликами – зокрема, воєнними діями, міграцією кадрів, знищенням інфраструктури – роль збереження, розвитку та управління інтелектуальним капіталом набуває виняткового значення. Саме інтелектуальний потенціал, як сукупність всіх реальних та потенційних здібностей особистості та трудового колективу як команди, дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішньої нестабільності, генерувати нові ідеї та ефективно впроваджувати інновації навіть за обмеженого доступу до матеріальних ресурсів [13; 91; 136; 170]. Більше того, інтелектуальний капітал є базисом для розвитку в країні кластерів, смарт-спеціалізації, стартап-екосистем, проявів цифрової економіки, що створюють нову якість економічного зростання та можливості для досягнення результатів сталого розвитку на регіональному та національному рівнях [18; 115; 137; 234].

Формування економічної системи, що базується на інтелектуальному капіталі та функціонує в умовах інноваційної економіки, поставило перед підприємствами й організаціями завдання пошуку нової моделі розвитку. Традиційні підходи до організації господарської діяльності, що ґрунтувалися на інерційному та «хаотичному» зростанні, вже не відповідали викликам

глобалізованого світу та не могли забезпечити досягнення довгострокових стратегічних цілей людства. За цих умов зростає потреба у впровадженні інноваційно орієнтованих моделей управління, що передбачають активне використання знань, інформації та інтелектуальних ресурсів. Саме це обумовлює необхідність переосмислення ролі інтелектуального капіталу як ключового чинника сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Управління інтелектуальним капіталом має передбачати процедури комплексного управління всіма шістьма його компонентами та акцентувати увагу на дослідженні матеріальних і нематеріальних структурних елементів, інструментально-методичній оцінці інтелектуального капіталу та підвищенні економічної ефективності управління ним як найважливішим активом суб'єкта господарювання. В умовах розвитку високотехнологічної наукоємної економіки, управління активами знань необхідно визнати пріоритетним напрямом стратегічного розвитку підприємств і розробити стратегії управління інтелектуальним капіталом, які б гарантували отримання доданої вартості в процесі реалізації їх адміністративних функцій за такими стратегічно значущими напрямами зростання [228; 237; 260; 266; 268; 269; 271; 283]:

менеджери економічних і фінансово-інвестиційних служб та підрозділів підприємств зобов'язані проводити достовірну та об'єктивну оцінку інтелектуального капіталу, а також ефективності його споживання у виробничо-господарському процесі;

менеджери кадрових служб, відділів маркетингу, управління якістю людських ресурсів мають своєчасно розробляти плани моніторингу нематеріальних активів і пропонувати довгострокові перспективні стратегії розвитку інтелектуального капіталу.

Концептуально-методичною основою управління інтелектуальним капіталом підприємства є розробка економічно ефективного механізму формування, розвитку та управління інтелектуальними активами, що виступають як найважливіше безальтернативне економічне джерело доданої вартості. Практико-прикладними соціально-економічними завданнями процесу управління інтелектуальним

капіталом підприємства необхідно визнати досягнення максимально можливого інтелектуального забезпечення виробничо-господарської діяльності сучасних підприємств, а також економічно ефективне управління процесами формування, розвитку, підвищення вартості їх інтелектуальних активів і якості людських ресурсів. Таким чином, дослідження впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємств в Україні є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно має дозволити виявити чинники зростання ефективності інноваційної діяльності, сформулювати рекомендації для стимулювання нематеріальних активів і визначити пріоритети державної політики підтримки інноваційного бізнесу за умов післявоєнного відновлення економіки.

Разом з тим, інноваційний розвиток підприємств має розглядатися не лише як економічна необхідність для відновлення економіки України в повоєнний період, а й як складова більш широких трансформаційних процесів, що відбуваються в розвиненому світі і в першу чергу – в Європі. В умовах посилення економічних кризових явищ, поглиблення екологічних проблем, наростання соціальних дисбалансів та енергетичних викликів постала об'єктивна необхідність переходу до нових принципів організаційно-економічного розвитку. Глобальні проблеми виявилися такими, що не піддаються розв'язанню окремими підприємствами, навіть самими потужними, чи навіть цілими галузями, а отже, вимагали впровадження нових комплексних підходів та інтегрованих моделей співпраці. Саме ці передумови зумовили появу та подальше удосконалення концепції сталого розвитку, яка передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів суспільного прогресу. Її метою стало не лише подолання негативних наслідків трансформаційних процесів у сучасному світі, а й створення умов для довгострокового зростання, що ґрунтується на раціональному використанні ресурсів, розвитку інтелектуального потенціалу людини та забезпеченні міжпоколінної відповідальності.

Досягнення сталого розвитку є ключовою умовою інноваційного поступу підприємств, оскільки лише за наявності економічної стабільності, соціальної орієнтації та екологічної відповідальності можлива ефективна реалізація

розроблених та схвалених керівництвом інноваційних стратегій. Сталість розвитку формує довіру інвесторів, сприяє зниженню ризиків інноваційної діяльності та створює основу для нагромадження й ефективного використання інтелектуального капіталу. У такому контексті сталий розвиток та інноваційність виступають взаємозалежними процесами: перший забезпечує ресурси і стабільність, а другий – динаміку та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Вперше про доцільність та необхідність урахування економічних, екологічних та соціальних факторів було заявлено в 1980 р. в доповіді «Всесвітня стратегія охорони природи», представленому Міжнародним союзом охорони природи та природних ресурсів [288]. У 90-ті роки ХХ ст. Концепція сталого розвитку отримує своє подальше обґрунтування та застосовується для пояснення різноманітних соціально-економічних та екологічних явищ, що відбуваються у різних сферах суспільства. Поширеною точкою зору стає сприйняття сталого розвитку в контексті розв’язання сучасних проблем задля забезпечення майбутніх поколінь в плані можливостей задоволення широкого кола їхніх потреб.

У науковому дискурсі відсутнє єдине трактування сутності сталого розвитку. Так, Р. Штойєр (R. Steurer) визначає його як «модель, якою керуються організації у своїй економічній, соціальній та екологічній діяльності в коротко- та довгостроковій перспективі» [276]. Т. Ділік (T. Dyllick) та К. Хокертс (K. Hockerts) інтерпретують сталий розвиток як процес задоволення інтересів безпосередніх і опосередкованих стейкхолдерів (акціонерів, працівників, споживачів, громадських об’єднань, місцевих спільнот тощо), що не суперечить інтересам майбутніх поколінь [207]. У доповіді «Наше спільне майбутнє», підготовленій для ООН у 1987 р., сталий розвиток визначено як здатність задовольняти потреби сучасності, не підриваючи при цьому можливостей майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби [287]. Саме ця доповідь дала старт формуванню глобальної концепції сталого розвитку та її безпосередньому впровадженню в міжнародну економічну й екологічну політику. У подальшому ці ідеї в 2015 р. були конкретизовані Генеральною Асамблеєю ООН у системі Цілі сталого розвитку, які визначають ключові орієнтири забезпечення збалансованого розвитку країн світу до 2030 р.

Це, своєю чергою, сприяло активній імплементації принципів сталого розвитку на національному та регіональному рівнях. У результаті в окремих країнах набули свого розвитку програми сталого виробництва і споживання, створюються органи державної влади, що розробляють нормативно-правові документи національного рівня та здійснюють діяльність з організації сталого розвитку регіонів та галузей, активізується перехід підприємств та організацій на програми корпоративної стійкості. Особливо активно дана політика реалізується на рівні країн ЄС.

Науковці доводять, що країни з низьким рівнем розвитку інтелектуального капіталу функціонують у режимі нестійкості: у них зберігаються неефективні виробництва, слабо виражений попит на сучасні знання й технології, які часто сприймаються власниками підприємств як додаткові витрати, недоцільні в умовах економічної турбулентності [124; 167; 181]. Такі країни ще не дійшли до того етапу розвитку, коли йдеться про орієнтацію на Цілі сталого розвитку. Відповідно, інституційне стимулювання розвитку інтелектуального капіталу та формування відповідної суспільної свідомості стають можливими лише за умови успішних соціально-економічних реформ, соціальної відповідальності бізнесу та підвищення якості життя населення в країні.

Отже, досягнення Цілей сталого розвитку безпосередньо пов'язане з побудовою інноваційної економіки, у якій відбувається зростання людського потенціалу, розвиток інноваційного ресурсу, інтелектуального та інформаційного забезпечення, поширення сучасних технологій як базових чинників конкурентоспроможності [15; 19; 35; 134; 138]. У цьому контексті підтверджується теза про взаємозалежність ефективності організаційного управління та корпоративної стійкості, що потребує комплексного врахування фінансових, соціальних та екологічних параметрів у процесах управління підприємством. Це зумовлює необхідність інтеграції Цілей сталого розвитку не лише у систему управлінського обліку, а й у загальну стратегію діяльності підприємств.

Розроблена на макрорівні концепція сталого розвитку знаходить своє відображення на мікроекономічному рівні у концепціях корпоративної стійкості,

яка, на погляд низки дослідників, постає як інтегративна сукупність економічної, соціальної та екологічної відповідальності підприємств [66; 67; 147]. Представляється правомірною думка вчених, які розуміють корпоративну стійкість як здатність зберігати цілісність, відтворювати свою підприємницьку діяльність та/або розвиватися в умовах впливу екзогенних та ендегенних факторів середовища [50]. У цьому розумінні стійкість підприємства є характеристикою корпоративної структури, що відтворює свою діяльність та зберігає конкурентоспроможність у ринкових умовах [260; 267]. Корпоративна стійкість забезпечується досягненням середньоринкових показників ефективності в умовах коротко-, середньо- та довгострокового планування, виступає інструментом використання можливостей для утворення загальної цінності шляхом фокусу на безперервному покращенні короткострокової ефективності та довгострокового економічного зростання.

У роботах низки дослідників відбувається зіставлення теорій сталого розвитку, корпоративної стійкості та корпоративної соціальної відповідальності [205; 267]. Вчені вказують на їхній взаємопов'язаний характер у сучасному організаційному управлінні і відзначають, що ці теорії відносяться до різних рівнів специфікації і, відповідно, мають різні інструменти застосування. Виходячи зі змісту означеного підходу в європейській економічній науці, сталий розвиток доцільно розглядати як міцне підґрунтя для вдосконалення концепцій більш високого рівня (наприклад, концепцій управління інтелектуальним капіталом та інноваційного зростання підприємства).

Дані концепції розрізняються також за часовими параметрами, послідовністю поширення та масштабами застосування. Так, концепція сталого розвитку охоплює життєдіяльність кількох поколінь, пов'язану з цивілізаційним розвитком, і включає екологічні процеси, що поширюються на соціальну та економічну діяльність. Концепція корпоративної стійкості пов'язана із соціально-економічною та екологічною діяльністю підприємств в масштабах довгострокового планування щодо реалізації актуальних потреб стейкхолдерів. У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність вбирає у собі діяльність щодо вирішення

економічних, екологічних та соціальних проблем стейкхолдерів. Як правило, ця діяльність здійснюється на регіональному рівні в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Разом з тим, на мікрорівні на всіх етапах формування, розвитку та функціонування інтелектуальний капітал здійснює суттєвий вплив на процеси сталого розвитку підприємств. Ухвалення підприємством корпоративної стратегії сталого розвитку змінює не лише параметри його функціонування, а й характер узгодження корпоративних і суспільних інтересів, висуваючи на перший план не тільки інноваційні завдання, а й їх переорієнтацію на посилення соціальної орієнтації власної виробничо-господарської діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність системного осмислення ролі інтелектуального капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Це зумовлює потребу у візуалізації та структуризації його складових з урахуванням їх функціонального призначення та взаємозв'язків. Саме з цією метою в роботі запропоновано відповідну структурно-функціональну модель, що відображає комплексність впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства (рис. 1.4) [263]. У межах моделі всі складові інтелектуального капіталу згруповані у два взаємопов'язані блоки – інформаційний та управлінський, що відображають їх функціональне призначення. Інформаційний блок акумулює ресурси, пов'язані зі створенням, накопиченням і передачею знань, тоді як управлінський – забезпечує їх ефективне використання та трансформацію в конкретні інноваційні результати діяльності підприємства. Взаємозв'язок між блоками підкреслює їх взаємозалежність і необхідність узгодженого розвитку для досягнення синергетичного ефекту. У моделі також відображено вплив кожної складової інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства, що дозволяє ідентифікувати ключові напрями формування конкурентних переваг. Запропонована модель є інструментом систематизації знань про структуру інтелектуального капіталу та механізми його впливу на інноваційні процеси. Її використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності стратегічного розвитку підприємства.

Дослідження інтелектуального капіталу як ключового чинника забезпечення інноваційного розвитку процесів виробництва та реалізації продукції, зростання ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства дає змогу одночасно визначити і провідні напрями його сталого розвитку та ефективного управління (рис. 1.5).

По-перше, нагромадження людського капіталу виступає першочерговим завданням для керівництва підприємства, оскільки саме він є базовим ресурсом, здатним забезпечити унікальні конкурентні переваги, додатковий прибуток і водночас створити умови для економічного й соціального прогресу регіону [68; 145; 254]. Рівень розвитку людського капіталу відображає організацію виробничих процесів, ефективність управлінських систем, а також якість життя працівників і громадян регіону [295]. У цьому контексті людський капітал набуває статусу важливого об'єкта інвестування, причому довгострокові вкладення в його розвиток є більш результативними й вигідними, ніж інвестиції в основні засоби чи фінансові активи підприємства.

Практика господарської діяльності свідчить, що розвиток інтелектуального капіталу визначається насамперед не кількісними параметрами кадрового складу, а якісними характеристиками трудової діяльності персоналу: ступенем закріплення талантів; рівнем професіонального розвитку працівників та їх полівалентністю; кваліфікацією персоналу; ефективністю організації трудових процесів [63; 299]. Особлива увага керівництва у цьому контексті має бути приділеною стимулюванню інноваційної активності та мотивації до високоякісної праці трьох основних категорій перспективних працівників підприємства:

працівникам, залученим до науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, які забезпечують підготовку нових виробничих напрямів, генерують і впроваджують інновації;

управлінському персоналу, що відповідає за раціональну організацію виробничо-господарського процесу, розробку та реалізацію бізнес-процесів і прийняття стратегічних рішень;

контингенту співробітників, які здійснюють основні, допоміжні та

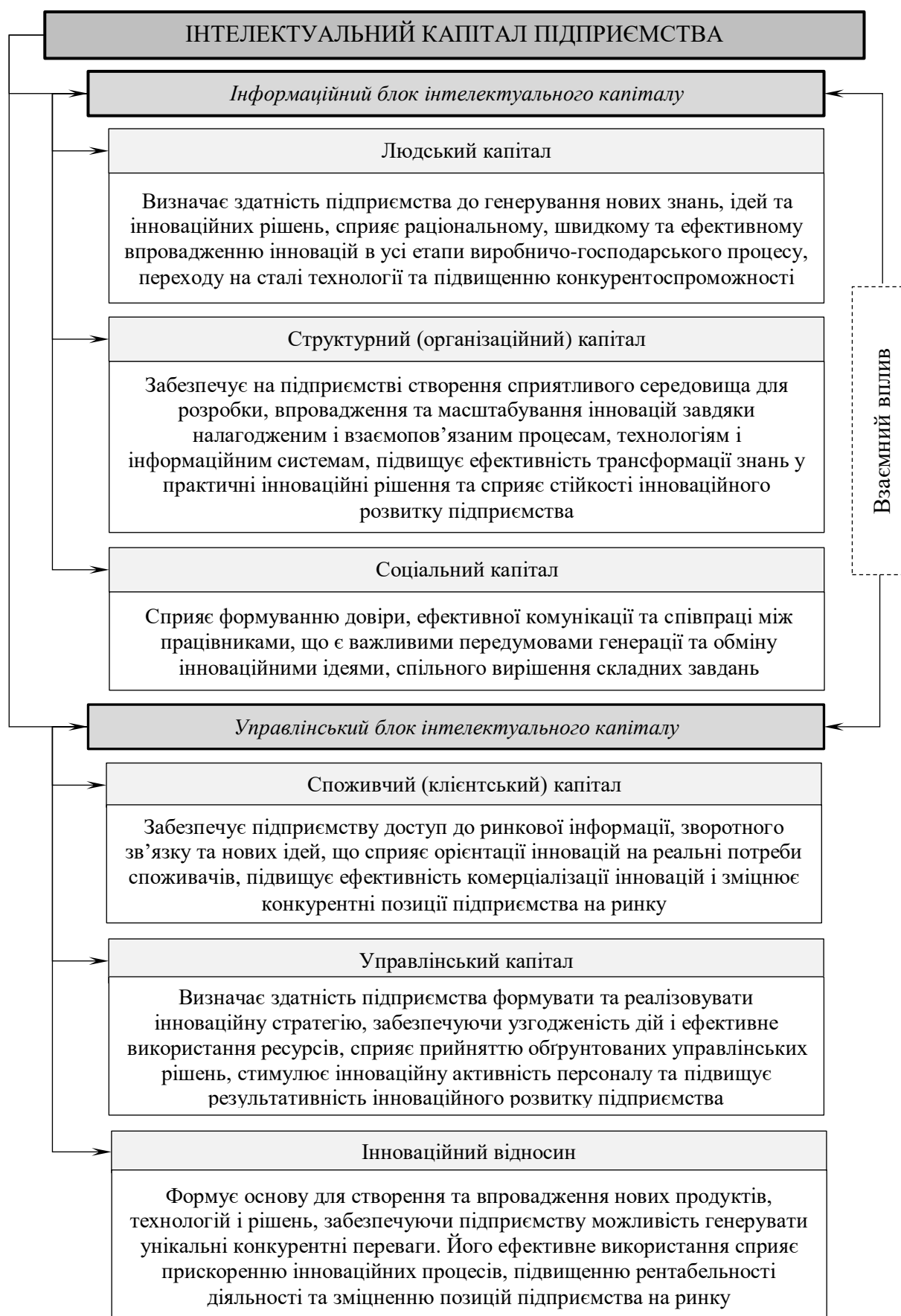


Рис. 1.4. Структурно-функціональна модель інтелектуального капіталу підприємства та його впливу на інноваційний розвиток

Джерело: складено автором

обслуговуючі виробничі функції на високому якісному рівні і тим самим формують фундамент для створення потужного бренду продукту серед стейкхолдерів.



Рис. 1.5. Ключові напрями інноваційного розвитку та ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: складено автором

Нагромадження людського капіталу досягає найбільшої результативності завдяки синергетичному ефекту, коли раціонально організовані як індивідуальна діяльність кожного співробітника, так і колективна взаємодія всіх членів трудового колективу [22; 78; 111; 300]. При цьому ключову роль у підвищенні якості персоналу відіграє формування системи безперервної освіти (освіти протягом життя), що охоплює навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів. Така система забезпечує здатність та готовність працівників до інноваційної діяльності, сприяє опануванню нових технологій, обладнання й механізмів, удосконаленню професійних компетентностей, стимулює творчу активність і командну взаємодію. Вона також сприяє формуванню колективного підходу до підготовки інноваційних рішень та чіткому розподілу функціональних ролей, що

підвищує ефективність управління знаннями та інноваційними процесами.

По-друге, важливою умовою інноваційного розвитку підприємства виступає впровадження ефективної системи управління знаннями на всіх етапах їх трансформації. Дійсно, ефективність використання інтелектуального капіталу залежить від здатності підприємства здійснювати цілісне управління знаннями – від етапу їх латентного накопичення до безпосереднього використання у виробничих процесах [2; 83; 85; 95; 113]. Результативність цього процесу визначається якістю організаційних управлінських технологій та істотно зростає завдяки застосуванню новітніх інформаційно-комунікаційних рішень. Стійкі конкурентні переваги набувають ті підприємства, які володіють унікальними знаннями та талантами, недоступними для конкурентів, і якщо вони це розуміють, то дуже сильно це охороняють. Нові знання, що є продуктом інтелектуальної діяльності, виступають критерієм оцінки інновацій, створених у ході розробки нових продуктів, технологій і методів управління. Вони інтегруються у корпоративну систему знань, сприяючи формуванню унікального бачення розвитку та продукуванню значущих технологічних рішень.

По-третє, важливим є активне запровадження в усі виробничо-господарські процеси підприємства інформаційних технологій. В останні десятиліття інформація набула статусу самостійного чинника розвитку бізнес-процесів, а її стратегічне використання стало одним із визначальних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств [73; 117; 134; 141]. Це проявляється у поширенні пошуково-інформаційних систем, створенні корпоративних баз даних і комплексних інформаційних систем, що забезпечують управління фінансово-господарською діяльністю на основі сучасних управлінських і цифрових технологій. Інформаційні ресурси дозволяють підвищити результативність усіх сфер корпоративної активності – виробничої, маркетингової, фінансової, управлінської, кадрової, екологічної та партнерської. Особливого значення у цьому контексті набуває використання технологій штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати обробку великих масивів даних і підвищити точність управлінських рішень. Їх інтеграція у бізнес-процеси сприяє прогнозуванню

тенденцій, оптимізації процесів використання ресурсів і прискоренню інноваційного розвитку підприємства. Водночас висока централізація даних зумовлює зростання ризиків їх витоку чи несанкціонованого використання. Тому забезпечення інформаційної безпеки має посісти пріоритетне місце серед інших завдань корпоративного управління.

По-четверте, керівництво підприємства має приділяти достатньо уваги взаємодії з регіональними органами влади та іншими суб'єктами господарювання. Цей напрям відповідає положенням стейкхолдерської теорії, згідно з якою інтелектуальний капітал розглядається як елемент загальної системи господарських зв'язків та комунікацій підприємства [6; 12; 295]. Ефективна співпраця з регіональною спільнотою, органами державної влади та клієнтами створює можливості для реалізації стратегічних цілей відповідно до конкретних умов регіонального розвитку, формування конкурентних переваг і зниження ризику незатребуваності продукції. Вона також сприяє узгодженню взаємовигідних форм розрахунків між партнерами, розширенню клієнтської бази у процесі укладання взаємовигідних контрактів, а також вибудовуванню стабільних відносин із постачальниками та підрядниками.

П'ятим напрямом доцільно вважати організацію бізнес-процесів та формування організаційної структури управління. Науково обґрунтована організація бізнес-процесів є ключовим чинником підвищення ефективності виробничої діяльності та оптимізації умов праці на підприємстві [47; 48; 75; 111]. Вона забезпечує раціональне завантаження персоналу й технічних засобів завдяки автоматизації, сприяє впровадженню безвідходних технологій, підвищенню екологічної безпеки, формуванню мотивації та самоорганізації співробітників. Результатом максимально повної реалізації такого підходу є скорочення тривалості виробничого циклу, зниження витрат обігового капіталу та досягнення більшої продуктивності праці.

Формування корпоративної організаційної структури передбачає вибір оптимальної моделі управління суб'єктами господарювання та їх підрозділами. До цього процесу належать: створення дочірніх структур і філій; виокремлення

окремих стадій бізнес-процесів і спеціалізація їх виконання; організація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; реалізація державних замовлень; раціональна територіальна локалізація. Такі заходи забезпечують більш ефективне використання трудових і природних ресурсів, підвищують корпоративну конкурентоспроможність й водночас зміцнюють соціальну, екологічну та економічну стійкість підприємства.

Шостим напрямом будемо вважати розвиток організаційної культури підприємства, так як формування сучасної організаційної культури є важливою умовою досягнення успіху в реалізації інноваційних завдань і забезпеченні конкурентних переваг у вибраних сферах діяльності. Особливої актуальності цей напрям набуває в періоди економічної нестабільності, коли значна увага приділяється швидкому впровадженню інноваційних розробок і технологічних проривів. Це передбачає розширення масштабів фінансування НДДКР, створення спеціалізованих науково-дослідних підрозділів, організацію моніторингу інноваційних процесів тощо [70; 135]. Важливим елементом тут стає розвиток культури інноваційної діяльності, що включає командну роботу, колективні обговорення («мозкові штурми»), взаємоповагу в дискусіях, а також формування системи мотивації, орієнтованої на результативне розв'язання складних завдань. Важливою складовою розвитку організаційної культури є також формування принципів соціальної відповідальності, які передбачають етичну поведінку підприємства щодо працівників, суспільства та навколишнього середовища. Це сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, зміцненню репутації підприємства та створенню додаткових передумов для його сталого й інноваційного розвитку.

Сьомим напрямом виступає докладання керівництвом підприємства зусиль до підвищення його ділової репутації, яка є одним із ключових нематеріальних активів суб'єкта господарювання та визначає його конкурентоспроможність і здатність утримувати стабільні позиції на ринку. У періоди економічної нестабільності значущість репутаційного капіталу підприємства істотно зростає, оскільки швидкість поширення негативних сигналів і їх вплив на результати діяльності стають критичними [268]. Позитивна репутація полегшує співпрацю з

клієнтами, кредиторами, інвесторами, сприяє виходу на міжнародні ринки та розвитку партнерських відносин. Проблема об'єктивної оцінки ділової репутації залишається відкритою, однак саме вона дедалі частіше визнається необхідним інструментом стратегічного управління суб'єктами господарювання.

Отже, можна зробити висновок, що стратегічним пріоритетом управління інтелектуальним капіталом у нових умовах господарювання виступає забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що передбачає зміцнення його конкурентоспроможності, формування системи економічної безпеки та створення передумов для довгострокової прибутковості бізнесу. Інтелектуальний капітал у такому контексті виступає антикризовим ресурсом, здатним компенсувати наслідки зовнішніх шоків, та водночас каталізатором інновацій, які відкривають нові горизонти розвитку. Саме завдяки цьому інтелектуальний капітал стає визначальним чинником формування ефективних стратегій розвитку підприємств різного виду діяльності в національному та глобальному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків.

При цьому слід розуміти, що тенденції економічного зростання та можливості для формування в країні економіки знань безпосередньо залежать від створеного інституційного середовища розвитку інтелектуального капіталу на мікро-, мезо- та макrorівнях, яке має забезпечувати не лише підґрунтя для ефективного функціонування високотехнологічного виробництва, але й умови для відтворення знань і здібностей людини, підвищення її мотивації до креативної та інноваційної діяльності. Дійсно, за умов переходу країни на інноваційний шлях розвитку першорядне значення набуває вдосконалення інституційної інфраструктури ринку інтелектуального капіталу. Під інституційною інфраструктурою ринку інтелектуального капіталу розуміється «сукупність компаній, які регулюються органами та правовими актами та забезпечують взаємодію між суб'єктами відносин», спрямована на формування зовнішніх умов господарювання для успішного створення та комерціалізації інноваційних інтелектуальних продуктів [177]. Сюди зазвичай відносяться:

взаємопов'язані інститути, що забезпечують умови для масштабування

ефекту від знань і технологій, які розширюють можливості активізації та подальшого використання інноваційної інтелектуальної діяльності;

установи та організації, що реалізують функції генерації, комерціалізації та впровадження знань, які формують інтелектуальний потенціал працівників та їх готовність до творчої діяльності, сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємств, функціонуванню об'єктів інтелектуальної власності за допомогою правових інститутів;

нормативно-правові механізми державного регулювання економічних відносин у розрізі управління інтелектуальним капіталом;

інститути саморегулювання та стимулювання діяльності працівників, пов'язані з застосуванням неформальних норм, ціннісних орієнтацій, кращих практик бізнесу, галузевих та корпоративних стандартів тощо [208].

Слід констатувати, що наявна в Україні інституційна інфраструктура поки що не забезпечує належного балансу та відкритості у доступі суб'єктів інноваційного процесу до інтелектуальних ресурсів і послуг, що істотно стримує комерціалізацію результатів науково-технічної діяльності [26; 103]. Ситуацію ускладнюють збереження значного обсягу тіньового сектору економіки, корупційні прояви в системі державного управління, недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності, обмежений доступ до інформаційних баз (що наразі пов'язано із загрозами воєнного часу), фінансових ресурсів та інвестиційного супроводу інноваційних і підприємницьких проєктів. Процесам нагромадження людського капіталу високої якості та розвитку кваліфікованих трудових ресурсів в Україні сьогодні також перешкоджають відсутність дієвих стимулів і сприятливих умов для його відтворення, несистемний характер реформування освітньої сфери, а також демографічні виклики, пов'язані зі скороченням чисельності працездатного населення, перебуванням на фронті чоловічого та жіночого населення у працездатному віці з високим рівнем відповідальності та сформованою системою цінностей (нажаль щоденно ми втрачаємо представників цієї цінної частини нашого населення) та виїздом за межі країни перспективного молодого населення, дітей і жінок. Саме тому потребують суттєвого вдосконалення інституційне

середовище бізнесу, судова правозастосовна практика, а також система освіти, професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, щоб забезпечити широкі можливості для повоєнного відновлення та становлення в країні суспільства знань.

Сучасна інституційна інфраструктура розвитку інтелектуального капіталу в розвиненому світі є багатоплановою і включає виробничо-технологічну, інформаційно-цифрову, фінансово-економічну, експертно-консалтингову, соціально-економічну, маркетингову та територіальну інфраструктуру (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика видів інституційної інфраструктури підтримки управління інтелектуальним капіталом підприємства

Види інституційної інфраструктури	Компоненти інституційної інфраструктури
Виробничо-технологічна	Інноваційні організації; виробничо-технологічні кластери; центри випереджального розвитку; науково-технологічні парки, технопарки, центри трансферту нових технологій, інкубатори бізнесу і технологій; науково-дослідні центри і лабораторії; центри патентного захисту
Інформаційно-цифрова	Аналітичні, інформаційні, науково-координаційні, моніторингові центри інформаційного доступу; центри випереджувального розвитку; центри забезпечення науково-технічною інформацією; патентні бюро
Фінансово-економічна	Інвестиційні державні та комерційні банки; фонди сприяння та підтримки підприємництва; венчурні інноваційні фонди; інститути соціально-економічних досліджень та виробничих інновацій; центри випереджального технологічного розвитку
Експертно-консалтингова	Консультаційно-експертні центри; експертно-консалтингові організації; центри інжинірингових експертиз; інститути науково-технічної, економічної та управлінської експертизи, забезпечення інтелектуальної власності
Соціально-економічна	Установи і організації системи освіти, підготовки та перепідготовки кадрів; наукові організації, інноваційно-освітні кластери державного та регіонального рівнів; інститути охорони здоров'я, культури; центри соціальної реабілітації, допомоги та захисту громадян, зайнятості населення, допомоги сім'ї та дітям; молодіжні біржі праці, некомерційні організації, екологічні організації та фонди; волонтерські організації
Маркетингова	Фондові біржі високотехнологічних компаній; біржі інтелектуальної власності; виставкові центри, рекламні та маркетингові агенції
Територіальна	Регіональні інноваційно-освітні кластери; центри випереджального розвитку; екологічні, моніторингові та багатофункціональні центри

Джерело: складено автором на основі [238; 248; 250; 255; 259; 265; 268; 270; 282]

Створення в країні злагодженої інституційної інфраструктури підтримки управління інтелектуальним капіталом підприємства, що динамічно розвивається відповідно до потреб ринка, сприяє активізації інвестиційних потоків з боку іноземних організацій і фондів, органів державної влади, бізнес-спільноти у фізичне, психологічне і соціальне здоров'я людини, її людський капітал, рівень освіти та професійні компетенції, розвиток талантів. При цьому, мобільність інституційної системи, ефективність функціонування інститутів чинної інфраструктури ринку є важливою умовою забезпечення взаємодії і взаємовпливу інноваційної сфери і ринку інтелектуального капіталу, зростаюча роль якого здійснюється у зв'язку з інтенсивними структурними перетвореннями та активізацією інноваційних процесів у вітчизняній економіці.

Найважливішою умовою ефективного управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства є інститут держави, розвиток і адаптація якого є процесом постійним і багато в чому залежним від соціально-економічного рівня розвитку суспільства. В умовах трансформації соціально-економічного середовища виникає об'єктивна необхідність переорієнтації управлінських функцій держави у напрямі посилення її ролі як регулятора та координатора ринкового обігу результатів інтелектуальної діяльності, стимулювання їх генерації та масштабування. Особливо це є актуальним за сучасних суспільно-політичних умов розвитку економіки України. Саме така управлінська модель створює підґрунтя для формування національної інноваційної системи, яка має стати одним із ключових джерел сталого економічного розвитку країни в повоєнний період.

Дійсно, вистояти суб'єктам господарювання в сучасних агресивних зовнішніх умовах дуже складно і тому саме держава має забезпечувати стратегічно важливим для оздоровлення економіки країни інноваційним підприємствам сприятливе економічне та організаційно-правове середовище, що стимулюватиме розширення масштабів інтелектуальної діяльності, створення нових інноваційних продуктів, трансфер технологій, розвиток бізнес-проектування, наукового консалтингу й інформаційно-аналітичної підтримки суб'єктів ринкової економіки через мобілізацію всього можливого інструментарію інституційної інфраструктури

підтримки управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Інституційні умови нарощування обсягів інтелектуального капіталу в економіці передбачають активізацію ролі корпоративного сектору на регіональному рівні, який виступає каналом поширення та передачі знань між підприємствами та організаціями різних галузей. Це зумовлено тим, що значна частина інтелектуальних ресурсів і знань акумульована всередині корпоративної діяльності й рідко виходить за її межі. За таких умов ключове завдання регіональних органів влади та бізнес-спільноти полягає у посиленні спільних зусиль, спрямованих на підготовку кадрів, моніторинг та супровід інноваційних ідей, відкриттів і винаходів, а також на формування бази креативних і високоефективних новаторів, докладання зусиль для мотивації і стимулювання їх високопродуктивної праці.

Важливим чинником розвитку інтелектуального капіталу доцільно вважати і формування якісно нової системи взаємовідносин між працівниками та керівництвом в межах трудового колективу підприємства. Оптимальною моделлю працівника, спрямованого на максимальне використання власного інтелектуального потенціалу на благо собі, підприємства та країни має стати сучасний висококваліфікований фахівець свідомо орієнтований на постійне зростання власного інтелектуального, професійного й культурного рівня, оскільки він пропонує роботодавцю не лише здатність до праці, а насамперед конкретні результати інтелектуальної діяльності. У цьому контексті зростає значущість розвитку у працівників не тільки професійних компетенцій, але й таких якостей, як лідерство, творчість, підприємливість, ініціативність, креативність та здатність генерувати бізнес-ідеї, які трансформуються у специфічний різновид людського капіталу. Тому реформування всіх рівнів освіти в країні має мати на меті не скорочення мережі закладів освіти або фактичне підвищення навантаження викладацького складу при його номінальному скороченні, головною задачею таких трансформацій має стати поступове покрокове (від дошкільної і до вищої освіти) формування з молодшої людини інноваційного фахівця, який знає свої таланти і обізнаний щодо того, яким чином їх використати для створення доданої вартості та

орієнтований на соціально відповідальну поведінку.

Отже, ключовою передумовою соціально-економічного розвитку підприємства має стати формування адекватної інституційної системи розвитку інтелектуального капіталу. Вона має забезпечувати не лише створення ефективного високотехнологічного виробництва, а й переорієнтацію економічної діяльності на «розширене відтворення» знань і здібностей людини, стимулювання та мотивацію її до творчої, соціально відповідальної та продуктивної праці.

Реалізація всіх перерахованих напрямів активізації інтелектуального капіталу на рівні підприємства дозволить позитивним чином вплинути і на формування корпоративної стійкості суб'єкта господарювання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні етапи і рівні впливу інтелектуального капіталу на досягнення підприємством стану корпоративної стійкості

Етап	Рівень впливу на корпоративну стійкість та його опис	Ключові результати
1. Формування	Індивідуально-кадровий рівень: підвищення кваліфікації працівників, формування професійної культури, мотивації до інноваційної діяльності	Зростання інтелектуального та професійного потенціалу персоналу, забезпечення передумов для створення інновацій
2. Інституціоналізація	Організаційний рівень: підвищення ефективності бізнес-процесів, удосконалення корпоративного управління, розвиток внутрішньої інфраструктури	Оптимізація структури управління, зростання продуктивності, формування корпоративної стійкості підприємства
3. Комерціалізація	Ринково-економічний рівень: зростання конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази, посилення партнерських відносин	Генерування доданої вартості, формування репутаційного капіталу підприємства, зміцнення його позицій на ринку
4. Синергія	Системний рівень: формування інтегрованої моделі сталого розвитку, де інтелектуальний капітал виступає ядром корпоративної стратегії	Синергетичний ефект, зростання адаптивності підприємства до кризових умов, стійке економічне зростання
5. Відтворення та розвиток	Глобально-стратегічний рівень: підвищення ролі підприємства у національній та світовій економіці, активний вклад у процеси формуванні економіки знань	Довгострокова конкурентна стійкість, інноваційне лідерство, розвиток корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено автором

Наведена структура етапів і рівнів впливу інтелектуального капіталу демонструє його системоутворюючу роль у забезпеченні корпоративної стійкості

підприємства. Послідовне проходження етапів – від формування до відтворення та розвитку – відображає еволюційний характер трансформації знань у стратегічні результати діяльності підприємства. Кожен із рівнів впливу підкреслює багатовимірність інтелектуального капіталу, охоплюючи індивідуальні, організаційні, ринкові та глобальні аспекти. Важливо, що інтеграція складових інтелектуального капіталу на етапі синергії забезпечує досягнення комплексного ефекту та підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

Отримані результати свідчать про те, що ефективне управління інтелектуальним капіталом є ключовою передумовою формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Крім того, акцент на безперервному відтворенні знань і розвитку інновацій сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку в сучасних умовах. При цьому психофізіологічний механізм впливу на інтелектуальний капітал може бути представлений такою послідовністю: менеджмент → формування мотивації → активізація талантів та інтелекту → реалізація творчої енергії на благо суспільства. Таким чином, інтелектуальний капітал виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує не лише інноваційний розвиток, а й сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Проте для того, щоб використати інтелектуальний капітал працівників, керівництво підприємства має мати в своєму розпорядженні цілий портфель дієвих управлінських інструментів впливу.

У процесі написання першого розділу було використано джерела: [1-4; 7-15; 17-20; 22-24; 26; 27; 29; 30; 32; 34-39; 41-43; 45; 47; 48; 50-52; 54; 55; 61-68; 70; 71; 73-75; 77-81; 83; 85-92; 94-97; 99; 103; 104; 106-109; 111-113; 115-121; 123; 124; 126; 128-132; 134-139; 141-143; 145; 147; 148; 151-161; 163-165; 167; 170; 173-182; 184; 186-191; 193-197; 199; 200; 202; 203; 205-210; 212; 213; 216-218; 224-226; 228; 231; 233-235; 237-242; 247-257; 259-262; 265-271; 273; 276; 280; 282; 283; 287; 288; 299-301].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [6; 69; 183; 263; 290; 292; 295; 302].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Інструментарій оцінювання структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства

Масштабний перехід з третього-четвертого (яким відповідає наявний техніко-технологічний рівень переважної більшості промислових підприємств країни через застарілі технології, високу залежність від енергетичних та сировинних ресурсів, залізничного транспорту тощо) до п'ятого-шостого технологічного укладу (прояви якого останніми роками набувають активного розвитку через війну та прагнення захистити країну всіма можливими способами від агресивного сусіда) для України можливо в найближчі роки здійснити виключно на підґрунті докладання зусиль у напрямі досягнення ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємств всіх видів економічної діяльності при одночасній цифровізації та активному впровадженні інноваційних технологій в усі сфери виробничо-господарської діяльності. Це передбачає модернізацію управлінських підходів, розвиток людського потенціалу та інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. Лише за таких умов можливе забезпечення технологічного прориву, підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування основ інноваційно орієнтованої економіки. Зростання ролі нематеріальних активів у формуванні конкурентних переваг обумовлює необхідність пошуку дієвих інструментів впливу на компоненти інтелектуального капіталу. Як ми вже довели, інтелектуальний капітал має складну структуру, що включає взаємопов'язані компоненти, кожен з яких потребує специфічних підходів до управління. Відсутність чітко визначеного інструментарію ускладнює процеси його формування, розвитку та ефективного використання.

Крім того, динамічність зовнішнього середовища та посилення інноваційної конкуренції вимагають від підприємств швидкої адаптації управлінських рішень. У цьому контексті важливими умовами інноваційного розвитку підприємства є систематизація та впровадження комплексного інструментарію діагностики, що дозволить забезпечити узгоджений розвиток усіх структурних компонентів інтелектуального капіталу. Саме тому дослідження інструментарію управління структурними компонентами інтелектуального капіталу підприємств країни має актуальність як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

За умов зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні економічного розвитку підприємств особливого значення набуває ефективне використання інтелектуальних складових їх капіталу. При цьому збільшення ринкової вартості суб'єктів господарювання великою мірою визначається щорічним приростом їх інтелектуального капіталу [12; 53; 150]. Тому для суб'єктів господарювання пошук шляхів розв'язання завдання з ефективного управління інтелектуальним капіталом є одним із найбільш важливих та стратегічних для їх інноваційного розвитку. Це дозволяє підприємствам розвиватися та досягти критеріїв ефективності й конкурентоспроможності економічної діяльності. Водночас ефективне управління інтелектуальним капіталом сприяє активізації інноваційних процесів і створенню нових ринкових можливостей, що забезпечує стійке зростання ринкової вартості підприємств і веде до зміцнення їх позицій у конкурентному середовищі.

Науково-практичне дослідження людського капіталу як одного з ключових та найбільш пріоритетних структурних компонентів інтелектуального капіталу сучасних суб'єктів господарювання закономірно передбачає критичне переосмислення методичних основ і алгоритмів визначення обсягів інвестування в людину з різних джерел за напрямками охорони здоров'я, соціального забезпечення, освіти та професійного розвитку протягом життя, вартості індивідуального та людського капіталу та ступеня їх залученості до процесів управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу підприємства. Доцільним також є здійснення порівняльної характеристики наявних методів оцінки інтелектуального капіталу підприємства.

Дослідження процесу управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу підприємства передбачає постановку та вирішення питань критичного переосмислення альтернативних методів його оцінки [121; 123; 127], а саме «прямого інтелектуального капіталу», «ринкової капіталізації», «прямого інтелектуального виміру капіталу»; порівняльні характеристики інструментально-методичних засобів оцінки людського та структурного (організаційного) капіталу в структурі інтелектуального капіталу; інтерпретацію основних структурних елементів структурного (організаційного) капіталу, що диференціюються на процедури, технології, системи управління, технічне та програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти, бренди, відносини з клієнтами та ін., а також причинно-наслідкові механізми оцінки їхньої економічної ефективності та взаємодії з людським капіталом підприємства.

Наявний на сьогодні розрахунково-аналітичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу підприємства є дуже різномірним, оскільки має враховувати не тільки теоретичні знання, практико-прикладні вміння, духовно-моральні, ментальні та інші пріоритети, а також цінний потенціал тощо. Мають також бути врахованими причинно-наслідкові механізми взаємодії структурних елементів інтелектуального капіталу в процесі виробничо-господарської діяльності підприємств, оскільки досвід та унікальні професійні компетентності персоналу безпосередньо корелюють з організаційно-управлінськими процесами та механізмами соціально-економічної взаємодії з клієнтами, з одного боку, стратегічне співробітництво і державно-приватне партнерство стимулюють когнітивні навички працівників та суттєво покращують якість людського капіталу суб'єкта господарювання – з іншого.

Крім цього, необхідно прийняти до уваги феномен нематеріальності інтелектуального капіталу підприємства, оскільки практично неможливо у математично коректній формі достеменно та чітко інтерпретувати науково-практичний, творчий, інноваційний потенціал кожного члена трудового колективу, отримати автентичну розрахунково-аналітичну оцінку творчих і пізнавальних здібностей, організаційно-управлінського таланту та інтелектуальних

можливостей працівників, їх культурно-історичних і морально-етичних уявлень, імперативів. І тим більше складно все перераховане об'єктивно перевести в грошовий еквівалент.

Інструментально-методичні механізми визначення інтелектуального капіталу носять складний багатокритеріальний характер, включаючи різноманітні соціально-економічні, бухгалтерські, фінансові та інші процедури, що багаторазово ускладнюють розрахунково-аналітичний процес і в імпліцитній формі наділені індивідуальними гносеологічними перевагами і недоліками. Достатньо, в контексті сказаного, згадати той факт, що бухгалтерські прийоми визначення марочного капіталу, як набору економічних активів (наприклад, популярність та впізнаваність марки, лояльність покупців до бренду), сприймається як якість і позитивні асоціації, пов'язані з брендом, а також інші складові – інфраструктура товароруху, довжина збутових каналів, патенти, ліцензії, товарні знаки та інші об'єкти, засновані на так званій вартості реєстрації, а не на реальній вартості нематеріального активу, що суттєво девальвує величину інтелектуального капіталу та дискредитує достовірність обраного методу обчислення.

Крім того, доцільно також враховувати феномен некоректної економічної диференціації довгострокових капіталовкладень у розвиток інтелектуального капіталу та пов'язаних із цим виробничо-господарських витрат. Наприклад, витрати на освіту, підготовку та перепідготовку персоналу, медичні та спортивні послуги, відпочинок та рекреацію, техніку безпеки та охорону праці працівників підприємства в бухгалтерському обліку відносяться до витратної частини [121; 127; 172], одночасно, за соціально-економічною сутністю, представляючи собою довгострокові стратегічно значущі капіталовкладення в управління інтелектуальним капіталом а, отже, являються потенційною доходною частиною для підприємства, яка з часом принесе окупність [65].

Підприємство також цілеспрямовано інвестує у розвиток взаємовідносин зі своїми стейкхолдерами, формуючи таким чином власний споживчий (клієнтський) капітал. Хоча споживачі формально не є частиною підприємства, саме вони роблять вагомий внесок у формування його майбутніх доходів, що зумовлює

спільне створення доданої вартості як для акціонерів, так і для клієнтів. Розвиток даного компоненту інтелектуального капіталу передбачає впровадження нових продуктів, орієнтованих на потреби ринку, розширення прав споживачів, застосування індивідуалізованого підходу до обслуговування, а також формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

У науковій економічній літературі існують різні підходи до процедури оцінки інтелектуального капіталу підприємства. У роботах багатьох українських вчених [28; 46; 93; 101; 114; 149; 166; 168; 169; 172] розглядаються різні розрахунково-аналітичні методи оцінки ефективності інтелектуалізації діяльності суб'єктів господарювання, які були актуальними десять-дванадцять років тому і які можна адаптувати до сучасної реальності через те, що свого значення вони не втратили і сьогодні. Крім того, розроблено достатню кількість методичних і функціонально-вартісних засобів комплексної оцінки, що базуються на рейтингах, принципах формування корпоративних фінансів, положеннях фінансового менеджменту й інші аспектах, та дозволяють врахувати особливості і специфіку функціонування підприємств різних галузей діяльності.

Користувачами інформації щодо результатів оцінки інтелектуального капіталу може бути як само підприємство для оцінки потенційних можливостей зростання доданої вартості завдяки наявному інтелектуальному капіталу, підвищення віддачі від інтелектуальних ресурсів і успішного розв'язання стратегічних завдань, так і інвестори – для прийняття рішень про доцільність інвестування у той чи інший компонент інтелектуального капіталу підприємства. Звідси постає важливе науково-практичне завдання, пов'язане з досягненням максимально достовірної та об'єктивної оцінки інтелектуального капіталу сучасних підприємств України, а також підготовки управлінських кадрів, як носіїв інтелектуального капіталу, унікальних професійних компетентностей і талантів, теоретико-методологічних знань та практичних умінь, навичок і досвіду. Все перераховане в тій чи іншій мірі має певний рівень відображення у багатьох нормативно-правових документах, національних програмах, указах Президента, постановах Уряду, а також Кодексі законів про працю України [57; 59; 60; 144], що

підтверджує важливість цих питань. Крім того, науково-практичний інтерес представляє дослідження основних методів оцінки інтелектуального капіталу підприємства та їх порівняльний аналіз.

Отже, до основних методів оцінки інтелектуального капіталу слід віднести затратний метод, метод ринкової капіталізації та метод інтелектуальної доданої вартості. Перший метод входить до витратного підходу, який було розроблено на початку 70-х рр. XX ст. Дж. Тобіном (J. Tobin) [274; 275]. Даний метод є найбільш простим у використанні, і для розрахунку коефіцієнта Тобіна (Tobin's Q) необхідно знати ринкову вартість підприємства та відновлювальну вартість (вартість заміщення) активів – розмір коштів, які необхідно витратити сьогодні, щоб створити такі ж самі активи підприємства:

$$\text{Tobin's } Q = MVA / RVA, \quad (2.1)$$

де MVA – ринкова вартість активів підприємства;

RVA – відновлювальна вартість активів підприємства.

Якщо значення коефіцієнта відповідає умові $\text{Tobin's } Q > 1,0$, підприємство має високу частку інтелектуального капіталу, і навпаки, при значенні коефіцієнта $\text{Tobin's } Q < 1$, спостерігається низький рівень його інтелектуального капіталу та скорочуються потенційна здатність до генерування інновацій.

Даний метод має умовний характер, оскільки не враховує значної кількості факторів впливу. Тим не менш, його досить часто використовують для отримання швидкої оцінки та за необхідності порівняння за рівнем доданої вартості суб'єктів господарювання, що функціонують в межах однієї сфери економічної діяльності.

Другий метод оцінки інтелектуального капіталу підприємства (Intellectual C), авторство якого найчастіше пов'язують з працями А. Раппапорта (A. Rappaport) [258], будується на ринковій капіталізації та розраховується за формулою:

$$\text{Intellectual } C = MVA - BSV, \quad (2.2)$$

де BSV – балансова вартість активів підприємства.

Відповідно до методу інтелектуальний капітал визначається як додана ринкова вартість, що залишається після вирахування чистої вартості матеріальних

активів. Цей підхід демонструє, що надлишкова вартість, яку інвестори готові сплачувати на фондовому ринку, створюється саме завдяки нематеріальним ресурсам та інтелектуальному потенціалу підприємства. Залежно від специфіки діяльності цей показник за значенням може бути як негативним, так і позитивним і служить визначенням вартісного рівня інтелектуального капіталу підприємства.

Третій метод є найбільш комплексним і водночас найскладнішим, і в його основу покладено розрахунок коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості, який характеризує внесок матеріальних та нематеріальних активів у додану вартість підприємства (рис. 2.1). Автором методу вважається А. Пулік (A. Pulic) [21; 255].

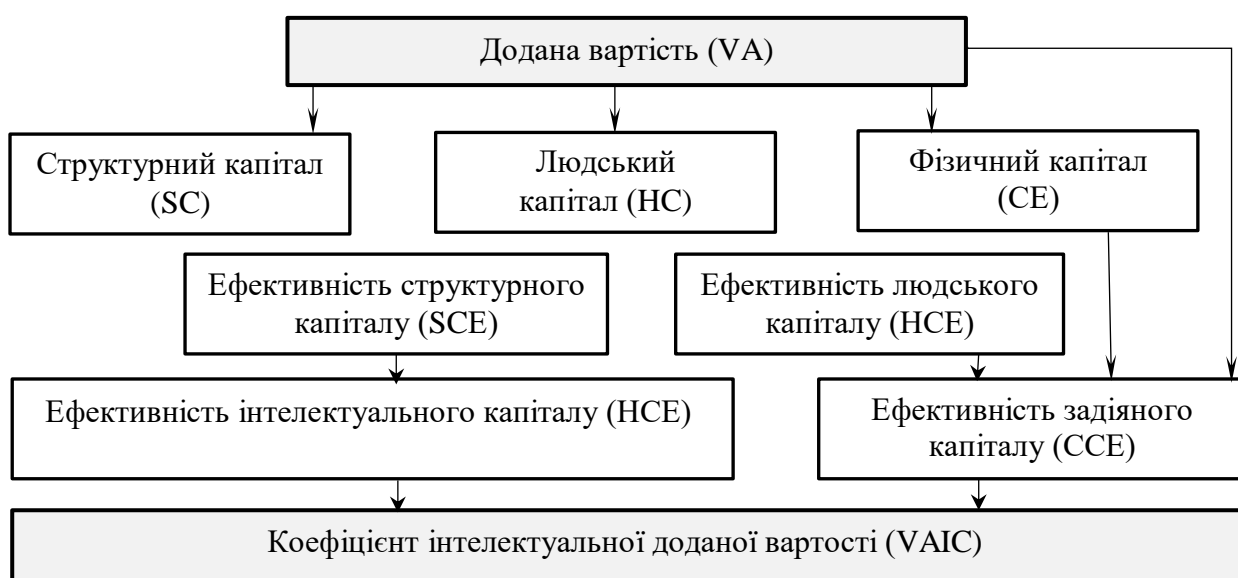


Рис. 2.1. Модель розрахунку коефіцієнту інтелектуальної доданої вартості

Джерело: складено автором на основі [255]

Модель заснована на ефективності використання трьох видів ресурсів – структурного капіталу, людського капіталу та фізичного капіталу. Відповідно, формула коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості (VAIC) виглядає так:

$$VAIC = SCE + HCE + CEE, \quad (2.3)$$

де SCE – ефективність структурного капіталу;

HCE – додана вартість людського капіталу;

CEE – додана вартість фізичного капіталу.

Оцінку інтелектуального капіталу підприємства найбільш зручно здійснювати за таким алгоритмом:

1. Розрахунок доданої вартості підприємства (VA) за формулою:

$$VA = Output - Input, \quad (2.4)$$

де Output – загальний дохід підприємства;

Input – вартість витрачених коштів підприємства.

Розширений варіант розрахунку показника здійснюється за формулою:

$$VA = R + DD + T + EC + D + A, \quad (2.5)$$

де R – нерозподілений прибуток;

DD – дивіденди;

T – податки;

EC – загальні витрати;

D + A – знецінення і амортизація.

2. Оцінка ефективності використання людського капіталу підприємства засновується на врахуванні таких факторів, як оплата праці, рівень освіченості або сукупні інвестиції на персонал. У спрощеному варіанті для розрахунку людський капітал прирівнюється до витрат на оплату праці. Розрахунок ефективності людського капіталу підприємства (HCE) здійснюється за формулою:

$$HCE = VA / HC, \quad (2.6)$$

де HC – людський капітал.

3. Розрахунок ефективності структурного (організаційного) капіталу здійснюється в такій послідовності. Спочатку визначається величина структурного (організаційного) капіталу підприємства (SC) за формулою:

$$SC = VA - HC. \quad (2.7)$$

При цьому слід розуміти, що людський та структурний (організаційний) капітал підприємства знаходяться по відношенню один до одного в зворотній залежності, тобто «SC» і «HC» обернено пропорційні.

Далі розраховується ефективність структурного (організаційного) капіталу:

$$SCE = SC / VA, \quad (2.8)$$

де SCE – ефективність структурного (організаційного) капіталу.

4. Розрахунок ефективності інтелектуального капіталу підприємства (ICE):

$$ICE = HCE + SCE. \quad (2.9)$$

5. Розрахунок ефективності задіяного капіталу (CEE):

$$CEE = VA / CE, \quad (2.10)$$

де CE – інвестований капітал.

6. Розрахунок підсумкового індикатора:

$$VAIC = ICE + CEE, \quad (2.11)$$

де VAIC – коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості підприємства.

Основний критерій методу – чим ефективніше підприємство використовує власний потенціал, тим вищим є його інтелектуальний коефіцієнт. Серед основних переваг методу є його відносна простота у застосуванні, доступність необхідних для розрахунку даних бухгалтерської звітності більшості підприємств, а також можливість оцінити внесок окремих складових інтелектуального капіталу в кінцеві результати діяльності підприємства. Разом із тим, суттєвим обмеженням методу є ігнорування часових чинників, що здатні знижувати реальну вартість та економічну значущість інтелектуального капіталу підприємства.

У табл. 2.1 [293] представлено авторську інтерпретацію основних переваг та обмежень використання кожного з трьох описаних методів оцінки. Проаналізовані методи мають практичне застосування та їх можна адаптувати до умов діяльності конкретного підприємства, що дозволить здійснити кількісний та якісний аналіз інтелектуального капіталу, надасть можливість судити не лише про наявність інтелектуальних ресурсів на даний момент часу, а й вивчити динаміку змін в інтелектуальному капіталі, а також надати порівняльну характеристику як на мікрорівні з іншими підприємствами, так і на мезорівні з усією галуззю. Слід також констатувати, що існують й інші методи оцінки, проте їх використання, на наш погляд, за різними причинами є недоцільним та неефективним.

**Порівняльна характеристика переваг та обмежень методів оцінки
інтелектуального капіталу підприємства**

Метод	Переваги використання методу	Обмеження використання методу	Межі доцільного застосування методу
Витратний метод	Простий в використанні; не потребує великої емпірико-фактологічної бази даних; достатній для порівняння слабо диверсифікованих підприємств	Носить умовний характер; не враховує більшості економічних чинників впливу; не підходить для порівняння диверсифікованих підприємств	Метод доцільно застосовувати для підприємств із відносно простою структурою діяльності та низьким рівнем диверсифікації
Метод ринкової капіталізації	Дозволяє визначити грошовий вираз інтелектуального капіталу; простий у використанні; не вимагає великої емпірико-фактологічної бази даних	Складний для висновків за умов інтенсивної економічної динаміки; результат може бути як позитивним, так і негативним	Метод доцільно застосовувати для підприємств в умовах, коли ринкова вартість адекватно відображає реальний стан підприємства
Метод інтелектуальної доданої вартості	Надає якісну оцінку інтелектуального капіталу підприємства; зручний у разі порівняння з іншими підприємствами; враховує економічну динаміку	Відносна розрахункова аналітична складність у процесі практичного застосування; потребує великої емпірико-фактологічної інформації для використання	Метод доцільно застосовувати для підприємств, що здійснюють системний аналіз ефективності використання всіх видів ресурсів

Джерело: складено автором

Теоретичні основи процесів інтелектуалізації у сучасній економічній науці вивчені достатньо глибоко, однак виникає багато питань щодо проведення кількісної оцінки інтелектуального капіталу та його складових, оскільки практично важко коректно віднести конкретний нематеріальний актив до окремого виду капіталу. Також досить складно оцінити вплив окремого інтелектуального компоненту на сукупний інтелектуальний капітал, оскільки у комплексі вони створюють необхідні конкурентні переваги підприємствам.

Сьогодні людський капітал має пріоритетну значущість для процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання. У контексті сказаного необхідні вичерпна аналітика та авторська інтерпретація

представлених у науковій економічній літературі методів оцінки людського капіталу як структурного компонента інтелектуального капіталу, значною мірою стимулюючого його економічну ефективність, з одного боку, і повною мірою відповідного ринково-інституційним реаліям сучасної економіки – з іншого.

Людський капітал, як ми вже встановили, представляє собою суму знань, вмінь і навичок працівників підприємства. Його вартість, як мінімум, дорівнює витратам на відтворення (витрати на охорону здоров'я, оплату праці тощо), а обсяг цього капіталу непрямо можна оцінити за низкою факторів, таких як загальна чисельність персоналу та його гендерний й віковий склад, ймовірність збереження працездатності, освіта, чисельність персоналу з вищою освітою та його частка у загальній чисельності працівників підприємства; заробітна плата та рівень лояльності і задоволеності працівників тощо.

У вітчизняній науковій літературі переконливо аргументовано феномен соціально-економічної детермінованості збільшення людського капіталу підприємств та ефективності використання знань, умінь, досвіду, навичок і унікальних компетенцій персоналу, які сприяють зростанню рентабельності виробничо-господарської діяльності та досягненню високого рівня конкурентоспроможності господарства [20; 25; 99; 140; 135; 171]. У наукових публікаціях з економічного менеджменту представлено поліморфні методичні засоби обчислення людського капіталу підприємств, оцінка якого переважно асоційована з капіталізацією заробітної плати працівників, що інтерпретується як відсоток на людський капітал.

Розглянемо цей метод оцінки людського капіталу з погляду індивідуального інтелектуального капіталу працівників. Заробітна плата працівників може бути інтерпретована як винагорода за працю, безпосередньо детерміновану науково-теоретичними і практико-прикладними знаннями, вміннями і досвідом, з одного боку, і складністю, кількістю та якістю виконуваних виробничих завдань, що безпосередньо впливають на вартість індивідуального інтелектуального капіталу протягом певного періоду часу – з іншого. Зростання заробітної плати працівників за інших рівних умов є результатом збільшення їх індивідуального

інтелектуального капіталу, появи унікальних компетентностей, виникнення додаткових соціально-економічних, духовно-моральних, ментальних та інших стимулів. Причинно-наслідкові механізми підвищення заробітної плати, як правило, інтегрують дві різновекторні соціально-економічні тенденції: прагнення працівників реалізувати власне кар'єрне зростання за допомогою втілення в життя концепції навчання протягом життя, та підвищення економічної ефективності трудової діяльності шляхом підвищення якості виконання професійних обов'язків.

Обидві вищезгадані соціально-економічні тенденції активно сприяють підвищенню вартості індивідуального інтелектуального капіталу, з одного боку, і людського та інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання – з іншого. Одночасно зростає економічна ефективність управління процесами формування та розвитку структурного (організаційного) капіталу підприємства. Керівники, маючи владні повноваження та здібності цілепокладання, комунікативну компетентність та вміння організовувати діяльність персоналу, знання інноваційних методів та прийомів роботи з інформацією, персональний та корпоративний тайм-менеджмент, виступають носіями власного унікального індивідуального інтелектуального капіталу. В процесі практичної реалізації функцій управління підлеглими відбувається безпосередня участь у формуванні їхнього людського капіталу, яка може мати або конструктивно-творчий (у разі стимулювання менеджером інтелектуальної, творчої, трудової, пізнавальної та інших аспектів діяльності членів керованого колективу), або деструктивний характер (має місце при низькому особистісно-професійному рівні керівників, що призводить до поступової деградації людського капіталу трудового колективу).

Пріоритетним соціально-економічним чинником підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання необхідно визнати також і розвиток споживчого (клієнтського) капіталу, створення стійких партнерських відносин із споживачами, розширення аудиторії стейкхолдерів та формування купівельного електорату підприємства. Таким чином, не буде перебільшенням констатувати той факт, що заробітна плата та заохочувальні виплати працівникам, як основні форми інвестицій в людський капітал, виступають постійною частиною індивідуального

інтелектуального капіталу.

Інвестиції в людські ресурси можуть бути ідентифіковані з виплатами, нарахованими відповідно до Кодексу законів про працю України [57], саме соціальними відрахуваннями, які відносяться до постійної частини вартості індивідуального інтелектуального капіталу. Процедура визначення показника джерела інвестування із соціального забезпечення ($V_{\text{соц}}$) є такою:

$$V_{\text{соц}} = \left(\frac{q_{\text{ікр}}}{Q} - \frac{q_{\text{ліс}}}{Q} \right) \cdot 100\%, \quad (2.12)$$

де $q_{\text{ікр}}$ – обсяг інвестицій з соціального забезпечення за рахунок власних коштів працівника;

$q_{\text{ліс}}$ – обсяг інвестицій з соціального забезпечення за рахунок роботодавця;

Q – сукупний обсяг інвестицій в соціальне забезпечення.

Інтенсивне збільшення обсягів інвестицій з власних коштів працівників на цілі професійного навчання, підвищення кваліфікації, відпочинку, охорони здоров'я та інших потреб над розміром коштів, спрямованих на ці ж цілі за рахунок підприємства, закономірно буде супроводжуватися деструктивним ставленням працівника до власних службових обов'язків, що буде провокувати деградацію людського капіталу суб'єкта господарювання.

Крім цього, змінна частина вартості індивідуального інтелектуального капіталу передбачає інвестиції в процеси його формування та розвитку, а саме на навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації людини, здобуття науково-теоретичних знань, практико-орієнтованих умінь, досвіду та унікальних компетентностей з метою поліпшення якості праці, чого можливо досягти завдяки інвестування коштів як роботодавцем, так і безпосередньо самим працівником (його родиною). Розрахунково-аналітична процедура обчислення показника джерела інвестування в освіту здійснюється за формулою [20; 22; 111]:

$$OP = \left(\frac{q_{\text{іпр}}}{Q} - \frac{q_{\text{оіс}}}{Q} \right) \cdot 100\%, \quad (2.13)$$

де OP – показник джерела інвестування в освіту і професійний розвиток;

$q_{\text{іпр}}$ – обсяг інвестицій в освіту і розвиток співробітника за рахунок роботодавця;

$q_{\text{оіс}}$ – обсяг інвестицій в освіту і розвиток за рахунок коштів працівника.

При цьому керівництву підприємства слід розуміти, що приріст складової інвестицій в людський капітал за рахунок власних коштів працівників веде до скорочення їх лояльності до підприємства та активізації процесів плинності кадрів, що однозначно негативно позначиться на фінансових результатах його діяльності. А якщо через недостатнє інвестування у людський капітал підприємство втратить таланти, то реалізувати проголошені стратегічні цілі буде складно.

Вартість індивідуального інтелектуального капіталу працівника (ІК) за період може бути визначеною таким чином [20; 22; 111]:

$$ІК = 3П + B_{соц} + C_{в} + I_{рн} = 3П + B_{осоц} + B_{рсоц} + C_{в} + I_{орн} + I_{ррн}, \quad (2.14)$$

де 3П – заробітна плата працівника за період;

$B_{соц}$ – соціальні виплати за період;

$C_{в}$ – стимулюючі виплати, отримані працівником за період;

$I_{рн}$ – інвестиції в розвиток і навчання працівника з різних джерел;

$B_{рсоц}$, $B_{осоц}$ – соціальне забезпечення за рахунок коштів роботодавця та власних коштів працівника відповідно;

$I_{ррн}$, $I_{орн}$ – інвестиції в розвиток і навчання працівника за рахунок коштів роботодавця та власних коштів працівника відповідно.

Людський капітал (ЛК) підприємства за період представляє собою сукупність вартості індивідуальних інтелектуальних капіталів працівників трудового колективу ($ІК_{ij}$ – і-ий працівник j-ої категорії) за період [20; 22; 111]:

$$ЛК = \sum ІК_{ij} = \sum 3П_{ij} + B_{соцij} + C_{vij} + I_{роij}. \quad (2.15)$$

Варіативність перерахованих вище показників емпірично аргументує приріст або регрес конкретного структурного компонента інтелектуального капіталу підприємства та дозволяє висвітлити тенденції ефективності корпоративного управління, пов'язаного з формуванням та розвитком людського капіталу в цілому.

Структурний (організаційний) капітал визначає здатність підприємства перетворювати людський капітал на споживчі товари або послуги. Чим вищою є швидкість трансформації, тим вищими є капітальні витрати цієї категорії. Структурний (організаційний) капітал можна аналізувати та оцінювати за

допомогою таких основних показників: інформаційні системи; профілі патентних прав (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, раціоналізаторські пропозиції); об'єкти авторського права (всі види наукової літератури, бази та банки даних, конструкторська та технологічна документація); корпоративна культура; цінності, традиції та символи [185; 260; 265]. Вартість даного виду капіталу визначається не наявністю, а економічною ефективністю його використання, тобто тим, як людський капітал використовується шляхом перетворення інформації у внутрішньокорпоративних системах.

Бренди та відносини з клієнтами відображають взаємозв'язок структурного (організаційного) та споживчого (клієнтського) капіталу підприємства та є відображенням ефективності його діяльності. Цей взаємозв'язок покладено в основу першого підходу до оцінки даного виду капіталу. Другий підхід виходить з оцінки накопичених запасів корпоративних знань [260; 270; 276; 278], і основна увага тут приділяється ідентифікації, систематизації та ефективному використанню знань, накопичених у процесі діяльності підприємства. Це дозволяє оцінити потенціал підприємства до створення інновацій та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Форми та прояви структурного (організаційного) капіталу підприємств є різними. Реалізація продукту є процесом міжособистісної взаємодії між фахівцем підприємства і покупцем, під час якої працівник виконує певний набір процедур, сформований на підприємстві. Ефективність конкретних операцій з реалізації продукту залежить від двох основних факторів: якісних характеристик працівника та виконання керівником функцій щодо планування, організації, мотивації та контролю процесів. Натомість виконання керівником основних функцій управління перебуває у прямій залежності від його якісних показників, тобто від індивідуального інтелектуального капіталу. Отже, цей елемент організаційного капіталу складається з двох складових, що відображають індивідуальні інтелектуальні капітали працівника та керівника.

Аналогічним чином відбувається формування та розвиток технологій, інформаційного, технічного та програмного забезпечення, так як процес

управління даними елементами передбачає участь персоналу підприємства. Ефективність використання цих елементів залежить від рівня індивідуального інтелектуального капіталу працівників і розвитку людського капіталу підприємства [201; 231; 244; 247; 279]. Це зумовлено тим, що під час накопичення та оновлення інформації, застосування та розвитку технологій, а також використання програмного забезпечення відбуваються взаємодія та розвиток індивідуальних інтелектуальних капіталів усіх категорій персоналу підприємства під чіткими управлінськими впливами та настановами керівників.

Побудова, функціонування, оптимізація системи управління та організаційної структури є прямим проявом накопиченого досвіду, знань, умінь та навичок керівного складу підприємства [18; 72; 194; 234]. Ці елементи формуються, змінюються і функціонують у процесі реалізації всіх функцій управління, залежно від вимог та змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Накопичені досвід, інструментарій та методи управління, що лежать в основі системи управління підприємством, залежать від якісних характеристик керівників різних рівнів. Фактично вартість системи управління та організаційної структури є відображенням вартості індивідуального інтелектуального капіталу керівників з урахуванням ефективності їхньої діяльності.

У прямому взаємозв'язку із системою управління та організаційною структурою є ще один важливий елемент нематеріальних активів – організаційна культура підприємства, тобто ті норми та цінності, які поділяються абсолютною більшістю працівників підприємства, а також їх зовнішні прояви, які виражаються через організаційну поведінку [109; 136; 143]. Під час формування та розвитку системи управління підприємством відбувається становлення та зміцнення морально-етичних цінностей та духовно-моральних норм, спрямованих на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Їх формування та розвиток у колективі залежать від індивідуального інтелектуального капіталу керівників підприємства, а зовнішні прояви цінностей та норм, виражені в організаційній поведінці, є відображенням індивідуального інтелектуального капіталу працівників підприємства.

Саме організаційна культура безпосередньо впливає на формування культури обслуговування підприємств. Дійсно, культура обслуговування сприймається як організаційна культура, спрямована на обслуговування клієнтів з урахуванням вироблення певних правил, процедур, практичних навичок і умінь [162; 272; 276; 280; 284]. Вона визначає стандарти взаємодії з клієнтами, формує поведінкові моделі персоналу та впливає на рівень задоволеності споживачів. Високий рівень культури обслуговування сприяє зміцненню ділової репутації підприємства та формуванню його конкурентних переваг на ринку, формує його людський капітал.

Вищезгадані нематеріальні активи підприємства представляють собою менш визначені форми, ніж такі загальноприйняті елементи, як, наприклад, патенти, винаходи, торгові марки, авторські права тощо. Щодо підприємств, патенти, винаходи, авторські права, наукові публікації здебільшого належать до сфери освіти, культури та охорони здоров'я. Саме у сфері освітніх послуг формуються дані нематеріальні активи. Це не означає, що в інших сферах немає генерації нематеріальних активів. Сьогодні дедалі більше керівників та фахівців підприємств беруть участь у науково-практичних дослідженнях, що веде до збільшення частки використання інноваційного знання в управлінні різними виробничими процесами. Найчастіше це відбувається за рахунок власних коштів працівників і може розглядатися як власні інвестиції в інтелектуальний капітал. При цьому збільшується вартість нематеріальних активів самого підприємства за допомогою нагромадження його людського капіталу.

Науковці сходяться на думці, що завдання оцінки нематеріальних активів у вартісному вигляді є одним із найскладніших, оскільки вартість створення нематеріальних активів не завжди збігається з їхньою цінністю для бізнесу та передбачає неодноразові аналогові порівняння [4; 78; 97; 111; 135]. Для подолання цього обмеження може бути використаний метод Каневського-Хаузеля, основна ідея якого полягає у припущенні, що додана вартість еквівалентна зміні, яка відбулася [219; 265; 284]. При зміні або збільшенні обсягу інформації створюється додана вартість, а якщо змін немає, то і додана вартість відсутня. Вимірюючи обсяг нової чи зміненої інформації, дається приблизна оцінка впливу організаційного

ресурсу на діяльність підприємства. При цьому оцінка структурного (організаційного) капіталу має складатися з підрахування витрат на програмне забезпечення, реалізацію проєкту та навчання персоналу.

Взаємозв'язок елементів структурного (організаційного) капіталу підприємства з людським узагальнено у табл. 2.2 [292].

Таблиця 2.2

**Взаємозв'язок елементів структурного (організаційного) капіталу
з людським капіталом підприємства**

Елемент структурного (організаційного) капіталу	Власна вартість	Характеристика взаємозв'язку з людським капіталом
Патенти, ліцензії, авторські права тощо	Визначаються у грошових одиницях	Формуються в результаті інтелектуальної діяльності працівників підприємства та є результатом реалізації їх знань, навичок і компетенцій у межах нагромадженого людиною людського капіталу
Процедури	Складно визначаються у грошових одиницях	Формуються через індивідуальний інтелектуальний капітал працівників, що реалізуються за рахунок ефективного використання людського капіталу
Технології	Частково визначаються у грошових одиницях	Застосовуються працівниками з певним рівнем індивідуального інтелектуального капіталу
Система управління	Складно визначається у грошових одиницях	Формується, функціонує та вдосконалюється під впливом знань, досвіду, управлінських компетенцій і професійних навичок керівників підприємства
Інформаційне забезпечення	Частково визначається у грошових одиницях	Ефективно використовується працівниками відповідно до рівня їх знань, компетентностей і навичок роботи з інформаційними ресурсами, базами
Технічне та програмне забезпечення	Визначається у грошових одиницях	Ефективність використання залежить від рівня професійних знань, технічних навичок і компетентностей працівників підприємства
Організаційна структура	Складно визначається у грошових одиницях	Формується, функціонує та вдосконалюється залежно від рівня знань, досвіду та управлінських компетентностей керівного складу підприємства
Організаційна культура, культура обслуговування	Складно визначається у грошових одиницях	Формується та розвивається під впливом управлінських компетенцій і ціннісних орієнтирів керівників, а її практична реалізація залежить від рівня знань, навичок і поведінкових установок працівників підприємства

Джерело: складено автором

У таблиці відображено особливості формування, функціонування та використання ключових елементів структурного (організаційного) капіталу з урахуванням рівня індивідуального інтелектуального капіталу працівників і

керівників підприємства. Представлені дані дозволяють простежити ступінь залежності організаційних ресурсів від людського капіталу та встановити їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. З метою кількісної оцінки даного взаємозв'язку вважаємо за доцільне запровадити показник участі людського капіталу у формуванні і розвитку структурного (організаційного) капіталу ($U_{ілк}$), який буде відображати відсоток сукупного людського капіталу чи сумарного інтелектуального капіталу певної категорії персоналу, що припадає на формування певного елемента структурного (організаційного) капіталу підприємства [292]:

$$U_{ілк} = d_{ілк} \cdot ЛК, \quad (2.16)$$

де $d_{ілк}$ – відсоток, що відображає частку участі людського капіталу у формуванні і-го елемента структурного (організаційного) капіталу підприємства.

При цьому формування певних елементів структурного (організаційного) капіталу може залежати не від сукупного людського капіталу підприємства, а від індивідуального інтелектуального капіталу окремо взятої категорії персоналу [292]. Крім того, для детального аналізу участі окремих категорій працівників у процесі формування структурного (організаційного) капіталу підприємства і досягнення автентичної оцінки ефективності трудової та господарської діяльності підприємства, можливий розрахунок показника участі людського капіталу в управлінні процесами формування та розвитку організаційного капіталу через індивідуальний інтелектуальний капітал конкретної категорії працівників. У цьому випадку розрахунок буде виконуватися за формулою:

$$U_{іjjік} = d_{іjjік} \cdot ІІК_j, \quad (2.17)$$

де $U_{іjjік}$ – показник участі індивідуального інтелектуального капіталу j-ої категорії персоналу підприємства у формуванні і-го елемента структурного (організаційного) капіталу;

$d_{іjjік}$ – відсоток, що відображає частку участі індивідуального інтелектуального капіталу j-ої категорії персоналу у формуванні і-го елемента структурного (організаційного) капіталу підприємства;

$ІІК_j$ – сукупний індивідуальний інтелектуальний капітал j-ої категорії персоналу підприємства.

Тоді розрахунок показника участі людського капіталу у формуванні елементів структурного (організаційного) капіталу буде мати вигляд:

$$Y_{ilk} = \sum d_{ijik} \cdot LK_j, \quad (2.18)$$

де Y_{ilk} – показник участі людського капіталу у формуванні та розвитку і-го елемента організаційного капіталу підприємства;

d_{ijik} – відсоток, що відображає частку участі людського капіталу j-ої категорії персоналу у формуванні і-го елемента структурного (організаційного) капіталу підприємства;

LK_j – сукупний людський інтелектуальний капітал j-ої категорії персоналу підприємства.

Відсоток, що відображає частку участі людського та індивідуального інтелектуального капіталу, можливо встановити для кожного окремого підприємства за допомогою експертного методу. Формування експертної комісії має здійснюватися з урахуванням принципів професійної компетентності, незалежності та об'єктивності оцінювання, і до складу експертної комісії доцільно вводити провідних фахівців підприємства та профільних фахівців ЗВО-партнерів, наукових установ. Доцільним є застосування комісією структурованих методів експертного опитування, зокрема анкетування, ранжування та методу Делфі, що дозволить підвищити достовірність отриманих результатів. Важливим етапом є узгодження критеріїв оцінювання та шкал вимірювання, які забезпечують порівнюваність і інтерпретацію результатів. Отримані оцінки можуть бути використані для визначення вагомості компонентів інтелектуального капіталу та прийняття управлінських рішень щодо їх розвитку. В подальшому результати експертного оцінювання доцільно періодично переглядати з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Водночас слід зазначити, що стандартизація таких показників є вкрай ускладненою через індивідуальні особливості кожного підприємства. Рівень розвитку людського та інтелектуального капіталу визначається специфікою діяльності, галузевими умовами та внутрішніми організаційними характеристиками, що унеможливорює застосування універсальних нормативів.

Тому оцінювання має здійснюватися з урахуванням контексту функціонування конкретного підприємства та його стратегічних цілей.

Отже, проведені дослідження дозволило дійти висновку, що найважливіше значення в процесі оцінки окремих компонентів інтелектуального капіталу підприємства має феномен їх нематеріальності, оскільки практично неможливо в математично коректній формі інтерпретувати науково-практичний потенціал трудового колективу, отримати достовірну розрахунково-аналітичну оцінку творчих та пізнавальних здібностей, організаційно-управлінського таланту та інтелектуальних можливостей працівників, їх морально-етичних пріоритетів, вміння спілкування зі стейкхолдерами та лояльності до підприємства.

Здійснено критичний аналіз основних методів оцінки людського та структурного (організаційного) капіталу – ринкової капіталізації, інтелектуальної доданої вартості, а також витратного методу. Запропоновано процедуру визначення складових індивідуального інтелектуального капіталу, а саме заробітної плати, соціальних (соціальне забезпечення з коштів роботодавця і з особистих коштів працівника) і стимулюючих виплат, інвестицій в професійний розвиток і навчання з різних джерел.

Управління процесами формування та розвитку структурного (організаційного) капіталу пропонується розглядати в сукупності його елементів (патентів, ліцензій, авторських прав, процедур, технологій, систем управління, інформаційного забезпечення, технічного та програмного забезпечення, організаційної структури, культури обслуговування тощо) через показник участі людського капіталу у формуванні досліджуваного елемента капіталу. Вартість елемента структурного (організаційного) капіталу є сукупністю власної вартості елемента та обсягу людського капіталу, що припадає на управління процесами формування конкретного елемента організаційного капіталу.

Здійснене дослідження створює необхідне теоретико-практичне підґрунтя для подальшої розробки підходу щодо оцінювання ефективності управління процесами формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

2.2. Підхід до оцінювання процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки інтелектуальний капітал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Відповідно, особливої актуальності набуває проблема формування ефективних підходів до оцінювання процесів його формування та розвитку. Традиційні методи оцінки активів не дозволяють повною мірою врахувати специфіку нематеріальних ресурсів, що зумовлює необхідність розроблення нових методичних інструментів. Зростання ролі інновацій, цифровізації та людського потенціалу посилює вимоги до точності та комплексності оцінювання інтелектуального капіталу. Крім того, ефективна оцінка таких процесів створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє оптимізації інвестицій у розвиток персоналу, технологій і організаційних знань підприємства. Отже, дослідження підходів до оцінювання процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу є важливим напрямом сучасної економічної науки і практики.

У контексті дослідження інструментально-методичних засобів аналізу та оцінки процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства необхідні постановка та вирішення завдань, пов'язаних з критичним переосмисленням та порівняльною характеристикою пріоритетних структурних елементів інтелектуального капіталу; інтерпретація розрахунково-аналітичних переваг і недоліків традиційно використовуваних методик до оцінки вартості інтелектуального капіталу; трактування особливостей та специфіки процедур оцінки окремих структурних компонентів інтелектуального капіталу та розробки на цій основі авторського підходу, що відрізняється від представлених у науковій економічній літературі тим, що інтегруючи їх економіко-математичний інструментарій і дозволяючи проводити аналіз змін інтелектуального капіталу підприємства, він носить універсальний характер, має високий потенціал прирощування наукового знання технологічних галузей сучасних підприємств задля активізації їх інноваційної діяльності [293].

Процес управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу підприємства представляє собою примноження його нематеріальних активів за вартістю, які, своєю чергою, певною мірою ілюструють навички та здатність працівників підприємства до розвитку і вдосконаленню виробничо-комерційних процедур створення і реалізації інноваційного продукту. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства, реальні можливості для активізації процесів генерування та впровадження інновацій й економічна ефективність його діяльності безпосередньо залежать від процесів формування нематеріальних активів підприємства [146; 224; 236; 266].

Управління процесами формування та розвитку інтелектуального капіталу на рівні підприємства потребує постійного вдосконалення інструментів його аналізу та оцінки. Традиційні підходи здебільшого зосереджуються на кількісних показниках (і ми їх вже детально розглянули у попередньому підрозділі) і не враховують взаємозв'язки між структурними компонентами інтелектуального капіталу. Тому актуальним завданням є формування комплексного підходу, який би дозволяв оцінювати не лише рівень розвитку окремих компонентів інтелектуального капіталу підприємства, а й встановлював би ефективність управління ними, визначаючи невикористані резерви та напрями підвищення професійно-кваліфікаційних та інноваційних характеристик персоналу.

Проведений в роботі теоретичний та методичний аналіз дозволив нам сформулювати узагальнений підхід до процедури оцінювання процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства, який являє собою послідовність заходів, спрямованих на комплексну оцінку, діагностику та розробку за результатами діагностики рекомендацій для кожного з його структурних компонентів. Підхід складається з п'яти основних етапів, що відображають послідовність та циклічність аналізу та процедур оцінювання процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства і графічно представлений на рис. 2.2. При цьому основний наголос в підході приділено людському, структурному та споживчому капіталу підприємства як фундаментальних структурних компонентів інтелектуального капіталу.



Рис. 2.2. Графічна інтерпретація підходу до оцінювання процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: складено автором

На першому етапі оцінювання фахівці структурних підрозділів, діяльність яких прямим чином пов'язана з прискоренням процесів нагромадження людського капіталу (відділ розвитку персоналу, корпоративний навчальний центр, відділ кадрів тощо), мають на постійній основі проводити аналіз і оцінку результативності процесів формування та розвитку людського капіталу підприємства. З цією метою виконується багаторівнева оцінка індивідуального інтелектуального капіталу працівників всіх професійно-кваліфікаційних категорій, яка охоплює аналіз змін у їхньому освітньо-кваліфікаційному рівні, професійних компетентностях, стажі, накопленому досвіді, креативності, комунікаційних здібностях тощо. Разом з тим, важливо визначати поточний рівень здатності до навчання, лідерських якостей та талантів кожного працівника, щоб розробити покроковий план їх розвитку та використання на користь підприємства. Під оцінювання мають підпадати не стільки кількісні характеристики персоналу, скільки якісні параметри людського капіталу, які безпосередньо визначають інноваційну спроможність підприємства.

На основі зібраних вихідних даних щодо індивідуального інтелектуального капіталу працівників формується інтегральна вартісна оцінка людського капіталу підприємства в цілому, що є результатом комплексного відображення узгодженості між кадровим потенціалом, з одного боку, та запровадженою системою оплати праці, мотивацією, корпоративною культурою та управлінськими практиками, з іншого боку. Особлива увага тут має бути приділена рівню задоволеності працівників умовами праці, наявністю можливостей для професійного зростання та розвитку професійних компетентностей і талантів, морально-психологічним кліматом в трудовому колективі, адже саме ці чинники безпосередньо впливають на кінцеву результативність діяльності підприємства, формують його конкурентоспроможність та інноваційну активність. Здійснення даного етапу оцінювання надасть можливість проаналізувати зміни в управлінні процесами формування та розвитку базового структурного компонента інтелектуального капіталу підприємства – людського капіталу.

Важливою складовою реалізації даного етапу виступає аналіз ефективності інвестицій у людський капітал, здійснених з різних джерел, який охоплює витрати

роботодавця та власні кошти працівників, спрямовані на соціальне забезпечення, підвищення кваліфікації, професійне навчання, професійну адаптацію, охорону праці та заходи зі збереження і покращення рівня здоров'я тощо. Оцінювання проводиться як у статичному, так і в динамічному аспектах – із порівнянням обсягів інвестування та результатів (вигід), отриманих як безпосередньо працівником, так і роботодавцем від здійснених інвестицій у різні періоди часу, визначається період окупності вкладених коштів.

Завершальним кроком першого етапу має стати виявлення резервів нагромадження людського капіталу, що дозволить встановити потенційні вектори вдосконалення кадрової політики, системи мотивації, навчання та програми залучення персоналу до інноваційної діяльності. Отримані результати оцінювання стануть інформаційною базою для прийняття раціональних управлінських рішень щодо регулювання процесів формування інтелектуального капіталу підприємства, обґрунтування стратегії розвитку підприємства, розробки програми практичної реалізації його концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Водночас обов'язково слід враховувати той факт, що на даному етапі одним із ключових ризиків є суб'єктивність оцінювання якісних характеристик індивідуального інтелектуального капіталу працівників, що може призвести до викривлення результатів аналізу (рис. 2.3). Обмеженням також виступає складність збору достовірної та повної інформації щодо наявності та розвитку професійних компетентностей, особливо в частині неявних знань і креативного потенціалу персоналу. Значною проблемою може стати недостатня узгодженість між підрозділами підприємства, що ускладнює формування цілісної інтегральної оцінки людського капіталу. Крім того, оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал має відкладений характер, що не завжди дозволяє точно визначити їхню окупність у короткостроковій перспективі. Також існує ризик формального підходу до оцінювання, коли результати використовуються лише для звітності, а не для реального вдосконалення управлінських практик.

На другому етапі реалізації запропонованого підходу здійснюється оцінювання показників, що визначають стан та зміну у часі структурного

(організаційного) капіталу підприємства. Для цього на підприємстві створюється експертна комісія, яка визначає частку участі людського та/або індивідуального інтелектуального капіталу працівників у формуванні даного структурного компонента інтелектуального капіталу. На основі цих показників розраховується вартість конкретного елемента капіталу, а також сукупного структурного (організаційного) капіталу підприємства за період, що доповнюють традиційний аналіз системи управління підприємством та висвітлюють проблеми, пов'язані з формуванням окремих елементів структурного (організаційного) капіталу, а також відтворюють ступінь ефективності використання людського капіталу [293].

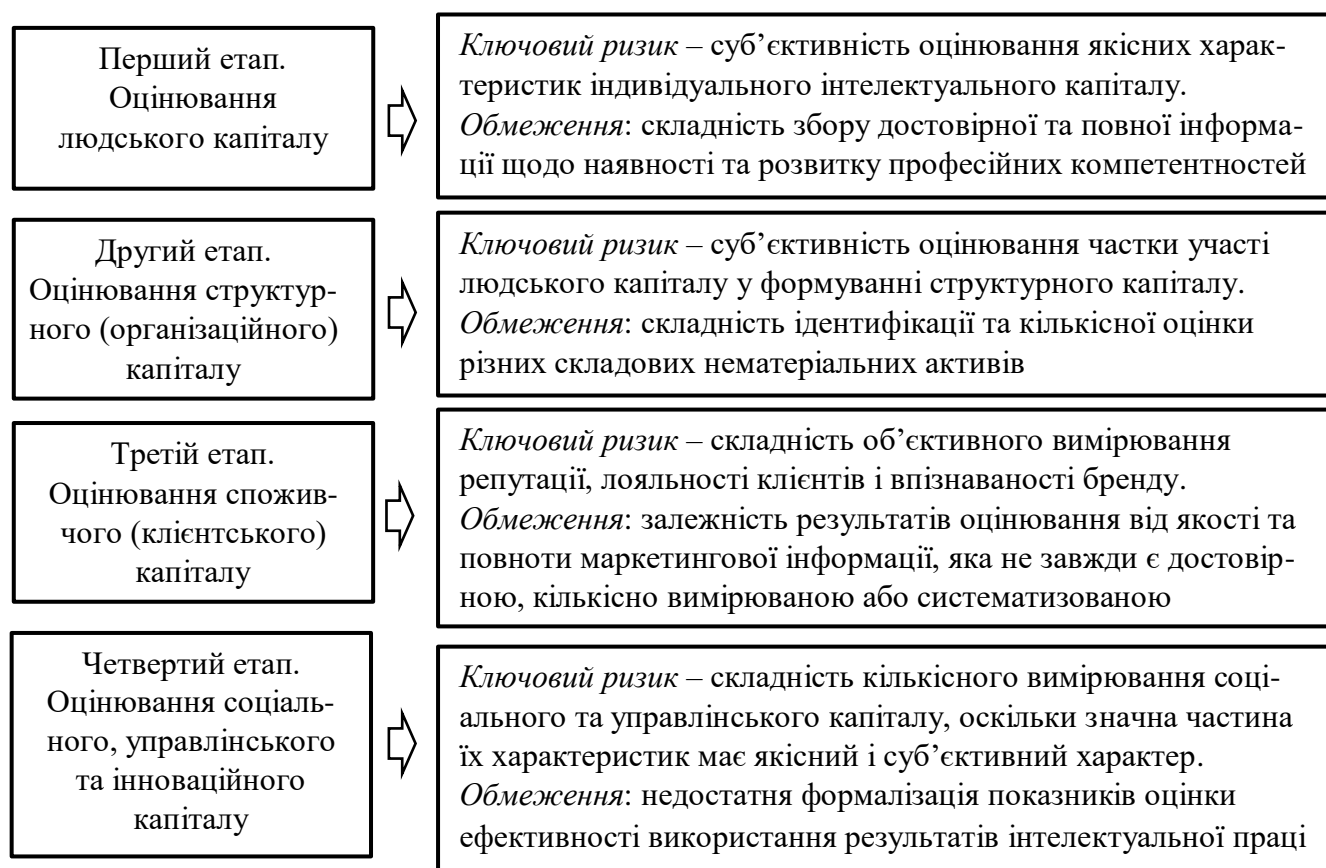


Рис. 2.3. Ключові ризики та обмеження етапів оцінювання процесів формування та розвитку компонентів інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Протягом етапу оцінюється ефективність управлінських процесів, рівень формалізації внутрішніх регламентів, гнучкість організаційної структури

управління, ступінь цифровізації бізнес-процесів і наявність інноваційного середовища, що стимулює генерацію та використання у виробничо-господарській діяльності нових знань задля створення доданої вартості. Особливу увагу має бути приділено ідентифікації нематеріальних активів – патентів, ліцензій, авторських прав, програмних продуктів, технологій, баз даних та систем управління, які формують основу структурного (організаційного) капіталу підприємства.

Важливим аспектом цього етапу є комплексний аналіз взаємозв'язку між структурним (організаційним) та людським капіталом, для чого має бути дослідженим рівень участі персоналу у створенні та вдосконаленні організаційних рішень, дієвість системи мотивації, оптимальність технологічних процесів і ефективність управлінських інновацій [292]. Оцінюється, якою мірою знання, досвід і креативність працівників трансформуються у корпоративні процедури, стандарти й інформаційні системи.

Результатом другого етапу має стати інтегральна оцінка структурного (організаційного) капіталу підприємства, що відображає ступінь розвитку його інфраструктурних, технологічних та управлінських складових, а також визначення резервів підвищення ефективності їх використання. Отримані результати формують основу для подальшої оцінки комплексного рівня інтелектуального капіталу підприємства та розроблення механізмів управління його розвитком.

Одним із ключових ризиків цього етапу є суб'єктивність експертного оцінювання при визначенні частки участі людського капіталу у формуванні структурного капіталу, що може призвести до неточностей у розрахунках. Обмеженням також виступає складність ідентифікації та кількісної оцінки нематеріальних активів, особливо тих, що не мають формалізованого обліку. Існує ризик неповного врахування взаємозв'язків між елементами структурного (організаційного) та людського капіталу через відсутність дієвої методики їх вимірювання. Крім того, недостатній рівень цифровізації або фрагментарність інформаційних систем може ускладнювати збір та обробку необхідних даних. Також можлива формалізація підходу до оцінювання, коли отримані результати не використовуються для реального вдосконалення управлінських процесів і

організаційної інфраструктури.

Третій етап підходу спрямований на оцінку споживчого (клієнтського) капіталу підприємства як важливої складової інтелектуального капіталу, що визначає його здатність підтримувати стабільні взаємовідносини з клієнтами, партнерами та ринковим середовищем. На цьому етапі досліджується вартість і структура споживчого (клієнтського) капіталу, що формується завдяки репутації підприємства, якості продукції, рівню лояльності споживачів, розвиненості системи комунікацій і брендингу [296; 297]. Проводиться оцінка вартості елементів споживчого (клієнтського) капіталу, до яких належать база клієнтів, торговельні марки, канали збуту, маркетингові технології, інформаційно-аналітичні системи, а також імідж та ділова репутація підприємства. Ця оцінка здійснюється як у кількісному, так і у якісному вимірах, що дає змогу врахувати не лише фінансовий ефект, а й стратегічну вагу ринкових нематеріальних активів.

Кількісно оцінити динаміку споживчого (клієнтського) капіталу підприємства, тобто визначити пріоритетні ринкові сегменти, оцінити зовнішнє економічне середовище і встановити стратегічно значущі напрями розвитку маркетингового середовища, можливо за допомогою чисельності постійних споживачів продукту підприємства, їх лояльності до нього, стабільності і тривалості ділових взаємовідносин; прибутковості та обсягів продажів у розрахунку на одного споживача, обсягу середнього чеку; ступеня задоволеності споживачів; наявності або відсутності нових перспективних клієнтів у підприємства; частоти повторення та варіативності замовлень продукції, робіт, послуг; питомих ваг ринків у цільових сегментах.

Особливе місце під час оцінювання займає визначення реальної участі людського капіталу у формуванні споживчого (клієнтського) капіталу підприємства. Аналізується внесок персоналу у розвиток клієнтських відносин, маркетингових стратегій, підвищення якості обслуговування, створення позитивного іміджу та довіри до бренду. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується людський потенціал для формування стійких ринкових позицій підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності.

Важливою частиною етапу є аналіз динамічних змін споживчого (клієнтського) капіталу, який передбачає моніторинг основних показників за періодами: зростання клієнтської бази, повторних продажів, рівня задоволеності споживачів, частки ринку, а також впізнаваності бренду товару, підприємства [293; 297]. Отримання результатів такого аналізу дасть можливість визначити тенденції розвитку клієнтського сегмента, оцінити ефективність маркетингової політики та визначити напрями її оптимізації як на найближче майбутнє, так і на стратегічну перспективу. Формування та розвиток споживчого (клієнтського) капіталу відбуваються при безпосередній взаємодії працівників підприємства і його клієнтів у межах сформованої внутрішньокорпоративної системи управління. Встановлення стійких і довготривалих взаємозв'язків з клієнтами і споживачами, а також залучення нових клієнтів здійснюються за рахунок ефективного використання всіх структурних компонентів інтелектуального капіталу.

Результатом третього етапу має стати комплексна оцінка споживчого (клієнтського) капіталу підприємства, що відображає рівень його ринкової вартості, стабільності клієнтських зв'язків і здатності забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [296; 297]. Отримані результати формують основу для узагальнення інтегральної оцінки інтелектуального капіталу підприємства. Аналіз зміни процесів формування та розвитку споживчого (клієнтського) капіталу підприємства, що реалізується зіставленням даних за поточний та попередній періоди, дозволить розширити розрахунково-аналітичну процедуру оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, виявити проблеми та перспективи розвитку стійких зв'язків із клієнтами та споживачами, а також буде сприяти підвищенню ефективності системи управління підприємством, відображаючи участь організаційного капіталу у розвитку капіталу відносин.

На даному етапі одним із ключових ризиків є складність об'єктивного вимірювання нематеріальних складових споживчого (клієнтського) капіталу, зокрема репутації, лояльності клієнтів і впізнаваності бренду. Обмеженням виступає також залежність результатів оцінювання від якості та повноти маркетингової інформації, яка не завжди є достовірною, кількісно вимірюваною

або систематизованою. Існує ризик недооцінки впливу зовнішніх чинників (ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів, змін споживчих уподобань), що може спотворювати результати аналізу. Крім того, складно точно визначити внесок людського капіталу у формування клієнтських відносин через його опосередкований і багатофакторний характер. Також можливим є формальний підхід до оцінювання, коли аналіз динаміки показників не супроводжується реальними управлінськими рішеннями щодо вдосконалення взаємодії з клієнтами.

На четвертому етапі здійснюється ідентифікація ключових елементів соціального, управлінського та інноваційного капіталу підприємства з урахуванням специфіки його діяльності. З цією метою проводяться збір і систематизація інформації щодо рівня розвитку соціальних зв'язків у колективі, ефективності управлінських практик та результативності інноваційної діяльності. Наступним кроком є оцінювання рівня довіри, корпоративної культури, якості комунікацій і соціально-психологічного клімату як основи соціального капіталу. Паралельно аналізуються управлінські компетенції керівного складу, ефективність прийняття управлінських рішень, стратегічна орієнтація та результативність системи управління підприємством. У межах оцінювання інноваційного капіталу визначаються обсяги створених інновацій, рівень патентної активності, ефективність використання науково-технічних розробок та інвестицій в інновації. Далі здійснюється кількісна та якісна оцінка зазначених складових із використанням експертних методів та аналітичних показників. Завершальним кроком етапу має стати інтеграція отриманих результатів у загальну систему оцінки інтелектуального капіталу підприємства з визначенням напрямів його подальшого розвитку задля підвищення інноваційного рівня виробничого процесу.

На цьому етапі одним із ключових ризиків є складність кількісного вимірювання соціального та управлінського капіталу, оскільки значна частина їх характеристик має якісний і суб'єктивний характер. Існує також ймовірність упередженості експертних оцінок, що може впливати на достовірність отриманих результатів. Обмеженням виступає недостатня формалізація показників інноваційного капіталу, зокрема щодо оцінки ефективності використання

результатів інтелектуальної діяльності. Крім того, взаємопов'язаність соціального, управлінського та інноваційного капіталу ускладнює їх чітке розмежування та окреме оцінювання. Також ризиком є ігнорування динамічних змін у зовнішньому середовищі, що може знизити актуальність і практичну цінність результатів оцінювання кожного з трьох компонентів інтелектуального капіталу.

П'ятий етап є узагальнюючим і спрямованим на комплексну оцінку інтелектуального капіталу підприємства як інтегрованої системи шести взаємопов'язаних між собою структурних компонентів. Метою цього етапу є визначення рівня формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства та оцінка його впливу на результати господарської діяльності [293]. Для цього здійснюється синтез отриманих даних попередніх чотирьох етапів, що дозволяє сформувати інтегральний показник рівня інтелектуального капіталу. Він відображає узагальнену результативність використання знань, навичок, досвіду, організаційних можливостей та ринкових зв'язків підприємства. Розрахунок такого показника базується на співвідношенні між наявним інтелектуальним потенціалом і фактично створеною доданою вартістю, що забезпечує кількісне вираження ефективності управління інтелектуальними ресурсами підприємства.

Додатково проводиться аналіз динаміки змін рівня інтелектуального капіталу у часі, який дозволяє виявити тенденції його розвитку, закономірності формування та фактори зростання. Порівняння результатів за кілька періодів дозволить встановити сильні і слабкі сторони у системі управління знаннями, інноваціями та нематеріальними активами, запровадженій на підприємстві. Важливою частиною цього етапу також має стати оцінка впливу інтелектуального капіталу на інноваційну та фінансово-економічну ефективність діяльності підприємства. Для цього аналізуються показники продуктивності праці, рентабельності, частки інноваційної продукції, рівня технологічного оновлення та конкурентоспроможності на ринку. Такий підхід дає змогу визначити прямі та опосередковані ефекти від розвитку інтелектуальних ресурсів.

Результатом успішного здійснення даного етапу має стати формування інтегрованої оцінки інтелектуального капіталу підприємства, яка може бути

використана як інформаційна база для стратегічного планування, управлінських рішень і вдосконалення системи розвитку персоналу, інноваційної політики та корпоративного управління. При цьому процес оцінювання на цьому не закінчується, так як для того, щоб забезпечити безперервний розвиток підприємству, оцінка результативності використання кожного структурного компоненту інтелектуального капіталу та їх впливу на інноваційний потенціал підприємства мають здійснюватися на безперервній циклічній основі. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення у тенденціях розвитку та нагромадження окремих компонентів інтелектуального капіталу й оперативно коригувати управлінські рішення. Безперервний моніторинг і переоцінка забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищують ефективність реалізації його стратегічних цілей.

Для мінімізації ризиків суб'єктивності оцінювання доцільно застосовувати комбіновані підходи, поєднуючи експертні методи з кількісними показниками та аналітичними інструментами. Важливим кроком є стандартизація на підприємстві процедур оцінювання та розроблення єдиних критеріїв і показників для всіх компонентів інтелектуального капіталу. З метою підвищення достовірності даних необхідно забезпечити системний збір інформації, використання цифрових платформ та інтегрованих інформаційних систем. Доцільним є також підвищення кваліфікації фахівців, які здійснюють оцінювання, та залучення незалежних експертів (фахівців консалтингових компаній, незалежних оцінювачів та аудиторів, представників провідних університетів регіону та країни, експертів з інтелектуальної власності, фахівців з бренд-аудиту та маркетингових агентств) для зменшення упередженості. Найкращий результат дає комплексний аудит, де залучаються представники різних напрямів або спеціалізовані фірми з оцінки бізнесу, наприклад, Ernst & Young. Для подолання складності вимірювання нематеріальних активів слід використовувати індикативні показники, бенчмаркінг і порівняльний аналіз. Важливо враховувати динаміку змін і регулярно оновлювати результати оцінювання, що забезпечить їх актуальність у мінливому середовищі. Комплексне використання отриманих результатів у процесі прийняття

управлінських рішень дозволить підвищити ефективність управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Таким чином, сформований підхід забезпечує цілісне уявлення про стан, тенденції та можливості розвитку інтелектуального капіталу підприємства, створюючи методологічну основу для підвищення результативності управлінських рішень, посилення інноваційної активності та зміцнення конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання, тим самим забезпечуючи міцний фундамент для повоєнного відновлення економіки країни. При цьому визначення оптимального темпу формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства прямо пропорційно специфіці його виробничо-господарської та підприємницької діяльності і визначається індивідуально для кожного підприємства. У якості основи для визначення прийняттого рівня формування та розвитку нематеріальних активів підприємства необхідно використовувати планові значення компонентів інтелектуального капіталу. Запланований рівень інтелектуального капіталу розраховується, виходячи з величини нематеріальних активів підприємства, визначених будь-яким методом оцінки інтелектуального капіталу, і є різницею між фактичним за період і планово-прогнозними рівнями інтелектуального капіталу підприємства.

Використання запропонованого підходу до оцінювання процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу на рівні окремого підприємства дозволило досягти таких методичних результатів:

встановлено послідовність та розширено інструментарій оцінювання структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства, запропоновано алгоритми пошуку проблемних аспектів, недовикористаних резервів і ресурсів в межах запровадженого процесу управління людським капіталом та нематеріальними інтелектуальними активами підприємства;

інтерпретовано механізми та детермінанти виникнення, посилення та негативного впливу ризиків і обмежень на процедури управління всіма компонентами інтелектуального капіталу підприємства, що виступають потужною перешкодою для активізації процесів генерування та впровадження у виробничо-

комерційну діяльність інноваційних продуктів та рішень;

ідентифіковано сучасний стан формування та розвитку нематеріальних активів підприємства на підставі їхньої диференціації, на основі чого фахівці підприємства мають розробити систему заходів щодо вдосконалення підходів, які застосовуються до управління його інтелектуальним капіталом.

У контексті сказаного, необхідна верифікація запропонованого підходу до оцінювання процесу формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства на основі емпірико-фактологічної інформації, що характеризує науково-практичну діяльність сучасного суб'єкта господарювання, який досяг певних успіхів в інноваційному розвитку, що дозволить підтвердити можливість подальшого застосування методики, як універсального розрахунково-аналітичного інструментарію, у різних сферах економічної діяльності України. Для вибору таких суб'єктів господарювання скористуємося рейтингом Global Innovation Index, за яким у 2025 р. в Україні визнано лише два інноваційні лідери – компанії Kernel (перший ранг) та Київстар (другий ранг) (Додаток Е, рис. Е.2) [214].

Компанія Kernel (табл. 2.3) всього за тридцять років стала лідером агропромислового сектору України і найбільшим у світі виробником та експортером соняшникової олії – близько 15,0% світового експорту соняшникової олії і 18,0% експорту зернових [214; 230]. У 2025 р. вартість бренду компанії становила 459,1 млн дол. США. Компанія сьогодні має чисельність персоналу понад 10 тис. осіб і велику увагу приділяє професійному розвитку персоналу задля розширення доступу до сучасних знань і навичок та збереження талантів – щорічно кожен працівник проходить певний вид підвищення кваліфікації (від тренінгів до корпоративних програм MBA та стажування за кордоном), функціонує інститут внутрішніх тренерів та кадровий резерв (за програмами Leadership, Growth, Elevators та Agronomist), здійснюється співпраця з закладами освіти. Менеджери відіграють роль наставників та тренерів для своїх підлеглих, заохочують їх досягнення, виправляють недоліки, забезпечують необхідний професійний розвиток і навчання для виконання поставлених професійних завдань.

**Карта діагностики структурних компонентів
інтелектуального капіталу підприємства Kernel, 2025 р.**

Компанія KERNEL Галузь діяльності – АПК, логістика, спеціалізація – агротрейдер За даними Global Innovation Index, у 2025 р. посів перше місце серед інноваційних лідерів України. Вартість бренду – 459,1 млн дол. США 16-те місце в рейтингу 100 найкращих роботодавців України 2025 р.		
<i>Людський капітал</i>	<i>Структурний (організаційний) капітал</i>	<i>Соціальний капітал</i>
<p>Компанія інвестує у щорічне навчання кожного працівника, щоб гарантувати високу якість роботи та підготовку фахівців з вузькими професійними знаннями. Мета – зберігати й розвивати унікальні скіли, які є фундаментом ефективності. Завдання професійного навчання: збереження ключової експертизи; швидка адаптація; підтримка стандартів якості; оновлення знань відповідно до нових технологій. Інститут внутрішніх тренерів – це можливість для кожного працівника здійснити потужний крок у розвитку власного таланту та можливість поділитися знаннями з колегами</p>	<p>Мета організаційної структури управління полягає в тому, щоб зробити організацію високопродуктивною та ефективною у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративних цінностей і керівних принципів для досягнення цілей. Цілі різних підрозділів взаємопов'язані та доповнюють один одного, а також є складовими дерева корпоративної стратегії. Високий рівень корпоративного управління забезпечується через координаційний супровід роботи ради директорів та аудиторського комітету для прийняття найбільш ефективних рішень</p>	<p>Постійний обмін інформацією; її повнота і достовірність, простота для розуміння, відкритість і доступність всередині компанії – обов'язкова умова підвищення ефективності та результативності працівників та бізнесу. Концепція команди означає дух компанії, цінність, що розділяється її працівниками, яка проявляється у відносинах між людьми у формі партнерства, єдності цілей, поглядів і переконань, поваги і довіри, високої відповідальності, вимог до колег, незалежно від того, працюють вони в одному або різних відділах компанії</p>
<i>Споживчий (клієнтський) капітал</i>	<i>Управлінський капітал</i>	<i>Інноваційний капітал</i>
<p>Діяльність компанії зосереджена на потребах клієнта та прагненні ефективно задовольнити їх. Співпраця виключно з доброчесними постачальниками, діяльність яких відповідає вимогам законодавства та міжнародним стандартам. Компанія експортує продукцію до 64 країн світу, основні напрями – країни Європи, Близького та Далекого Сходу. Розпочато стратегічне співробітництво з NASA Harvest для космічного моніторингу полів</p>	<p>Команда управлінців створює такі умови, щоб кожен співробітник відчував себе щасливим на роботі, коли співробітник сприймає бізнес компанії як свій власний, розуміє свій вплив на ефективність компанії і вважає своїм обов'язком зробити свій внесок у процвітання компанії. Такі працівники працюють з повною віддачею, легко приймають зміни. Щорічно управлінська діяльність вимірюється фінансовими та операційними ключовими показниками ефективності</p>	<p>Kernel Digital – це інноваційна компанія у складі Kernel, яка спеціалізується на розробці диджитал-рішень для агробізнесу. Трансформація виробничих та бізнес-процесів за допомогою сучасних технологій для ефективності та конкурентоспроможності. Операційні цілі – інновації, нові програми, проекти, процедури реалізації стратегії для сталого розвитку – низьковуглецеве виробництво</p>

Джерело: складено автором на основі [214; 230]

В компанії створено внутрішню модель ключових компетенцій, що складається з восьми блоків: клієнтоорієнтованість; партнерство та співпраця; внутрішнє підприємництво; адаптивність та вдосконалення; управління командою та лідерство; відповідальність; системне мислення; стратегічне мислення. Компанія реалізує інвестиційні проєкти на суму понад 1,0 млрд дол. США задля того, щоб залишатися лідером, який відкриває нові можливості для розвитку та інновацій. Завдяки всім переліченим векторам розвитку компанії вдалося максимізувати зусилля щодо перетворення вартості всіх структурних компонентів інтелектуального капіталу на інновації, які сьогодні супроводжують всі етапи створення вартості зернових та олійних культур – від застосування штучного інтелекту для оцінки врожайності, розумного точного землеробства до використання власної «зеленої» електроенергії для виробництва соняшникової олії та космічного моніторингу полів.

Київстар – український оператор електронних комунікацій та найбільший платник податків у галузі телекомунікацій, що має потужний бренд роботодавця [84]. Фокус уваги компанії зосереджений на безпеці, добробуті працівників та задоволеності клієнтів (табл. 2.4). Вартість бренду компанії на 2025 р. становила 233,5 млн дол. США [214]. Чисельність персоналу – понад 4000 осіб. Середній стаж роботи в компанії – 7,5 років. Значну увагу компанія приділяє залученню та розвитку молоді, для чого активно співпрацює з профільними університетами. Учасники освітніх програм, якими можуть бути студенти вже з першого курсу, отримують офіційні контракти та ринкову оплату праці вже під час навчання. В рамках турботи про людський капітал Київстар навчає співробітників інформаційній гігієні та надає психологічну допомогу фахівцям і їхнім родинам. Компанія активно залучає таланти до впровадження інновацій, таких як хмарні технології та україномовні LLM-моделі. Компанія має мережу географічно розподілених центрів обробки даних, що забезпечують роботу бізнес-логіки та зберігання даних користувачів. Завдяки запровадженним інноваційним технологіям здійснюється цілодобовий моніторинг аномалій у мережі для запобігання ймовірним кібератакам.

**Карта діагностики структурних компонентів
інтелектуального капіталу підприємства Київстар, 2025 р.**

Компанія КИЇВСТАР Галузь діяльності – АПК, логістика, спеціалізація – агротрейдер За даними Global Innovation Index, у 2025 р. посів друге місце серед інноваційних лідерів України. Вартість бренду – 233,5 млн дол. США 6-те місце в рейтингу 100 найкращих роботодавців України 2025 р.		
<i>Людський капітал</i>	<i>Структурний (організаційний) капітал</i>	<i>Соціальний капітал</i>
Запроваджено програму працевлаштування та розвитку молоді профільних ЗВО. Діє програма «БезВагань» для фахової підготовки фахівців із мінімальним досвідом або без нього, спрямована на початок кар'єри в будь-якому віці у підрозділах компанії Big Data, Cloud-рішення та кібербезпека. Функціонує освітня платформа Kyivstar Business Hub, де пропонуються безкоштовні курси та матеріали, розроблені спільно з партнерами	Понад 15 тис. базових станцій забезпечують покриття для 98% населення країни. Використання технологій 4G/LTE на різних частотних діапазонах гарантує проникнення сигналу у будь-якій місцевості. На базових станціях встановлено нові літєві акумулятори, які витримують до 4-6 год. автономної роботи. Дизель-генератори підтримують ключові вузли мережі. Впроваджено оптоволоконні лінії та резервування маршрутів	Компанія дотримується принципів DE&I (різноманітність, рівність, інклюзія) та надає рівні можливості для всіх кандидатів та співробітників, незалежно від особистих рис та переконань. В компанії працюють віддані справі професіонали, які об'єднані спільними цінностями та поділяють місію Київстар: «Бережемо Україну та надаємо допомогу людям». Нульова толерантність до корупції
<i>Споживчий (клієнтський) капітал</i>	<i>Управлінський капітал</i>	<i>Інноваційний капітал</i>
У межах материнської компанії VEON, Київстар має доступ до міжнародних стандартів корпоративного управління, ліцензій та патентів світового рівня. Партнерство з Microsoft дозволяє інтегрувати сучасні хмарні рішення в інфраструктуру компанії. Активно впроваджує штучний інтелект у клієнтський сервіс та управління мережею	До складу Наглядової ради компанії входять топ-менеджери світового рівня, що забезпечує потужну політичну та стратегічну експертизу. Компанія використовує гнучкі методології управління проектами, що прискорює виведення нових продуктів на ринок (Time-to-Market). Лінійні керівники мають автономію, що забезпечує гнучкість	Київстар трансформувався з мобільного оператора в IT-компанію, розвиваючи власну екосистему цифрових рішень. Одним з перших операторів у світі запускає Direct to Cell (смартфон під'єднується до супутників Starlink, який діє як вишка мобільного зв'язку в космосі, головна умова – відкрите небо)

Джерело: складено автором на основі [84; 214]

Проведена діагностика має суто описовий характер, так як базується виключно на даних та інформації, представлених на офіційних сайтах компаній. Проте для профільних фахівців кожного з підприємств наведені карти мають стати своєрідним путівником для реалізації повної версії моніторингу процесів формування та розвитку інтелектуального капіталу, встановлення відповідності

між динамікою вартості кожного структурного компонента інтелектуального капіталу та тими інноваціями, що вже впроваджено і які формують додану вартість. За результатами такого аналізу мають прийматися рішення, спрямовані на оптимізацію структури інтелектуального капіталу, підвищення ефективності використання його складових та активізацію інноваційної діяльності підприємства на стратегічну перспективу.

Отже, процес формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства є безперервним процесом накопичення його нематеріальних активів, що робиться з однією метою – створення та реалізація інноваційних наукомістких та високотехнологічних продуктів, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємству та задовольнити вибагливий попит споживачів. Тобто, конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності на сучасному етапі розвитку економіки безпосередньо детерміновані механізмами формування та ефективного використання нематеріальних активів підприємства. Запропонований у роботі підхід до оцінювання процесів формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства базується на системному, поетапному та циклічному дослідженні його структурних компонентів, що забезпечує комплексність вивчення факторів, які визначають ефективність використання професійних знань, вмінь, компетентностей, талантів, управлінських технологій, соціальних і ринкових зв'язків у створенні доданої вартості. Отримання результатів такого оцінювання на рівні підприємства дозволить поступово сформувати вичерпну базу даних, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційності підприємства. Орієнтація керівництва більшості підприємств України при прийнятті стратегічних для власного розвитку рішень на таку базу даних дозволить суттєвим чином підвищити рейтинг країни у глобальних індексах конкурентоспроможності, інноваційності та розвитку людського капіталу. Це також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості національної економіки та зміцненню позицій України у світовому економічному просторі.

2.3. Аналіз тенденцій розвитку інтелектуального капіталу в Україні

Сучасний етап розвитку світових економік характеризується глибокими трансформаціями технологічних укладів та одночасним зростанням ролі цифрової та інноваційної сфер. В умовах цифровізації, глобалізації та посилення конкуренції саме інновації стають визначальним чинником економічного зростання. У цьому контексті особливого значення набуває інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс розвитку підприємств і національних економік. Він виступає основою формування економіки знань, у якій ключову роль відіграють знання, інформація, компетентності та креативний потенціал людини. Інтелектуальний капітал забезпечує підвищення якості продукції та послуг, сприяє впровадженню новітніх технологій і формуванню інноваційних рішень, виступає важливим індикатором ефективності науково-виробничої діяльності суб'єктів господарювання. Рівень його розвитку значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємств і їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, інтелектуальний капітал виступає ключовим фактором забезпечення довгострокового економічного прогресу та позитивної інноваційної динаміки на мікро-, мезо- та макрорівні.

Ступінь розвиненості високоінтелектуальної праці та її ефективне використання в науково-виробничих циклах діяльності національних суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на розробці наукоємних високотехнологічних продуктів, технологій та управлінських рішень, виступають фундаментальними факторами, що визначають конкурентоспроможність країни у світовій економіці [82; 97; 113; 117]. Це обумовлює необхідність активізації процесів інвестування у розвиток людського капіталу, отримання людиною високоякісної освіти та проведення конкурентоспроможних наукових досліджень за пріоритетними для економіки країни напрямками розвитку науки і техніки. На цьому підґрунті ефективне використання інтелектуального капіталу підприємств буде сприяти формуванню на національному рівні інноваційної економіки та зміцненню позицій країни на глобальному ринку.

За умов прискорених темпів цифровізації економіки, зростання глобальної конкуренції та підвищеного попиту на високотехнологічні рішення підприємства, що спеціалізуються на генеруванні інновацій, відіграють ключову роль у забезпеченні інноваційного поступу країни. Їх розвиток дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічної бази чи доступу до ресурсів, а насамперед – від ефективного використання інтелектуального капіталу як стратегічного нематеріального активу. Саме інтелектуальний капітал – у вигляді наукових знань, інженерних компетентностей, технологічного досвіду, корпоративної культури та стійких зв'язків із замовниками – формує основу для розробки, впровадження й масштабування інновацій [297]. Саме тому дослідження інтелектуального капіталу має бути здійснено на засадах комплексності, системності та міждисциплінарності, що дозволить врахувати багатовимірний характер його формування, розвитку та використання в умовах інноваційної економіки.

Системний підхід до дослідження тенденцій нагромадження інтелектуального капіталу в Україні передбачає аналіз взаємозв'язку між процесами його формування на рівні окремих суб'єктів господарювання, що сумарно демонструють загальноекономічні тенденції інноваційного та інтелектуального розвитку на макрорівні. До того ж, результати оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємств відображають не лише внутрішньокорпоративні особливості процесів управління знаннями, а й вплив зовнішнього економічного середовища, політики інноваційного розвитку та ринкових факторів. У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження динаміки та тенденцій розвитку інтелектуального капіталу України в цілому. У контексті України, особливо в останні роки, розвиток інтелектуального капіталу стає ключовим фактором відновлення, трансформації економіки та модернізації суспільства. Для того, щоб побачити загальну картину та розуміти ті потенційні можливості, які можуть бути використаними Україною в повоєнний період для швидкого відновлення економіки, проаналізуємо тенденції, які останніми роками спостерігаються у сфері нагромадження кожного з шести виокремлених нами компонентів інтелектуального капіталу на макрорівні.

Для того, щоб оцінити темпи нагромадження людського капіталу в Україні у динаміці за ряд років, скористуємося значенням Індексу людського капіталу плюс (Human Capital Index Plus), який щорічно, починаючи з 2010 р., розраховується Світовим банком для 218 країн світу [222]. Індекс розраховує внесок витрат на охорону здоров'я, освіту та навчання на робочому місці у рівень продуктивності праці працівників, тобто, іншими словами, демонструє окупність інвестицій у людський капітал. В основу філософії розрахунку даного індексу розробниками покладено твердження, що якщо країна не докладає зусиль до нагромадження людського капіталу, то вона апріорі не може досягти сталого й інклюзивного економічного зростання, не буде мати робочої сили, підготовленої до запитів ринку праці майбутнього, і не зможе ефективно конкурувати у світовій економіці. І важливість позитивних тенденцій нагромадження людського капіталу на рівні економіки окремої країни є однією з найбільш обговорюваних сьогодні тем серед науковців, економістів і представників державного управління на найвищому рівні на світовій арені.

Індекс людського капіталу плюс у 2025 р. для України становив 220 і складався з трьох компонентів – охорона здоров'я – 41 (максимальний рівень за компонентом для країн світу – 48), освіта – 139 (максимальний рівень за компонентом для країн світу – 179), навчання на робочому місці – 40 (максимальний рівень за компонентом для країн світу – 68) [222]. При цьому в Україні в поточному році показник «втрачені прибутки порівняно з найкращими працівниками в країні» дорівнював 19,0%, що можна охарактеризувати як помірно високий рівень втрат продуктивності й інноваційності праці, нереалізованого потенціалу людського й інтелектуального капіталу для національної економіки. Для порівняння, найвищий Індекс людського капіталу плюс у 2025 р. мала Японія – 284, який складався за компонентами таким чином: 47 / 172 / 64, та це єдина країна, яка мала нульове значення втрачених прибутків порівняно з найкращими працівниками в країні. Сінгапур зі значенням індексу 282 (48 / 179 / 55) має рівень втрачених прибутків – 34,0%. Досягнутий Україною рівень Індексу людського капіталу свідчить про суттєве відставання від країн-лідерів, насамперед за

компонентами освіти та навчання на робочому місці. Це вказує на необхідність активізації структурних реформ і модернізації підходів до розвитку людського капіталу з метою скорочення наявного розриву. Подальше вдосконалення системи підготовки кадрів і розвиток системи внутрішньокорпоративного навчання з приділенням першочергової уваги розвитку талантів та активізації інноваційної діяльності можуть суттєво знизити рівень втрачених прибутків і підвищити продуктивність праці. За умови переведення у досить короткий термін економіки країни на мирні «колії», ефективної державної політики та інтенсифікації процесів інвестування у людський капітал, Україна має реальні перспективи наближення за значенням індексу до рівня провідних країн світу.

Що ж стосується динаміки значення Індексу людського капіталу плюс починаючи з 2010 р., то вона для України до 2020 р. була позитивною, а далі через об'єктивні причини набула негативної тенденції (рис. 2.4).

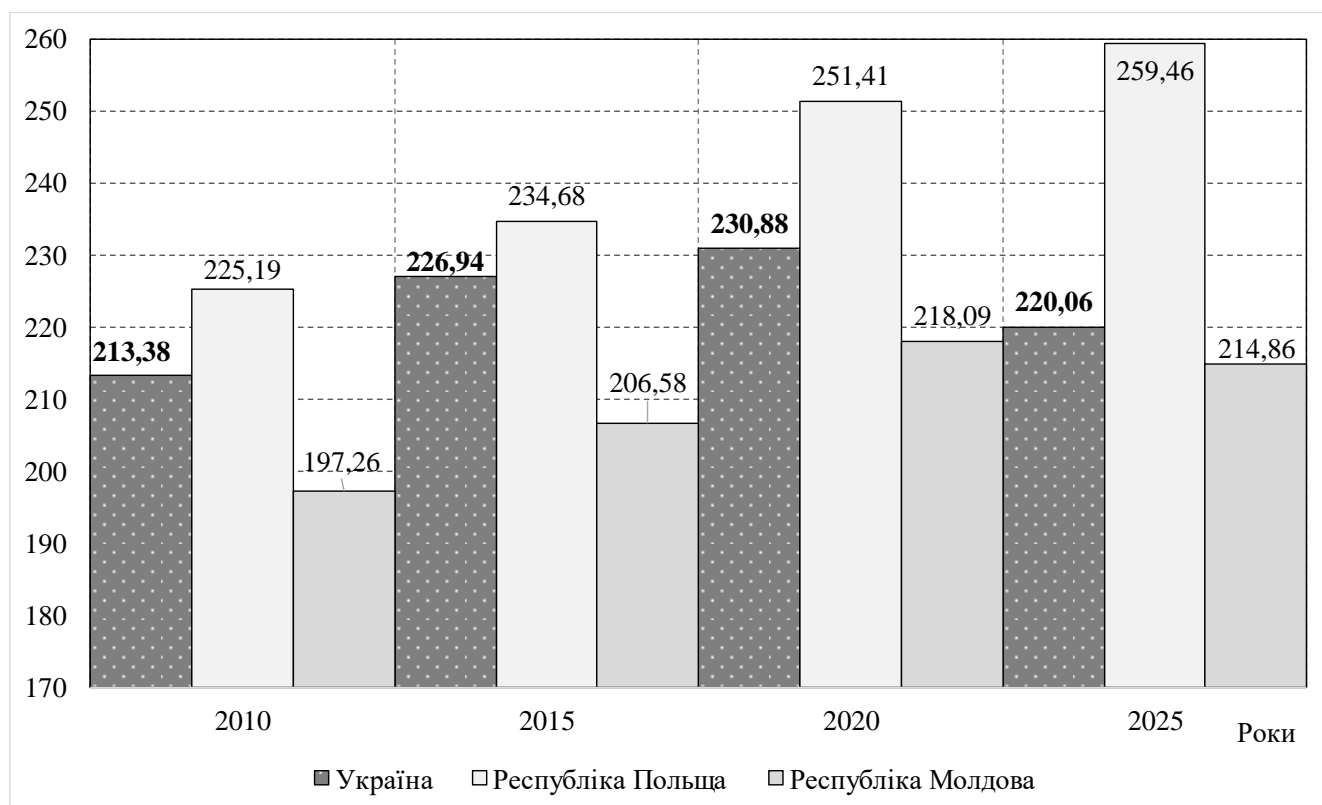


Рис. 2.4. Динаміка значення показника «Індекс людського капіталу плюс» для України порівняно з Республікою Польща та Республікою Молдова за період 2010-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [222; 285]

Для більшої наочності та отримання об'єктивних даних щодо місця України серед країн світу, динаміку її показника «Індекс людського капіталу плюс» ми порівняли з відповідними його значеннями, досягнутими за аналогічний період сусідніми країнами – Республікою Польща та Республікою Молдова.

Протягом всього періоду дослідження значення Індексу Республіки Польща перевищувало аналогічний рівень показника, характерний для України і при цьому з часом темпи приросту значень індексу зростали з 4,2 до 20,4%, що свідчить про суттєве покращення ситуації з нагромадженням людського капіталу в країні. Підтвердженням цього твердження є суттєво нижчі за український рівень втрачені прибутки порівняно з найкращими працівниками в країні – 14,0% в 2025 р. Значення ж показника «втрачені прибутки порівняно з найкращими працівниками в країні» для Республіки Молдова в 2025 р. дорівнювало 19,0%, що відповідає українському рівню, проте значення індексу для країни протягом всього періоду дослідження було суттєво нижчим за рівень України. При цьому, враховуючи той факт, що для Республіки Молдова спостерігалось щорічне зростання значення індексу, нехай і незначними темпами – не більше ніж 5,6% на п'ять років, вона вже доганяє Україну. Якщо найближчими роками війна в Україні не закінчиться і не почнеться швидко відновлення економіки країни на підґрунті інтенсивного нагромадження людського капіталу, то повернути позитивну тенденцію індексу для нашої країни в найближчій період навряд чи вдасться і тоді існує висока ймовірність, що за п'ять років значення Індексу людського капіталу плюс для Республіки Молдова перевищить аналогічний український рівень.

Дійсно, починаючи з 2014 р. загальний людський капітал України зазнавав глибоких якісних змін під впливом соціально-економічних, демографічних, політичних та воєнних чинників. Одним із найбільш суттєвих викликів стали масштабне внутрішнє переміщення населення та відтік фахівців за кордон, зокрема професіоналів ІТ-сфери, інженерів, медиків, науковців і освітян. Повномасштабний напад РФ на початку 2022 р. спричинив різке посилення міграційних потоків жінок, дітей та молоді до країн Європейського Союзу та світу, що призвело до тимчасової або постійної втрати значної частини інтелектуального потенціалу України. Це

зумовило нестабільність на ринку праці, зменшення частки молодих фахівців, здатних забезпечити інноваційне оновлення виробничих і управлінських систем, дефіцит висококваліфікованих фахівців, особливо у регіонах, а також зниження науково-технічного потенціалу країни. Для виведення країни з цього стану потрібно дві базові умови – повне закінчення війни із наданням дієвих гарантій безпеки потужними країнами-партнерами та формування комплексної державної політики відновлення й розвитку людського капіталу, спрямованої на повернення трудових і воєнних мігрантів, стимулювання зайнятості та створення умов для професійної самореалізації кожної особистості в Україні.

Для України освітній і науковий потенціал залишаються одними з ключових ресурсів розвитку людського капіталу країни. Не зважаючи на те, що війна спричинила руйнування наукової інфраструктури – знищення лабораторій, втрата обладнання, пошкодження університетів та їх тимчасове переміщення, що ускладнило проведення досліджень і підготовку кадрів, в Україні збережено відносно високий рівень вищої освіти, розвинену мережу університетів і наукових установ. Позитивною тенденцією є й активний розвиток та використання дистанційних форм освіти, онлайн-платформ і цифрових інструментів навчання, які частково компенсують втрати та сприяють збереженню освітнього потенціалу навіть за умов воєнного часу.

Таким чином, сучасний стан і динаміка Індексу людського капіталу плюс свідчать про наявність як значного потенціалу розвитку, так і системних проблем у сфері його нагромадження в Україні. Збереження негативних тенденцій може призвести до подальшого послаблення конкурентних позицій країни у світовій економіці та поглиблення розриву з країнами-лідерами. Водночас за умов стабілізації соціально-економічної ситуації та реалізації ефективної політики розвитку людського капіталу Україна має реальні шанси для відновлення позитивної динаміки та зміцнення свого інноваційного потенціалу.

Незважаючи на війну або навіть всупереч неї, в Україні останнім часом спостерігається процес поступової модернізації та трансформації всіх складових структурного (організаційного) капіталу українських підприємств. Одним із

ключових напрямів трансформації є цифровізація управлінських процесів через широке впровадження інформаційних систем, електронних сервісів, хмарних технологій, CRM-платформ і електронного документообігу. Такі зміни сприяють зміцненню даного виду капіталу, проте мають нерівномірний характер – цифрові рішення активніше застосовуються у великих містах і на середніх та великих підприємствах, тоді як у малому бізнесі рівень технологічної адаптації залишається низьким через відсутність достатніх фінансових можливостей та високопрофесійних IT-фахівців, необхідних для цього.

Міністерство цифрової трансформації України на національному вебпорталі «Дія.Цифрова громада» в режимі реального часу, на основі даних, що були внесеними представниками адміністрації кожної області країни, розраховує Індекс цифрової трансформації регіонів України, який містить у собі п'ять окремих складових-показників – цифрова економіка, цифрові навички, цифрова інфраструктура, цифровізація публічних послуг та цифровізація територіальних громад (Додаток В) [76]. За методикою значення як самого Індексу, так і всіх його складових-показників змінюються в діапазоні від 0 до 100 балів. Аналіз ступеня диференціації регіонів України за досягнутим рівнем цифрової трансформації за даними 2025 р. наведено в табл. 2.5.

Актуальне значення Індексу цифрової трансформації регіонів України коливається в діапазоні від 30 балів, характерних для Луганської області, до 57 балів, характерних для Дніпропетровської та Львівської областей, з 100 можливих. Це підтверджує наше твердження про наявність суттєвих регіональних диспропорцій у рівні цифрового розвитку та впровадження сучасних технологій. Така диференціація обмежує можливості рівномірного формування інтелектуального капіталу та потребує активізації державної політики вирівнювання цифрової спроможності регіонів. Загалом, отримані значення індексу свідчать про середній рівень цифрової трансформації регіонів України, що вказує на наявність як суттєвого потенціалу для зростання, так і системних обмежень у впровадженні цифрових рішень. І серед лідерів за значенням індексу – Дніпропетровська, Львівська та Тернопільська області України.

Диференціація регіонів України за показником «Індекс цифрової трансформації» та його складовими, 2025 р.

Показник	Значення індексу для регіонів-лідерів, балів	Значення індексу для регіонів-аутсайдерів, балів
Індекс цифрової трансформації регіонів	57 (Дніпропетровська обл. та Львівська обл.), 55 (Тернопільська обл.)	30 (Луганська обл.), 31 (Донецька обл. та Запорізька обл.)
Цифрова економіка	41 (Херсонська обл.), 19 (Тернопільська обл.), 17 (Черкаська обл. та Харківська обл.)	5 (Одеська обл.), 9 (Волинська обл., Житомирська обл., Полтавська обл.)
Цифрові навички	100 (Тернопільська обл.), 99 (Рівненська обл.), 97 (Полтавська обл.)	32 (Черкаська обл.), 33 (Чернівецька обл.), 40 (Київська обл.)
Цифрова інфраструктура	82 (Київська обл.), 78 (Кіровоградська обл.), 73 (Дніпропетровська обл.)	28 (Донецька обл.), 29 (Запорізька обл.), 37 (Луганська обл.)
Цифровізація публічних послуг	74 (Дніпропетровська обл.), 73 (Львівська обл.), 66 (Тернопільська обл.)	41 (Луганська обл.), 45 (Запорізька обл.), 48 (Миколаївська обл.)
Цифровізація територіальних громад	54 (Львівська обл.), 39 (Київська обл. та Харківська обл.), 37 (Дніпропетровська обл.)	12 (Луганська обл. та Запорізька обл.), 14 (Кіровоградська обл.), 15 (Донецька обл.)

Джерело: складено автором на основі [76]

Серед всіх складових індексу найбільш розвиненими в регіонах України є цифрові навички (за цим показником Тернопільська область набрала максимально можливий рівень – 100 балів), цифрова інфраструктура (за цим показником Київська область максимально в країні набрала 82 бали) та цифровізація публічних послуг (за цим показником Дніпропетровська область максимально в країні набрала 74 бали). Натомість найменш розвинутими в Україні є такі складові Індексу, як цифрова економіка (за цим показником Херсонська область максимально в країні набрала 41 бал) та цифровізація територіальних громад (за цим показником Львівська область максимально в країні набрала 54 бали). Така структура індексу свідчить про певний дисбаланс між розвитком базових цифрових передумов і практичним використанням цифрових технологій у господарській

діяльності. Зокрема, високий рівень цифрових навичок і інфраструктури не супроводжується належною динамікою розвитку цифрової економіки, що вказує на обмежену здатність трансформувати потенціал у реальні економічні результати. Це підкреслює необхідність посилення інтеграції цифрових рішень у бізнес-середовище та активізації цифрової трансформації на рівні територіальних громад.

Найнижчий рівень індексу та більшості його складових-показників є характерним для Луганської, Донецької та Запорізької областей, що об'єктивно пояснюється їх територіальною близькістю до зони бойових дій. При цьому цікавим є факт, що ці три області за рівнем показників цифрової економіки та цифрових навичок не увійшли до складу регіонів-аутсайдерів, що можна пояснити збереженням частини людського капіталу та наявністю фахівців, які продовжують працювати дистанційно або інтегрувалися в цифрову економіку поза межами регіону. Крім того, значна частина бізнес-процесів і трудової діяльності була релокована або переведена в онлайн-формат, що підтримало рівень цифрових навичок населення. Це свідчить про відносну стійкість окремих компонентів інтелектуального капіталу навіть в умовах тривалого кризового впливу.

Для оцінювання місця України за рівнем розвитку структурного (організаційного) капіталу доцільно використовувати міжнародні рейтинги, які відображають інституційну якість, технологічну інфраструктуру та рівень цифровізації і таким рейтингом виступає Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index), що з 2002 р. щорічно розраховується Portulans Institute та характеризує рівень розвитку цифрової інфраструктури, використання ІКТ, готовність економіки до цифрових трансформацій і складається з чотирьох категорій показників – технології, люди, управління та вплив [245]. В 2025 р. серед 127 країн світу лідерами рейтингу були США (79,13 балів), Фінляндія (75,82 балів) та Сінгапур (75,46 балів). При цьому найвищий бал в категоріях «технології» та «люди» належав США та дорівнював відповідно 82,47 та 76,16. Найвищий бал в категорії «управління» належав Данії і дорівнював 92,02, а лідером в категорії «вплив» стала Фінляндія – 85,17 балів.

Україна, віднесена до підгрупи країн з доходами вище середнього, в 2025 р.

посіла 46-те місце, що демонструє вищу мережеву готовність, ніж очікувалося для даного рівня економічного розвитку (табл. 2.6) (Додаток Г).

Таблиця 2.6

Рейтинг України, Республіки Польщі та Республіки Молдови за показником «Індекс мережевої готовності» та його складовими, 2025 р.

Показник	Україна	Республіка Польща	Республіка Молдова
Індекс мережевої готовності	54,30	59,40	47,14
Ранг	46	35	70
Категорія «технології»	44,85	49,94	37,29
Категорія «люди»	46,66	47,51	37,57
Категорія «управління»	69,68	75,21	58,95
Категорія «вплив»	56,01	64,96	54,75

Джерело: складено автором на основі [76]

Найкращий результат продемонстровано Україною в 2025 р. в категорії «люди» (43-тє місце у світі), зокрема завдяки високій залученості користувачів до цифрової економіки. Найнижчий бал країна отримала в категорії «технології» (59-те місце), що вказує на додаткову потребу в розвитку цифрової інфраструктури та розширення доступу до новітніх розробок. При цьому по всіх складових індексу Україна значно випереджала Республіку Молдова. Що стосується відставання від рівня, досягнутого Республікою Польща, то воно не є суто катастрофічним, і слід докладати зусилля, щоби скоротити наявний розрив.

При цьому слід зазначити позитивну тенденцію щодо місця, яке займала за даним рейтингом Україна, порівняно з сусідніми країнами протягом 2010-2025 рр. (рис. 2.5). За п'ятнадцять останніх років, які для України були надто складними за різних причин, ми спостерігаємо суттєве покращення її рейтингу і воно є більш очевидним порівняно з тенденціями, які за цей час досягли сусідні країни. Слід також акцентувати увагу на тому, що в 2025 р. Україна зробила потужний стрибок у рейтингу, чому сприяли активне впровадження цифрових державних сервісів, розвиток ІТ-сектору та підвищення рівня цифрових компетенцій населення, що сталося через пошук шляхів підвищення власної безпеки та обороноздатності.

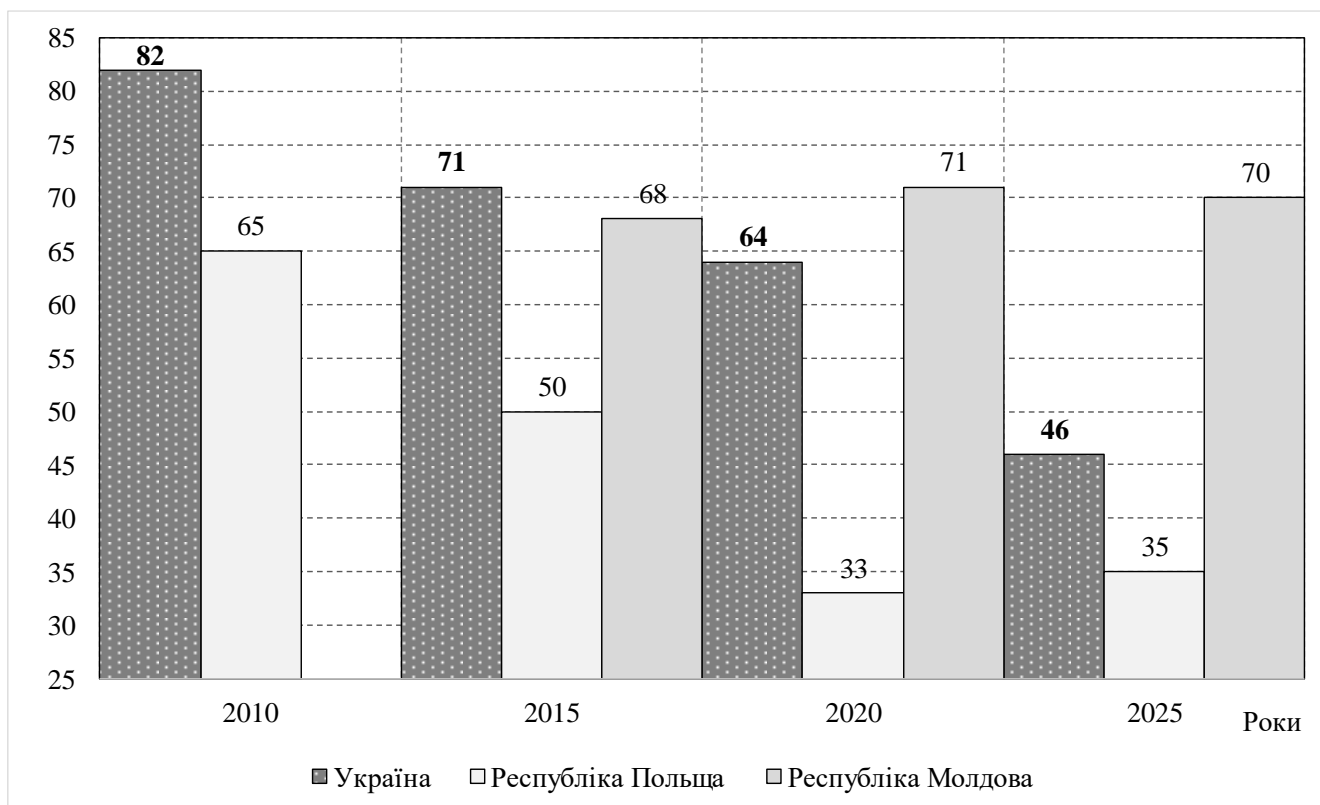


Рис. 2.5. Динаміка рангу України порівняно з Республікою Польща та Республікою Молдова за показником «Індекс мережевої готовності» за період 2010-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [245]

Важливу роль також відіграли процеси цифровізації публічного управління та адаптація економіки до умов воєнного часу через використання онлайн-інструментів. Сукупність цих факторів забезпечила зростання конкурентних позицій України у глобальному цифровому середовищі. Водночас важливим завданням залишається скорочення територіальних розбіжностей у рівнях цифрового розвитку регіонів України. Забезпечення більш рівномірного доступу до цифрової інфраструктури та технологій сприятиме вирівнюванню можливостей формування інтелектуального капіталу по всій території країни.

Для оцінювання соціального капіталу на рівні країни скористаємося Глобальним індексом соціального прогресу (Social Progress Index), що оцінює соціальну згуртованість, інклюзивність та доступ до соціальних можливостей в країні, які оцінюються за трьома блоками показників – основні потреби, основи

благополуччя та можливості, табл. 2.7 [264]. Лідерами рейтингу з соціального прогресу в 2025 р. були Норвегія (91,95 балів зі 100 можливих), Данія (91,65 балів) та Фінляндія (91,28 балів).

Таблиця 2.7

Ранг України, Республіки Польщі та Республіки Молдови за показником «Глобальний індекс соціального прогресу» та його складовими, 2025 р.

Показник	Україна	Республіка Польща	Республіка Молдова
Глобальний індекс соціального прогресу	63	33	56
Основні потреби	82	35	68
Основи благополуччя	66	32	54
Можливість	56	38	58

Джерело: складено автором на основі [76]

Серед 170 країн світу за даним індексом Україна в 2025 р. посіла 63-тє місце (70,92 балів зі 100 можливих) і демонструє суттєве відставання від сусідніх країн. Серед 52 показників, які обраховуються в межах індексу, лише за трьома з них в Україні спостерігаються високі рейтинги: інформація та комунікації – 19-те місце, вища освіта – 47-ме місце і свобода та вибір – 48-ме місце серед країн світу. Натомість найгірша ситуація з показником «здоров'я» – 115-те місце. Отримані результати свідчать про наявність структурних дисбалансів у соціальному розвитку країни, де окремі сфери демонструють відносно високий рівень, тоді як базові компоненти якості життя залишаються проблемними. Особливо критичним є стан системи охорони здоров'я, що негативно впливає на відтворення людського капіталу та загальний рівень добробуту населення. Це зумовлює необхідність реалізації комплексної соціальної політики, спрямованої на підвищення якості життя та вирівнювання ключових соціальних показників в країні.

Споживчий (клієнтський) капітал підприємств України, який визначається системою зв'язків підприємства з його зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, інвесторами, органами влади, громадськістю), протягом п'яти останніх років зазнав суттєвих трансформацій. В Україні спостерігається активне формування мережевих екосистем, стартап-спільнот, акселераційних програм та

платформ відкритих інновацій. Такі ініціативи сприяють розвитку партнерських відносин між бізнесом, університетами, державними структурами та міжнародними організаціями. Водночас репутаційний капітал країни залишається дуже вразливим через наслідки війни, політичну нестабільність і корупційні ризики, що впливають на рівень довіри іноземних інвесторів. Незважаючи на це, Україна продовжує формувати позитивний імідж інноваційно активної країни, про що свідчить її стабільна присутність у світових рейтингах інноваційності. Особливої уваги заслуговує регіональний брендинг і розвиток кластерних ініціатив: зокрема, створення «ІТ-кластерів» у Львові, Харкові, Дніпрі та Одесі, які підсилюють локальні інноваційні екосистеми та формують позитивний імідж регіонів як центрів розвитку інтелектуального капіталу.

Для оцінювання споживчого (клієнтського) капіталу на рівні країни доцільно орієнтуватися на міжнародні рейтинги, що відображають якість взаємодії бізнесу з клієнтами, рівень розвитку ринків, брендову репутацію та довіру до компаній. Скористаємося рейтингом національного бренду (Nation Brands) від Brand Finance, який щорічно розраховується з 2005 р. та охоплював у різний час від 30 до 193 країн світу, надаючи комплексну оцінку репутації країни, сили бренду та сприйняття її продукції на міжнародних ринках [243]. Лідерами рейтингу в 2025 р. є США, Китай та Німеччина, а в 2005 р. другу сходинку посідала Японія (яка сьогодні займає 5-те місце), тоді як Китай був на 12-й позиції рейтингу і за двадцять років суттєво підвищив цінність власного бренду країни. Відношення до бренду України за період 2010-2025 рр. було нестійким, проте загальна тенденція є позитивною – переміщення з 46-го місця серед 50 країн до 60-го місця серед 193 країн (рис. 2.6).

Незважаючи на війну, Україна має суттєво кращий бренд країни, ніж Республіка Молдова, яка у 2025 р. посіла 113-тє місце серед країн світу, а протягом 2010-2020 рр. вона не потрапляла до складу країн, для яких розраховувався індекс. Республіка Польща ж, навпаки, щорічно покращує свої позиції у рейтингу. Для подальшого зростання бренду України критично важливими є припинення та подолання наслідків війни і боротьба з корупцією, що відкриє нові можливості для залучення зарубіжних інвестицій.

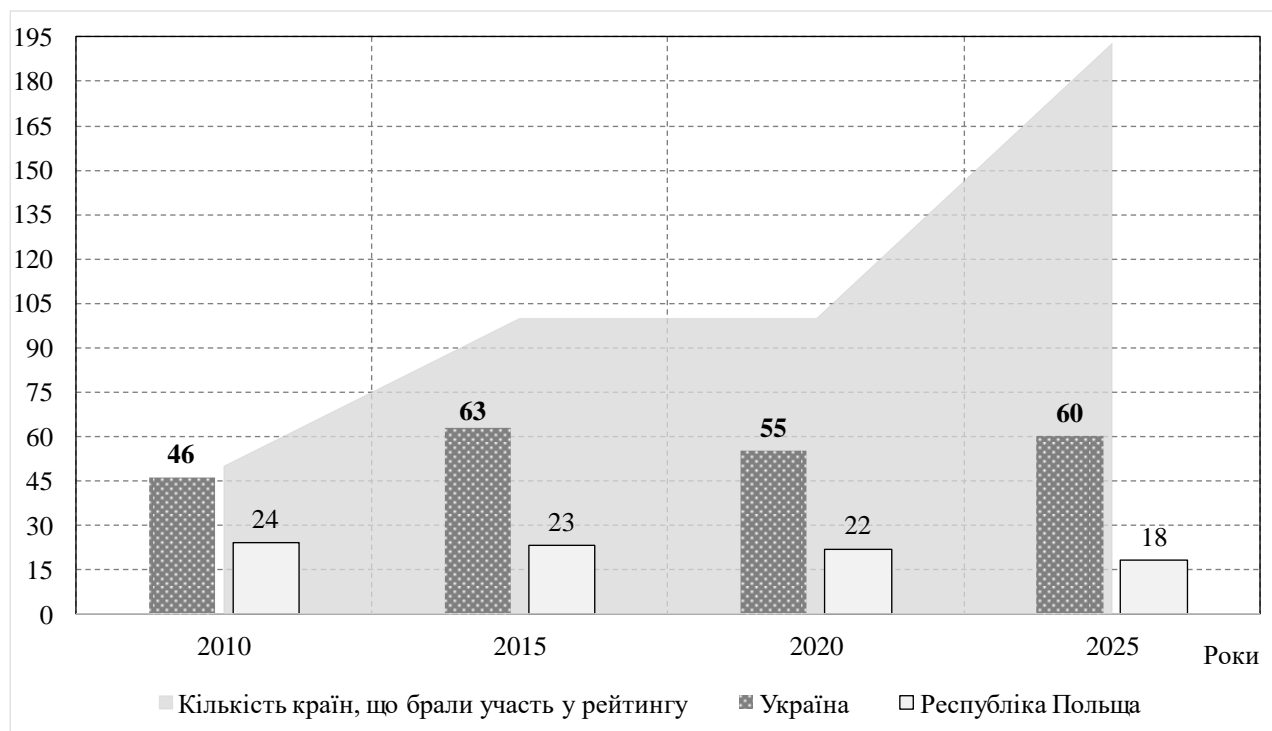


Рис. 2.6. Динаміка рангу України порівняно з Республікою Польща за рейтингом глобального бренду за період 2010-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [243]

З метою оцінювання управлінського капіталу на рівні країни варто орієнтуватися на міжнародні дослідження, які відображають якість управління, лідерський потенціал, ефективність інституцій та рівень управлінських компетенцій. Найбільш релевантними є Індикатори управління у світі (Worldwide Governance Indicators) від World Bank, що оцінюють країну за шістьма індикаторами – голос і підзвітність (лідерські позиції в 2024 р. належали Норвегії – 90,62 балів зі 100 можливих), політична стабільність (лідерські позиції в 2024 р. належали Ліхтенштейну – 92,92 бали зі 100 можливих), ефективність урядування (лідерські позиції в 2024 р. належали Сінгапуру – 95,67 балів зі 100 можливих), якість регулювання (лідерські позиції в 2024 р. належали Сінгапуру – 88,49 балів зі 100 можливих), верховенство права (лідерські позиції в 2024 р. належали Фінляндії – 91,75 бал зі 100 можливих), контроль корупції (лідерські позиції в 2024 р. належали Данії – 94,16 бали зі 100 можливих), що в комплексі формують уявлення про результативність функціонування загального управлінського середовища більше ніж для 200 країн світу [289]. Рейтинг України, порівняно з сусідніми

країнами протягом 2014-2024 рр., наведений у Додатку Д.

Для України найбільший прогрес в межах індикаторів спостерігався за показниками політичної стабільності (значення зросло з 31,85 бала в 2014 р. до 58,51 балів в 2024 р.) та контролю корупції (значення зросло з 26,18 балів в 2014 р. до 34,24 балів в 2024 р.). Натомість ситуація з показником ефективності урядування погіршилася – значення скоротилося з 41,22 бала в 2014 р. до 39,70 балів в 2024 р. Отримані результати свідчать про наявність неоднорідної динаміки розвитку управлінського капіталу в Україні, де окремі інституційні характеристики демонструють покращення, тоді як інші залишаються проблемними. Позитивні зрушення у сфері політичної стабільності та контролю корупції формують передумови для підвищення довіри до державних інституцій, однак недостатня ефективність урядування стримує реалізацію цього потенціалу. У цілому це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення управлінських механізмів, підвищення якості державного регулювання та зміцнення інституційної спроможності країни.

Для оцінювання інноваційного капіталу на рівні країни скористуємося Глобальним інноваційним індексом (Global Innovation Index), що комплексно характеризує інноваційний потенціал країни, включаючи патентну активність, НДДКР, технологічні результати та комерціалізацію інновацій [214]. У 2025 р. лідерами серед країн світу за цим показником були Швейцарія, Швеція та США, тоді як Україна посіла 66-те місце серед 139 країн світу і випередила Республіку Молдову (табл. 2.8).

Виходячи зі складових індексу можемо стверджувати, що в Україні в 2025 р. найгірша ситуація склалася з показником «інституції», що характеризує політичне, регуляторне та бізнес-середовище – 108-ме місце серед 139 країн світу (навіть нижчий рейтинг, ніж відповідний рівень показника, характерного для Республіки Молдова, хоча вона посідає в загальному рейтингу нижчу позицію) (Додаток Е). Натомість найкраща ситуація в країні спостерігається за показником «результати у сфері знань та технологій», що характеризує результативність процесу створення знань, вплив знань та їх розповсюдження (наприклад, патенти, обсяги

високотехнологічного експорту) – 47-ме місце серед 139 країн світу. Така ситуація свідчить про наявність розриву між потенціалом генерації знань і якістю інституційного середовища, необхідного для їх ефективного використання. Це означає, що без удосконалення регуляторної бази та покращення бізнес-клімату Україна не зможе повною мірою реалізувати свій інноваційний потенціал у вигляді стійкого економічного інноваційного зростання в повоєнний період.

Таблиця 2.8

**Ранг України, Республіки Польщі та Республіки Молдови за показником
«Глобальний інноваційний індекс» та його складовим, 2025 р.**

Показник	Україна	Республіка Польща	Республіка Молдова
Глобальний інноваційний індекс	66	39	74
Інституції	108	68	91
Людський капітал і дослідження	65	43	69
Інфраструктура	75	51	95
Рівень розвитку ринку	85	64	88
Рівень розвитку бізнесу	56	32	131
Результати у сфері знань та технологій	47	42	67
Результати творчої діяльності	64	33	63

Джерело: складено автором на основі [214]

Що ж стосується динаміки позицій України за індексом за останні п'ятнадцять років, то вона має хвилеподібну траєкторію із найкращим рівнем у 2020 р. (45-те місце серед 131 країни світу) та найгіршим – у 2024 р. (рис. 2.7).

Погіршення показників відбулося через воєнні дії, скорочення фінансування інновацій і вимушену міграцію науковців. Незважаючи на це, навіть під час війни помітні ознаки відновлення інноваційного потенціалу, що свідчить про поступову адаптацію системи управління знаннями країни до кризових умов. Позитивною тенденцією стало розширення практики створення внутрішніх баз знань, корпоративних систем управління знаннями та методик інноваційного менеджменту.

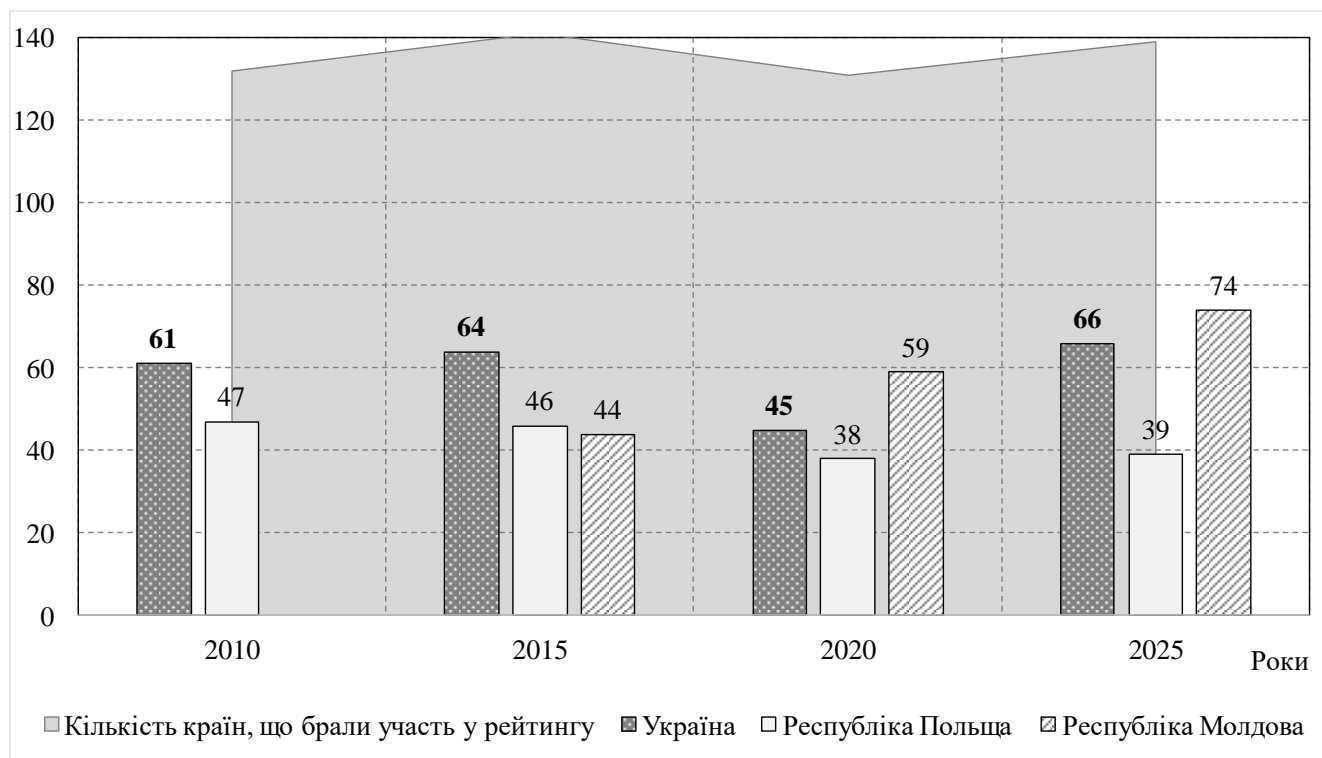


Рис. 2.7. Динаміка рангу України порівняно з Республікою Польща та Республікою Молдова за показником «Глобальний інноваційний індекс» за період 2010-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [243]

Отже, трансформація компонентів інтелектуального капіталу України протягом останніх п'ятнадцяти років відбувалася в умовах глибоких соціально-економічних змін, супроводжувалася не лише втратами людського потенціалу, але й активним пошуком нових моделей відновлення інтелектуальних ресурсів, зокрема через цифровізацію, міжнародну співпрацю та розвиток інноваційної інфраструктури.

Проведений аналіз динаміки формування та реалізації інтелектуального капіталу в Україні останніми роками засвідчує, що цей процес відбувався під впливом складних соціально-економічних, технологічних і політичних трансформацій, воєнних дій та загроз. Узагальнення наукових джерел, статистичних даних і результатів власного аналізу дозволяє виокремити низку ключових тенденцій, які визначають сучасний стан і перспективи розвитку інтелектуального капіталу в Україні (табл. 2.9).

**Ключові тенденції, що визначають стан та перспективи розвитку
інтелектуального капіталу в Україні**

Ключові тенденції	Характеристика
Регіональна нерівномірність та дисбаланс зростання	Розвиток інтелектуального капіталу в Україні має виражений регіонально нерівномірний характер, з концентрацією основного потенціалу у великих урбанізованих центрах. Такі міста виступають «полюсами зростання», акумулюючи освітні, наукові та інноваційні ресурси, тоді як периферійні регіони залишаються менш розвиненими. Це призводить до формування дисбалансу, за якого окремі території стають донорами людського капіталу без належного відтворення власного потенціалу. В результаті посилюється регіональна диференціація тенденцій розвитку та обмежується загальнонаціональний ефект від нагромадження інтелектуального капіталу
Цифровізація як каталізатор розвитку інтелектуального капіталу	Цифровізація в Україні виступає потужним важелем розвитку інтелектуального капіталу, забезпечуючи нові можливості для накопичення та використання знань. Впровадження сучасних цифрових технологій у різних сферах сприяє підвищенню ефективності управління, швидкості обміну інформацією та доступності освітніх ресурсів. Це формує нову інтелектуальну інфраструктуру, в якій знання стають стратегічно важливим ресурсом. Розвиток державних цифрових платформ і цифровізація освіти посилюють інтеграцію України у глобальний простір знань та інновацій
Вразливість інтелектуального капіталу під впливом кризових чинників	Інтелектуальний капітал України характеризується високою вразливістю до впливу зовнішніх кризових чинників, що проявляється у дестабілізації його відтворення та розвитку. Тривалі воєнні, економічні та соціальні потрясіння призвели до скорочення наукового потенціалу, зменшення фінансування досліджень і руйнування наукової інфраструктури. Значні втрати кадрового потенціалу, зокрема відтік науковців і припинення їх професійної діяльності, посилюють негативні тенденції. У сукупності це уповільнює інноваційний розвиток країни та ускладнює відновлення її науково-технологічної бази
Пріоритет відновлення науки та освіти	У повоєнному відновленні України наука та освіта визначаються як ключові пріоритети державної політики, спрямованої на зміцнення інтелектуального капіталу. Реалізуються цільові заходи підтримки науково-освітнього сектору, зокрема фінансування ефективних наукових підрозділів, розвиток системи стимулювання дослідницької діяльності та оптимізація навантаження на науково-педагогічних працівників. Важливу роль відіграє міжнародна співпраця, що забезпечує доступ до грантових ресурсів, інноваційних програм і глобальних наукових мереж. Відновлення інфраструктури та орієнтація на підготовку фахівців для повоєнної реконструкції створюють основу для модернізації економіки та сталого розвитку країни
Обмежена комерціалізація знань і поширення псевдоінновацій	Попри активізацію наукової діяльності та зростання кількісних показників досліджень, рівень комерціалізації знань в Україні залишається недостатнім. Це зумовлено інституційними та фінансовими бар'єрами, зокрема дефіцитом венчурного капіталу, слабкістю механізмів трансферу технологій і недосконалістю системи захисту інтелектуальної власності. Поширення явища «псевдоінновацій», коли наукова активність має формальний характер без реального економічного ефекту, додатково ускладнює ситуацію. У результаті знижується інноваційна віддача наукових розробок і рівень довіри до науково-технічної сфери з боку інвесторів

Джерело: складено автором

Розвиток інтелектуального капіталу в Україні характеризується значною територіальною неоднорідністю, так як найбільш інтенсивно інтелектуальний капітал формується у великих урбанізованих центрах країни – Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Одесі, де зосереджено значну частку інноваційно активних підприємств, університетів і науково-дослідних установ. Дійсно, талановита молодь, незалежно від регіону народження, прагне отримати престижну освіту, яка надалі стане гарантією високооплачуваної й цікавої роботи, і при цьому і перше, і друге пов'язуються з переліченими містами, що розглядаються як центри можливостей. Натомість периферійні та сільські території, а також регіони, наближені до зони бойових дій, демонструють низький рівень розвитку освітньої, наукової та інноваційної інфраструктури і виступають донорами людського капіталу. Такий дисбаланс формує ефект «островців інноваційності» в межах традиційної економіки, коли окремі міста або регіони стають точками зростання, але не забезпечують мультиплікативного ефекту на національному рівні. Це створює ризик посилення регіональних диспропорцій та дивергенції у розподілі людського капіталу, інвестиційних потоків і технологічних можливостей.

Одним із ефективних інструментів скорочення регіональних диспропорцій виступають інформаційні технології, які розширюють доступ людини до освітніх ресурсів, наукових знань і професійних можливостей незалежно від місця її проживання. Для України цифрова трансформація економіки та суспільства виступає одним із ключових драйверів розвитку інтелектуального капіталу. Активне впровадження цифрових технологій у бізнесі, державному управлінні, освіті та науці сприяє формуванню нових моделей накопичення й використання знань. Серед провідних напрямів цифровізації – електронне урядування, хмарні сервіси, big data-аналітика, штучний інтелект, дистанційні освітні платформи, які істотно підвищують швидкість обміну інформацією та забезпечують ефективність управлінських процесів на всіх рівнях. Завдяки цьому формується новий тип інтелектуальної інфраструктури, де знання стають доступним і масштабованим ресурсом, що підсилює людський і структурний (організаційний) капітал. Особливу роль відіграють державні цифрові платформи та проєкти Міністерства

цифрової трансформації України («Дія-Державні послуги онлайн», «Дія.City», «Дія.Освіта», «Дія.Бізнес», «Дія.Engine», «Дія.Центр», «Дія.Цифрова громада») та цифровізація університетського середовища, що інтегрує Україну в європейський простір відкритих знань, даних та інформації.

При цьому слід зауважити, що інтелектуальний капітал є надзвичайно чутливим до будь-яких зовнішніх кризових впливів, а Україна відчувала таких впливів останні дванадцять років досить багато: анексія Автономної республіки Крим та окупація частини Донецької та Луганської областей, пандемія COVID-19, повномасштабний воєнний напад РФ, енергетичні шоки, економічні рецесії тощо. Кожен кризовий стан ставав причиною суттєвого послаблення інституційних та кадрових основ інноваційної діяльності в країні. Деякі наукові проєкти було призупинено або повністю згорнуто, скоротилося фінансування дослідницьких програм і грантів, пошкоджено або зруйновано понад тисячу наукових об'єктів на території України – лабораторії, дослідницькі центри, університетські корпуси [277]. За даними Міністерства освіти і науки України, біля 20,0% науковців перестали займатися наукою, і 8,0% з них виїхали за межі країни в пошуках безпеки [16]. Такі втрати мають тривалий вплив на відтворення людського потенціалу й уповільнюють відновлення науково-технологічного комплексу країни.

За таких умов ключовим пріоритетом державної політики стають реінтеграція та відновлення науково-освітнього потенціалу, чому Міністерство освіти і науки України останні кілька років приділяє першочергову увагу. Так, запроваджено адресну фінансову підтримку кафедр університетів, які отримали високі бали за останньою державною атестацією з наукової діяльності, планується створення бази даних про наукові досягнення всіх науковців країни з виплатою стипендій найкращим з них, розробляються механізми поділу науково-педагогічних працівників університетів на педагогічних і науково-педагогічних зі скороченням академічного навантаження останнім без зміни рівня оплати тощо. До того ж, Україна активно залучає міжнародні програми, грантові механізми, донорську підтримку з боку Європейського Союзу, Світового банку, ЮНЕСКО та провідних університетських консорціумів. Значного поширення набувають

партнерські проєкти в межах Horizon Europe, Erasmus+, а також співпраця з науковими фондами Польщі, Німеччини, Швеції. Відновлення університетів, лабораторій, академічних центрів і цифрової освітньої інфраструктури розглядається як основа модернізації людського капіталу. Водночас формується орієнтація на підготовку кадрів для післявоєнного відновлення – економістів, управлінців, інженерів, IT-фахівців, здатних забезпечити технологічну реконструкцію економіки в максимально короткі терміни.

Державна підтримка наукової діяльності та постійне підвищення вимог до результативності праці науково-педагогічних працівників активізують всі види наукової діяльності освітян і науковців в країні. Водночас попри зростання кількості наукових публікацій, дослідницьких проєктів і стартап-ініціатив, рівень трансформації наукових розробок у ринкові продукти залишається невисоким, що не дозволяє суттєво підвищити ступінь інноваційності промисловості України, а отже й втрачаються реальні можливості для скорочення змінних витрат виробництва. Основними причинами є дефіцит венчурного фінансування, слабкість інституцій трансферу технологій, відсутність механізму дієвого супроводу інноваційних рішень до моменту їх комерціалізації, складність процедур патентування й недосконалість механізмів правового захисту інтелектуальної власності. Разом з тим, на жаль, на місцях спостерігається і більш негативне явище «псевдоінновацій», коли наукова активність має здебільшого декларативний характер, щоб виконати міністерські вимоги, і не дає реального економічного та соціального ефекту суспільству. Така ситуація суттєво гальмує розвиток всіх компонентів інтелектуального капіталу та знижує довіру інвесторів до науково-технічної сфери країни. Позитивним зрушенням у цьому контексті можна вважати реформу системи інтелектуальної власності (Закон України №703-IX, 2020 р.) [58], яка створила правові засади для посилення охорони прав об'єктів інтелектуальної власності і стимулювання інноваційної діяльності. Разом з тим, на сьогодні не досягнуто повної гармонізації національного законодавства з підходами *acquis* ЄС у сфері захисту прав інтелектуальної власності.

Значним здобутком останніх років є розбудова національних інноваційних

екосистем, орієнтованих на підтримку стартапів, технологічних хабів, акселераційних програм і мережевої співпраці між наукою та бізнесом. Зростає кількість технологічних хабів у містах Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, формуються венчурні фонди, що інвестують у перспективні проєкти в галузях ІТ, енергетики, агротехнологій, біомедицини. Українські ІТ-компанії активно виходять на міжнародні ринки, інтегруючись у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Це сприяє інтернаціоналізації, підвищенню рівня підприємницької культури та формуванню позитивного іміджу України як країни інноваційних можливостей.

Узагальнюючи, можна констатувати, що тенденції нагромадження інтелектуального капіталу України протягом 2010-2025 рр. мали суперечливий характер: з одного боку, спостерігалася цифровізація, активізація інноваційного підприємництва та міжнародної співпраці; з іншого – зберігаються структурні проблеми, кадрові втрати та нерівномірність просторового розвитку. Подолання цих суперечностей є ключовим завданням державної політики у сфері відтворення національного інтелектуального потенціалу та побудови економіки знань в повоєнний період.

У процесі написання другого розділу було використано джерела: [4; 12; 16; 18; 20-22; 25; 28; 46; 53; 57-60; 65; 72; 76; 78; 82; 84; 93; 97; 99; 101; 109; 111; 113; 114; 117; 121; 123; 127; 135; 136; 140; 143; 144; 146; 149; 150; 162; 166; 168; 169; 171; 172; 185; 194; 201; 214; 219; 222; 224; 230; 231; 234; 236; 243-245; 247; 255; 258; 260; 264-266; 270; 272; 274-280; 284; 285; 289].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [292; 293; 296; 297].

РОЗДІЛ 3

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні засади організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства

Сучасний рівень науково-технічного прогресу висуває нові вимоги до системи управління підприємствами, у центрі якої перебуває розвиток інтелектуального капіталу як головного ресурсу інноваційного зростання. Трансформаційні процеси, цифровізація та зростання ролі нематеріальних активів зумовлюють потребу в удосконаленні управлінських механізмів, здатних забезпечити ефективне формування, використання та розвиток інтелектуального потенціалу суб'єкта господарювання. У цьому контексті особливого значення набувають організаційно-управлінські технології, що поєднують стратегічне бачення, комунікаційні процеси, інформаційно-аналітичні інструменти та компетентнісний підхід до управління персоналом підприємства. Їхнє концептуальне обґрунтування створює теоретико-методологічну основу для побудови ефективної системи управління інтелектуальним капіталом підприємства, спрямованої на забезпечення його сталого інноваційного розвитку.

Сучасний світ, що стрімко розвивається, з його інтелектуальними ресурсами, інформаційно-комунікаційними технологіями, науковими та виробничими зв'язками і відносинами, гостро ставить питання про підвищення ефективності процесів управління інтелектуальним та інноваційним зростанням окремого підприємства, що дозволяє обґрунтовано обирати й реалізовувати стратегії розвитку, створювати і успішно комерціалізувати інноваційні продукти та проєкти [290]. Таким чином, найважливішою домінантою економічної моделі, що формується сьогодні у світі, стає система інноваційних процесів, інтелектуальних капіталів та інформаційно-комп'ютерних технологій, яка спрямована на максимальне задоволення різноманітних потреб споживачів.

Практика показує, що по мірі розвитку технологій відбувається розширення масштабів інноваційної спрямованості економіки, активізація техніко-технологічної здійсненності наукових ідей та інтелектуальних можливостей, що сприяють збільшенню різноманітних видів та складових інноваційної діяльності підприємств, перетворенню її на важливий соціально-економічний інститут, що впливає на різні сфери людської діяльності. При цьому корпоративні технології управління інтелектуальним капіталом в умовах інноваційної економіки сприяють розв'язанню таких завдань [183; 296]:

вдосконалення внутрішньофірмової комунікації та здійснення колективної мережевої діяльності по створенню продуктів інтелектуальної праці;

запровадження мотиваційних механізмів активізації інноваційної діяльності за рахунок розширення експертної спільноти, підвищення творчої активності працівників, включення до неї нових зацікавлених учасників, які мають свій погляд на проблему, що потребує вирішення;

створення внутрішньокорпоративних центрів компетенцій з накопичення, розвитку і поширення знань, до яких входять розробники процесів і технологій, пов'язаних між собою за крос-функціональним принципом;

впровадження комплексної системи управління єдиним інформаційним простором, що дозволяє систематизувати та цілеспрямовано використовувати інформаційні ресурси для вирішення поставлених цілей та завдань, зміцнення міждисциплінарних зв'язків, моніторингу зовнішнього інформаційного оточення.

Зазначені завдання визначають загальну логіку використання корпоративних технологій у процесі управління інтелектуальним капіталом підприємства. Водночас їх практична реалізація потребує систематизації та виокремлення ключових напрямів, у межах яких забезпечується досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку підприємства на засадах максимально повного використання всіх шести структурних компонентів інтелектуального капіталу. Саме тому доцільно розглянути основні напрями реалізації корпоративних технологій управління інтелектуальним капіталом, які узагальнено представлено на рис. 3.1.

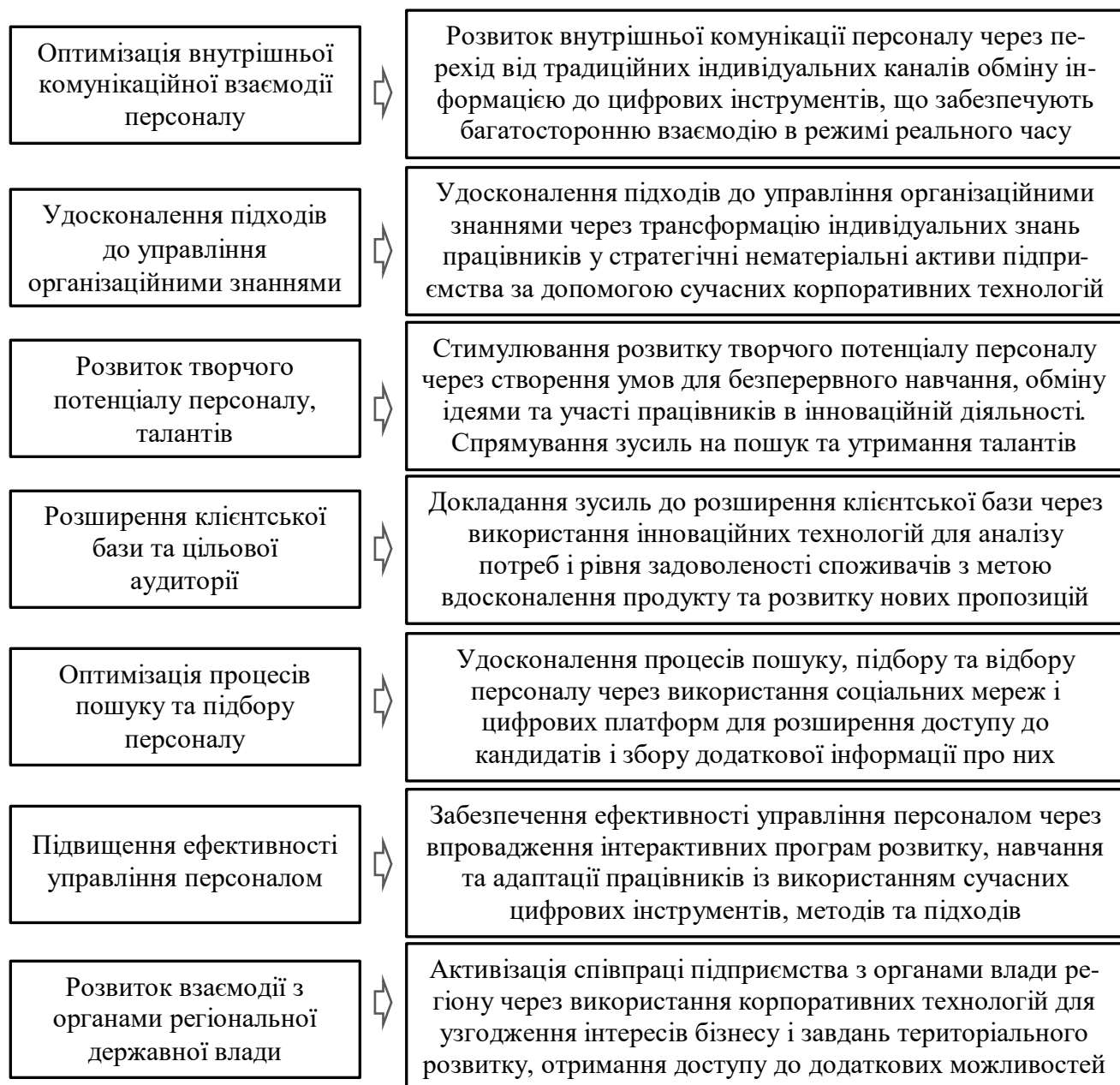


Рис. 3.1. Напрями реалізації корпоративних технологій підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: складено автором

Важливим напрямом реалізації корпоративних технологій підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства виступає оптимізація внутрішньої комунікаційної взаємодії персоналу. Дійсно, традиційні канали обміну інформацією (телефонні розмови чи електронна пошта) мають обмежений формат «один на один», натомість сучасні цифрові засоби електронної комунікації забезпечують багатосторонню взаємодію, відкриваючи можливості

колективного доступу до інформації і знань у режимі реального часу, швидкого реагування через відеоконференції, IP-телефонію, інтерактивні розсилки тощо. Використання корпоративних мереж сприяє не лише підвищенню оперативності роботи, а й формуванню нової корпоративної та організаційної культури, ефективному професійному навчанню й адаптації працівників, зміцненню рівня їхньої лояльності та згуртованості, створюючи відчуття причетності до реалізації спільних цілей в межах трудового колективу, підприємства.

Використання корпоративних технологій дозволяє перетворювати індивідуальні знання перспективних працівників на стратегічно важливі нематеріальні активи підприємства. Для цього необхідно впровадити комплексний підхід, що включає класифікацію інформації відповідно до бізнес-процесів, побудову інформаційних карт руху даних, визначення етапів їх трансформації та виявлення основних носіїв інноваційних знань – талановитих працівників, які генерують і поширюють критично важливі організаційні компетенції. Це досягається через систематизацію інформації, побудову ефективних потоків знань і визначення ключових носіїв компетенцій у межах підприємства.

З метою прискорення процесів трансформації інтелектуального капіталу в додану вартість та інновації важливим є створення сприятливих умов для безперервного професійного навчання, обміну досвідом та ідеями, проведення професійних дискусій і «мозкових штурмів» в межах виробничих завдань, що стоять перед трудовим колективом. У цьому контексті важливими стають використання тренінгових програм різного спрямування залежно від потреб підприємства, встановлених кадровими службами, розробка клієнтоорієнтованих моделей співпраці, спільне вдосконалення характеристик нових продуктів. Такий підхід стимулює креативність, зберігає та розвиває таланти, підвищує професійну компетентність і сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні інноваційні технології створюють широкі можливості для систематичного збору інформації щодо рівня задоволеності споживачів якістю продукту підприємства. Систематизована таким чином інформація та зворотний зв'язок із поточними та потенційними клієнтами мають стати основою процесу

удосконалення наявних та розробки нових продуктів. Окремого значення набувають формування та підтримка HR-бренду підприємства, спрямованого на створення його позитивного іміджу як привабливого роботодавця, що суттєво підвищить споживчий (клієнтський) капітал.

Якісний та своєчасний підбір персоналу на вакантні посади виступає ключовою умовою інтенсивного нагромадження людського капіталу підприємства, підвищення його інноваційного потенціалу. Використання можливостей соціальних мереж істотно розширює продуктивність і результативність рекрутингової діяльності. Застосування цих платформ дозволить отримувати додаткову інформацію з профілів кандидатів, формувати актуальні бази даних резюме, полегшувати збір рекомендацій, а також проводити аналітику щодо трендів ринку праці у певних регіонах та галузях. У такий спосіб підвищується точність і результативність добору кадрів, завдяки чому буде зростати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Досягти потужних результатів у справі нагромадження людського капіталу можливо на підґрунті запровадження ефективної системи управління персоналом. У сучасних компаніях активно впроваджуються інтерактивні програми, спрямовані на планування кар'єрного зростання, навчання, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та адаптацію персоналу. Ці інструменти передбачають також розміщення актуальної інформації для персоналу, проведення корпоративних опитувань і конкурсів, розвиток соціальних програм із підтримки працівників та їхніх родин. Для аналітики та оцінки кадрового потенціалу широко використовуються комп'ютерні експертні системи, що імітують роботу фахівців із персоналу, акумулюють їхні професійні знання і практичний досвід у конкретних предметних галузях і роблять їх доступними для практичного застосування менш досвідченими працівниками, молоддю. У комплексі це сприяє більш ефективному управлінню кадровим потенціалом, підвищенню професійного рівня працівників і покращенню соціального клімату в колективі.

Для того, щоб суттєво збільшити можливості підприємства у пошуку і залученні талантів та ресурсів, необхідних для розвитку кожного структурного

компонента інтелектуального капіталу, та досягнення більшого ефекту від реалізації проголошених цілей соціальної відповідальності підприємства, важливо розширювати горизонти через тісну співпрацю з органами регіональної влади. Дійсно, корпоративні технології виступають інструментом, який дозволяє поєднувати інтереси підприємств із завданнями регіонального розвитку задля розв'язання проблем регіону у сфері зайнятості населення, нагромадження людського капіталу, модернізації соціальної інфраструктури, реалізації програм у сфері демографії, освіти, екології, культури та благодійності. У підсумку це сприяє не лише зміцненню позицій підприємства на регіональному рівні та розвитку його людського і споживчого (клієнтського) капіталу, а й розширенню реальних можливостей для реалізації програм соціальної відповідальності.

Слід зазначити, що в узагальненому вигляді технології управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства мають спільні характерні риси з тими технологіями, які використовуються в сфері матеріального виробництва, так як пов'язані із загальною спрямованістю на автоматизацію матеріальних процесів, націленістю на використання провідних наукових знань та нагромадженого досвіду людства. У той же час ці технології відрізняються своєю специфікою, обумовленою соціальною атрибутивністю, спрямованістю на інноваційний розвиток та накопичення інтелектуального потенціалу завдяки залученню талантів, концентрацію інформаційних ресурсів, розширення можливостей використання людського капіталу для реалізації стратегічних цілей підприємства [290].

Якість виробничо-комерційної діяльності та рівень її інтелектуалізації значною мірою визначаються реалізацією базових принципів управління інтелектуальним капіталом підприємства, до яких ми віднесли десять принципів (рис. 3.2) [292]. Застосування виокремлених принципів забезпечує системність і узгодженість управлінських процесів, спрямованих на ефективне використання та розвиток інтелектуального капіталу підприємства. Їх дотримання керівництвом підприємства створить передумови для підвищення інноваційної активності, конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Принцип концептуальності – формування та реалізація управлінських рішень на основі науково обґрунтованих підходів і прогнозних оцінок, що визначають ефективні напрями розвитку та використання інтелектуального капіталу
Принцип структурованості – чітке розмежування управлінських процесів на взаємопов’язані етапи, фази та операції для забезпечення послідовної й ефективної реалізації стратегічних планів управління інтелектуальним капіталом
Принцип системності – забезпечення узгодженості та взаємопов’язаності управлінських дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку інтелектуального капіталу підприємства
Принцип однозначності виконання процедур – уніфікація управлінських дій через чітке регламентування процесів і правил реалізації процедур управління інтелектуальним капіталом
Принцип повторюваності операцій – можливість відтворення управлінських процедур та технологій іншими суб’єктами за аналогічних умов функціонування, що є дуже важливим у сфері управління знаннями та передачі передового досвіду
Принцип управлінської доцільності – орієнтація всіх управлінських дій на досягнення конкретних результатів і стратегічних цілей розвитку у справі формування інтелектуального капіталу та інноваційного розвитку підприємства
Принцип творчого й усвідомленого характеру діяльності – активне використання інноваційних підходів і свідоме залучення інтелектуального потенціалу для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства
Принцип керованості й прогнозованості – забезпечення передбачуваності результатів діяльності та інноваційної активності через моделювання, проєктування та своєчасне коригування управлінських рішень
Принцип соціальної значущості та безпечності – узгодження організаційної діяльності із соціальними потребами суспільства та забезпечення належного рівня соціального захисту й безпечних умов праці для працівників
Принцип перспективності та результативності – орієнтація на довгостроковий розвиток і досягнення конкретних результатів, що формує впевненість працівників у стабільному власному майбутньому, мотивацію до саморозвитку та бажання зробити діяльність підприємства ефективною

Рис. 3.2. Принципи управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: складено автором

Корпоративні технології управління інтелектуальним капіталом мають бути орієнтованими на використання перерахованих принципів і цінностей, здатних забезпечити сталий інноваційний розвиток підприємства, акумулювати та

примножувати інтелектуальні ресурси, сприяти консолідації персоналу навколо затвердженої стратегії та розкриттю його інтелектуального й творчого потенціалу.

Застосування корпоративних технологій управління ґрунтується на розумінні об'єктивних технологічних закономірностей, які дозволяють суб'єктам управління формувати дієві механізми стимулювання інноваційної активності та творчої ініціативи працівників, розробляти ефективні стратегії розвитку підприємства. Вони мають спиратися на практичний досвід організаційної діяльності, реалізацію професійних компетентностей персоналу, їхні інтелектуальні можливості, мотивацію і творчу енергію [292]. Аналіз технологій управління інтелектуальним капіталом підприємства за їх змістовною спрямованістю дозволяє виокремити ключові групи, опис яких наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Систематизація та алгоритм запровадження технологій управління інтелектуальним капіталом підприємства

Групи технологій	Опис технології	Алгоритм реалізації
1	2	3
Технології формування кадрової стратегії розвитку персоналу	Охоплюють заходи, спрямовані на формування системи підбору персоналу, створення професійних і працездатних колективів, виявлення та розвиток талантів, удосконалення стимулюючих механізмів та командної роботи	Зростання професійної компетентності та продуктивності праці персоналу; оптимізація плинності кадрів; швидка адаптація працівників до технологічних і організаційних змін; формування системи безперервного навчання та розвитку; створення умов для активної участі працівників у креативній та інноваційній діяльності, що сприяє нарощенню інтелектуального потенціалу підприємства
Технології мотивації праці	Активізація інтелектуальної та творчої активності працівників, підвищення значущості інтелектуальних операцій у виробничому процесі через систему мотиваторів	Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему мотивації працівників до інтелектуальної праці; вибір інструментів та механізмів стимулювання; оцінка мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, соціальне партнерство, кадрова політика тощо); визначення ефективності програм мотивації
Технології управління організаційними знаннями	Охоплюють комплекс методів і прийомів, спрямованих на інтеграцію, збереження та поширення знань,	Створення нових знань; трансформація наявних знань відповідно до потреб виробництва та управління; генерування і поширення знань через навчання персоналу та обмін досвідом;

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	накопичених всіма стейкхолдерами. Дозволяє досягти синергетичного ефекту, що забезпечує зростання інтелектуального капіталу та підвищення якості бізнес-процесів	формалізація правил, принципів і методів у вигляді нормативних документів, баз даних та програмних продуктів; збереження знань для подальшого використання на практиці; дифузія знань в трудовому колективі, контроль їх поширення поза підприємством; координація, захист та контроль інформаційних потоків; матеріалізація знань у продуктах, послугах та інноваційних рішеннях
Технології формування організаційної культури	Цілеспрямоване використання елементів організаційної культури задля вдосконалення управлінських систем, налагодження внутрішніх комунікацій, розвитку ціннісних орієнтацій персоналу, підвищення його адаптивності та згуртованості	Оцінювання наявних цінностей, норм поведінки, рівня комунікацій та соціально-психологічного клімату в колективі; узгодження корпоративних цілей і цінностей із особистими установками працівників; визначення бажаних ціннісних орієнтацій, стандартів взаємодії та поведінкових моделей, що відповідають стратегічним цілям підприємства; розробка і реалізація заходів, спрямованих на розвиток необхідних культурних характеристик; аналіз змін у поведінці персоналу та ефективності управлінських процесів
Технології корпоративної соціальної відповідальності	Охоплюють широкий спектр механізмів: соціально відповідальне інвестування, корпоративне волонтерство, спонсорство, благодійність та соціальний маркетинг	Ідентифікація ключових соціальних, екологічних та економічних напрямів діяльності підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів і стратегічних цілей розвитку; формування конкретних ініціатив та визначення ресурсів для їх впровадження; практична реалізація запланованих програм із залученням стейкхолдерів; моніторинг ефективності реалізованих заходів, оцінка їх соціального та економічного ефекту
Технології соціального партнерства	Реалізація низки інституційних та організаційних інструментів, спрямованих на гармонізацію інтересів стейкхолдерів, досягнення балансу інтересів сторін у сфері регулювання трудових відносин, соціально-економічної взаємодії та пов'язаних із ними процесів	Систематичний і відкритий діалог й публічні дискусії між працівниками, роботодавцями, представниками державної влади та органів місцевого самоврядування; укладання колективних договорів та угод, що регулюють весь спектр соціально-трудова відносин; експертиза та правова оцінка проєктів договорів для забезпечення їх відповідності чинному законодавству та реальним потребам сторін; постійний моніторинг виконання домовленостей та контроль за дотриманням зобов'язань; активна участь державних структур та інститутів громадянського суспільства у вирішенні спільних соціально-економічних проблем

Джерело: складено автором

Технології управління інтелектуальним капіталом підприємства можуть бути охарактеризовані через застосування функціонального підходу, який розглядає процеси управління як послідовність взаємопов'язаних функцій і підпроцесів, що формують цілісну систему. У межах цього підходу кожна структурна одиниця підприємства від окремого працівника і до відділу чи управлінської ланки наділяється чітко визначеними функціональними обов'язками, зонами відповідальності та напрямками діяльності, що забезпечує цілісність і системність господарської та управлінської практики. Такий підхід створює передумови для ефективної інтеграції інтелектуального капіталу у процеси інноваційного розвитку підприємства. Чіткий розподіл функцій і відповідальності сприяє прискоренню впровадження нових знань, технологій та управлінських рішень у виробничу діяльність. У результаті підвищується інноваційна спроможність підприємства, його гнучкість до змін і здатність формувати стійкі конкурентні переваги.

Узагальнюючи можемо зробити висновок, що технології управління інтелектуальним капіталом підприємства можна визначити як комплекс науково обґрунтованих прийомів, методів, засобів і інструментів оптимізації управлінських процесів, спрямованих на трансформацію об'єктів інтелектуальної діяльності та досягнення запланованих результатів на підґрунті синергетичної взаємодії всіх стейкхолдерів суб'єкта господарювання. Така інтеграція сприяє не лише підвищенню ефективності виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства, а й створенню умов для системного відтворення і нарощення інтелектуального капіталу, а отже, і умов для нарощування його конкурентних позицій на ринку.

Всю розглянуту сукупність технологій управління інтелектуальним капіталом за функціональним підходом можна поділити на соціальні технології (які ми вже детально розглянули в підрозділі 1.1) та організаційно-управлінські технології. Розмежування даних груп технологій нами здійснено таким чином: соціальні технології реалізуються у векторі «людина-людина», та їх основне призначення – сприяти створенню та масштабуванню інтелектуального капіталу через креативність і обмін ідеями між працівниками, поширення інноваційних

практик та мотивацію талантів до генерування інновацій. Натомість організаційно-управлінські технології реалізуються у векторі «менеджер-система-людина» і спрямовані на збереження працездатності та безперервного функціонування підприємства навіть за умови, що ключові працівники, які володіють інноваційними знаннями та технологіями раптово звільняються. Тобто, якщо у фокусі соціальних технологій лежать психологія та комунікація, то фокус організаційно-управлінських технологій – адміністрування та структурування. Таке розмежування дозволяє більш чітко визначити інструменти впливу на різні компоненти інтелектуального капіталу та підвищити ефективність управлінських рішень. Водночас їх інтегроване застосування забезпечить синергетичний ефект, що проявляється у посиленні інноваційної активності та стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Інтерпретація наведеного трактування дозволяє представити структурну модель організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства у систематизованому вигляді, що складається з шести комплексних складових (інформаційно-аналітична, комунікаційно-когнітивна, мотиваційно-поведінкова, процесно-організаційна та інноваційно-освітня) (табл. 3.2). Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати зміст ключових складових зазначених технологій, виявити їх функціональне призначення, інструментальне наповнення та очікуваний ефект від їх впровадження у практику управління різними аспектами діяльності підприємства.

Узагальнені в табл. 3.2 складові організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства дають змогу системно представити логіку їх формування та реалізації в єдиному управлінському контурі. Взаємозв'язок між цими складовими має системний характер і проявляється через інтеграцію управлінських, комунікаційних та аналітичних механізмів, що забезпечують посилення ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства. Узгоджена дія зазначених технологічних елементів утворює цілісну модель управління знаннями ресурсами, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку підприємства.

**Складові організаційно-управлінських технологій розвитку
інтелектуального капіталу підприємства**

Складова	Зміст/основні інструменти	Очікуваний ефект
Інформаційно-аналітична	Збір, обробка, моніторинг показників, що кількісно та якісно характеризують всі шість структурних компонентів інтелектуального капіталу; застосування BI, ERP, HRM-систем	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо формування інтелектуального капіталу
Комунікаційно-когнітивна	Формування корпоративних баз знань, систем обміну знаннями та досвідом, запровадження інтерактивних корпоративних комунікацій, розвиток цифрових платформ для колективної роботи та спільного генерування ідей, створення механізмів збереження й трансферу критично важливих знань	Зміцнення організаційного інтелекту, стимулювання інновацій, формування середовища обміну знаннями, нагромадження людського, структурного (організаційного) та соціального капіталу
Мотиваційно-поведінкова	Використання нематеріальних стимулів, інструментів визнання заслуг персоналу, запровадження системи пошуку, залучення, розвитку та утримання талантів	Підвищення залученості та творчої активності персоналу, що позитивно вплине на інноваційний капітал
Процесно-організаційна	Оптимізація бізнес-процесів, створення гнучких команд, управління інноваційними проектами, впровадження процесного підходу до організації діяльності та забезпечення ефективної координації між структурними підрозділами підприємства	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності реалізації стратегій розвитку через збільшення управлінського та споживчого (клієнтського) капіталу
Інноваційно-освітня	Корпоративне навчання, розвиток ключових професійних компетентностей персоналу, стимулювання процесів привласнення передових знань всіма працівниками підприємства; кадровий резерв, коучинг, knowledge sharing, mentoring	Формування динамічного знаннєвого потенціалу підприємства, що впливає на розвиток кожного компоненту інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором

Узагальнення логіки взаємодії складових організаційно-управлінських технологій дозволило сформувати концептуальний підхід до їх формування та реалізації на рівні підприємства, який представлений на рис. 3.3. Підхід складається з послідовного проходження шести рівнів: вхідні умови (контекст); теоретико-методологічне підґрунтя; принципи формування технологій; структура технологій; механізми реалізації; результати.



Рис. 3.3. Концептуальний підхід до формування організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Отже, у межах дослідження запропоновано концептуальний підхід до формування організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства, який має послідовну, причинно-наслідкову будову та базується на інтеграції науково-методологічних, процесних і практичних складових. Підхід відображає логіку переходу від зовнішніх передумов

функціонування підприємства до досягнення вимірюваних результатів його інноваційного розвитку. Його структура вибудована за принципом системного розгортання управлінських рішень – від контекстних чинників до інструментів реалізації та зворотного зв'язку, що забезпечує постійне вдосконалення управлінського процесу.

Перший рівень підходу охоплює вхідні умови, що визначають потребу в розробленні для конкретного підприємства сучасних управлінських технологій, які б дозволили максимально ефективно управляти його інтелектуальним капіталом. До них належать трансформаційні виклики економіки знань, зростання ролі нематеріальних активів у формуванні вартості підприємства, цифровізація виробничо-господарських процесів, а також об'єктивна необхідність адаптації організаційних структур до умов високої динамічності ринкового середовища. Саме ці чинники формують передумови для переосмислення топ-менеджерами підприємств традиційних управлінських підходів і переходу до систем, орієнтованих на знання, таланти, компетенції, що виступають фундаментом для генерування інновацій різного роду.

Другий рівень представлено теоретико-методологічним підґрунтям, у межах якого поєднуються системний, процесний, компетентнісний і когнітивно-інноваційний підходи. Їх синергія дає змогу розглядати підприємство як відкриту динамічну систему, що розвивається завдяки взаємодії людських, організаційних, матеріальних та інформаційних ресурсів. Саме методологічні засади задають рамки для формування принципів побудови організаційно-управлінських технологій. Вони визначають логіку інтеграції різних інструментів управління інтелектуальним капіталом у єдину цілісну систему. Крім того, таке теоретико-методологічне підґрунтя забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

На наступному рівні розміщено принципи формування технологій, серед яких ключовими є інтегрованість управлінських процесів, адаптивність до змін зовнішнього середовища, наукова обґрунтованість, орієнтація на компетентнісний підхід і цифровізація управління. Ці принципи забезпечують внутрішню

узгодженість усіх елементів системи управління та створюють основу для переходу до конкретних організаційно-управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом. Вони також сприяють формуванню гнучкої управлінської моделі, здатної оперативно реагувати на виклики інноваційного розвитку. Реалізація зазначених принципів підвищує результативність управлінських впливів і забезпечує сталість процесів нагромадження та використання інтелектуального капіталу підприємства.

Подальший розвиток підходу відображає структуру організаційно-управлінських технологій, яку ми вже розглянули раніше у цьому підрозділі і до якої входять інформаційно-аналітична, комунікаційно-когнітивна, мотиваційно-поведінкова, процесно-організаційна та інноваційно-освітня складові. Кожна з виокремлених складових виконує окрему, але взаємопов'язану функцію в процесі управління інтелектуальним капіталом. Так, інформаційно-аналітична складова забезпечує збирання, обробку й інтерпретацію даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, комунікаційно-когнітивна – формує середовище обміну знаннями, сприяє розвитку корпоративного інтелекту та накопиченню передового професійного досвіду. Мотиваційно-поведінкова складова підтримує інтелектуальну активність персоналу, а процесно-організаційна – визначає механізми реалізації управлінських рішень у межах бізнес-процесів. Інноваційно-освітня складова забезпечує безперервний розвиток компетенцій та підвищення потенціалу працівників. Скоординована взаємодія зазначених складових забезпечує цілісність системи управління інтелектуальним капіталом і підвищує ефективність використання його потенціалу на рівні підприємства. У сукупності вони формують основу для генерування інновацій, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Реалізація зазначених технологічних напрямів здійснюється за допомогою відповідних механізмів, серед яких важливе місце посідають цифрові платформи управління знаннями, інтегровані системи аналітики та управління ресурсами (BI, ERP, HRM), сучасні комунікаційні сервіси, системи управління талантами, а також корпоративні освітні середовища. Їх застосування створює інструментальну основу

для ефективної реалізації принципів управління інтелектуальним капіталом і забезпечує зв'язок між теоретико-методологічними засадами та практичними результатами діяльності підприємства [87]. Крім того, інтеграція таких інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і оперативності прийняття управлінських рішень. У результаті формується цифрово орієнтоване середовище, яке забезпечує ефективне нагромадження, трансформацію та використання знань як стратегічного ресурсу підприємства.

Завершальний рівень підходу відображає очікувані результати від впровадження організаційно-управлінських технологій, завдяки яким можна очікувати підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу, зростання продуктивності праці, посилення інноваційної активності, формування конкурентних переваг і стратегічної стійкості підприємства. Хоча кожне підприємство може ставити свої унікальні стратегічні цілі, досягнення яких стане реальним завдяки використанню того чи іншого виду організаційно-управлінських технологій управління інтелектуальним капіталом підприємства, перелічені результати можна вважати загальними орієнтирами для керівництва суб'єкта господарювання. Крім того, слід акцентувати увагу на тому, що важливим елементом підходу є наявність зворотного зв'язку, який забезпечує циклічність процесу розвитку: досягнуті на певний момент часу результати підлягають аналітичній оцінці, за результатами якої коригуються принципи, механізми та інструменти управління [5; 6]. Таким чином, підхід забезпечує безперервний характер удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Представлений концептуальний підхід створює загальну логіку та структурну основу для формування організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Водночас його практична реалізація потребує деталізації інструментарію та уточнення методичних орієнтирів управління окремими складовими інтелектуального капіталу. Саме тому наступним етапом дослідження є розробка концептуально-методологічних напрямів управління процесами формування і розвитку структурних компонентів

інтелектуального капіталу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Концептуально-методичні напрями управління процесами формування і розвитку структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства

Структурний компонент	Об'єкт управління	Ключові аспекти	Методологічні підходи	Інструменти та методи	Очікувані результати
Інтелектуальний капітал	Знання, компетенції, інновації, патенти, ІТ-активи	Управління знаннями, цифровізація, інноваційний розвиток	Системний, знаннєвий, інформаційний підхід	Бенчмаркінг, аналіз даних, управління знаннями (КМ-системи)	Підвищення інноваційності та конкурентоспроможності
<i>Людський капітал</i>	Працівники, навички, кваліфікації, здоров'я, мотивація	Освіта, професійний розвиток, добробут персоналу	Гуманістичний, компетентнісний, соціально-психологічний підхід	Тренінги, HR-аналітика, KPI, мотиваційні програми	Зростання продуктивності, задоволеність працівників
<i>Структурний (організаційний) капітал</i>	Організаційна культура, структура, процеси, управлінські практики	Лідерство, корпоративна культура, управлінські інновації	Інституційний, організаційний, стратегічний підхід	SWOT-аналіз, моделювання бізнес-процесів, agile-методології	Гнучкість управління, ефективна структура
<i>Соціальний капітал</i>	Соціальні зв'язки, довіра, корпоративні цінності, командна взаємодія	Командна робота, корпоративна культура, рівень довіри, внутрішні комунікації	Соціально-психологічний, поведінковий, мережевий підхід	Соціометрія, опитування персоналу, team-building, внутрішні комунікаційні платформи	Зростання рівня довіри, покращення командної ефективності, зниження конфліктності
<i>Споживчий (клієнтський) капітал</i>	Клієнти, репутація, довіра, лояльність, бренд	Управління відносинами з клієнтами, брендинг, маркетинг	Маркетинговий, поведінковий, ціннісний підхід	CRM-системи, маркетингові дослідження, аналіз big data	Підвищення лояльності клієнтів, зростання ринкової частки
<i>Управлінський капітал</i>	Управлінські компетенції, лідерство, управлінські рішення, корпоративне управління	Якість управління, стратегічне мислення, лідерський потенціал, прийняття рішень	Системний, стратегічний, компетентнісний підхід	KPI менеджменту, оцінка 360°, стратегічне планування, бізнес-аналітика	Підвищення ефективності управління, якість рішень, досягнення стратегічних цілей
<i>Інноваційний капітал</i>	Інновації, патенти, НДДКР, інтелектуальна власність	Генерація ідей, комерціалізація інновацій, технологічний розвиток	Інноваційний, проєктний, підприємницький підхід	R&D, стартап-інкубатори, управління інноваційними проєктами, патентний аналіз	Зростання інноваційної активності, нові продукти, підвищення технологічного рівня підприємства

Джерело: складено автором

Науково-практичне дослідження стратегічно значущих напрямів розвитку інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання передбачає постановку і вирішення завдань порівняльного аналізу концептуально-методологічних основ формування і розвитку кожного з шести структурних компонентів інноваційного капіталу та вивчення причинно-наслідкових механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства як умови досягнення його сталого соціально-економічного розвитку [98; 298].

Запропонований перехід дозволяє конкретизувати механізми впливу на людський, структурний (організаційний), соціальний, споживчий (клієнтський), управлінський та інноваційний капітал підприємства. У результаті забезпечується більш глибоке розуміння процесів їх взаємодії та підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом у цілому. При цьому інтелектуальний капітал розглядається як багатовимірна система, що включає людський, структурний, соціальний, споживчий, управлінський та інноваційний компоненти, кожен з яких виконує специфічну функцію. Запропоновані методичні підходи (системний, компетентнісний, поведінковий, інноваційний тощо) дозволяють адаптувати управлінські рішення до особливостей нагромадження, розвитку та управління кожним виокресленим структурним компонентом інтелектуального капіталу підприємства. Використання сучасних інструментів, зокрема цифрових систем, аналітики, HR-технологій та інструментів управління інноваціями, створює практичну основу для реалізації управлінських впливів. Очікувані результати відображають підвищення продуктивності праці, інноваційності, гнучкості управління та конкурентоспроможності підприємства. У цілому, запропонований підхід виступає методичним орієнтиром для побудови ефективної системи управління інтелектуальним капіталом як в сучасних умовах функціонування українських підприємств, так і при докладанні зусиль на національному рівні для побудови економіки знань, що стане актуальною задачею в повоєнний для України період. Проте для цього вже сьогодні має бути створене міцне підґрунтя, для швидкого перетворення внутрішньоорганізаційних або корпоративних знань на базовий носій інтелектуальної цінності та ключовий об'єкт управління.

3.2. Впровадження технологій управління внутрішньоорганізаційними знаннями

Сучасні умови господарювання характеризуються стрімким зростанням ролі знань як стратегічного ресурсу розвитку підприємств. Поступова трансформація традиційних управлінських моделей у напрямі інтелектуалізації та цифровізації бізнес-процесів зумовлює необхідність впровадження технологій управління внутрішньоорганізаційними знаннями, здатних забезпечити ефективну акумуляцію, систематизацію, поширення та практичне використання знаннєвого потенціалу всередині підприємства аби перетворити його на інноваційний продукт. Ці технології виступають інструментом формування корпоративної пам'яті, розвитку професійних компетентностей персоналу, підтримки інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їх впровадження дає змогу побудувати самонавчальну організацію, де знання виступають не лише результатом діяльності, а й активним чинником подальшого розвитку, формуючи основу для сталого формування інтелектуального капіталу.

На думку вітчизняних та західних вчених управління знаннями як важливий фактор стійких конкурентних переваг підприємств, включає в себе сукупність різних видів діяльності, важливими серед яких можна назвати процеси генерування, формалізації, зберігання, дифузії, координації та контролю знань [97; 111; 117; 204; 215; 270]. Перераховані види діяльності з управління знаннями взаємопов'язані та взаємозумовлені один з одним. Їхня ефективність безпосередньо залежить:

- від сформованої на підприємстві організаційної культури та стимулювання ініціатив, що гарантовано ведуть до нагромадження знань;

- від комунікаційних зв'язків та відносин керівників і працівників;

- від забезпечення доступу до нових знань, що знаходяться всередині підприємства та за його межами;

- від використання наявних знань при прийнятті управлінських рішень;

- від масштабів, технологій, методів і механізмів практичного «розчинення»

знань у виробничих процесах, продуктах, послугах;

від організації внутрішньої системи професійного навчання, процесів дифузії та привласнення нагромаджених передових знань всіма працівниками підприємства.

Велика диверсифікація та інтенсивна конкуренція підприємств вимагає значної перебудови виробничих і управлінських структур у гнучкі утворення самоврядних одиниць, які використовують знання, щоб з успіхом зайняти найкращі позиції на ринку товарів і послуг. Тому оволодіння знаннями про «управління знаннями» стає реальною потребою та нагальною необхідністю [292; 294]. Дійсно, в умовах інноваційного розвитку економіки знання набувають нових форм економічного функціонування, пов'язаних з результатами інтелектуальної діяльності, та забезпечують корисність і загальнодоступність ресурсів інформації й знань для будь-якої людини, будь-якого підприємства. Разом з тим, знання набувають ознак ринкового товару, виробленого з метою комерціалізації, оскільки виступають в якості нематеріальних активів, що перетворюються на предмети відносин обміну та інтелектуальних послуг. Для отримання доходу від цих нематеріальних активів здійснюється їхній формальний юридичний захист прав власності на результати інтелектуальної діяльності.

Можна виділити такі основні риси сучасної економіки, заснованої на високопродуктивному використанні інформації та знань:

формування та розвиток нового стратифікаційного шару працівників, зайнятих інтелектуальною працею, здатних генерувати необхідні на даний момент інноваційні знання, поєднувати з їх допомогою потенціали різних підприємств, підвищуючи через ресурси інформації та знань продуктивність праці;

перетворення знань, наукових здобутків, інновацій на найважливіший чинник економічного розвитку та ціннісну основу прогресу сучасної цивілізації;

затребуваність практико орієнтованого знання, спрямованого на розвиток технологій та генерування інновацій, необхідних для підвищення рівня і якості життя населення, конкурентоспроможне функціонування бізнесу в державі;

стирання демаркаційних кордонів, що поділяють освіту, науку, суспільство

та політику з метою отримання синергетичного ефекту від взаємовигідної співпраці;

розширення масштабів виробництва наукомісткої продукції, збільшення її економічної ефективності на інтелектуально-інноваційному ринку товарів і послуг;

трансформація фундаментальних і прикладних наукових досліджень, перетворення «формалізованого знання в нематеріальний капітал», що забезпечує підвищення продуктивності праці в усіх сферах діяльності;

активізація віртуальних комунікацій та цифровізація професіонального середовища через розвиток корпоративних мереж, здійснення значного числа операцій в електронному вигляді сприяють впровадженню нововведень;

актуалізація особистісного потенціалу та талантів працівників, що веде до зміни підходів до управління, мотивації персоналу, розширення можливостей для розвитку системи безперервної освіти протягом всього життя з опорою на інформаційно-комп'ютерні технології та якість знань;

поглиблення процесів інтеграції, міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперації, мобільності інформаційних, фінансових та виробничих ресурсів.

Потенціал сучасного суспільства базується насамперед на технологічних досягненнях та інформаційних ресурсах. Розвиток нового типу суспільства, заснованого на знаннях, пов'язаний з активізацією широких соціальних, економічних, політичних, етичних, соціально-психологічних параметрів; синтезом досягнень інформаційного суспільства, цифрової економіки, заснованої на знаннях, та суспільства, що навчається. Воно забезпечується не тільки свободою передачі інформації та її обміном, а й потребами критичного дослідження та осмислення, дозволяючи створювати нові знання на основі інформаційних потоків [263; 291].

Аналіз досвіду розвитку провідних держав світу свідчить про відсутність універсальної моделі формування економіки знань. Її становлення відбувається в умовах багатовимірності змістовних засад сучасного суспільства, що зумовлено різними соціально-економічними траєкторіями, історичними передумовами та національними особливостями. У результаті виникає широкий спектр економічних систем, у яких у різних комбінаціях поєднуються відкритість суспільства,

регуляторна роль держави у сфері соціально-економічних відносин та механізми ринкового саморегулювання [229; 232; 295]. Разом з тим, дослідження теоретико-методологічних характеристик формування у світі економіки знань дозволяє сформулювати ключові характеристики цього процесу (рис. 3.4).

Широкомасштабний розвиток промислових мереж, заснованих на технології інтернету речей (Internet of Things, IoT) та їх застосування в промисловості (Industrial Internet of Things, IIoT), що забезпечує підвищення ефективності виробництва
Зміна характеру та змісту праці за рахунок наповнюваності інтелектуальної праці когнітивних працівників (knowledge work), що пов'язане з підвищенням професійних компетенцій та управлінських можливостей підприємства
Перетворення процесу інтенсивного використання знань на найважливіший ресурс розвитку, що забезпечує підвищення його інноваційної активності, конкурентоспроможності та здатності створювати довгострокову додану вартість
Підвищення значимості і затребуваності прикладних досліджень та практико-орієнтованого знання, що забезпечує швидшу комерціалізацію наукових результатів, їх інтеграцію у виробничі процеси та посилення інноваційного розвитку підприємства
Перетворення країни на «суспільство, що навчається», в якому переважним напрямом розвитку стає система безперервної освіти, що забезпечує постійне накопичення людського капіталу та здатність економіки до інноваційного розвитку
Пріоритетний розвиток цифрових технологій, що перетворюють сучасну цивілізацію на цифрову цивілізацію, забезпечуючи масштабну цифровізацію економіки, підвищення ефективності управління та можливості для інноваційного розвитку
Розвиток інституційного знання, що стає пріоритетною основою «інтелектуальної організації», забезпечуючи накопичення, збереження та ефективне використання колективного досвіду, стандартизацію управлінських практик і адаптивність до змін
Інноваційний вплив організаційного знання на різноманітні процеси, що відбуваються на підприємстві, забезпечуючи підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та стимулювання створення і впровадження нових ідей і технологій
Удосконалення системи управління знаннями, що забезпечує ефективне накопичення, збереження, поширення та використання знань, сприяє підвищенню інноваційної активності персоналу та зміцненню конкурентних переваг підприємства

Рис. 3.4. Ключові характеристики формування в країні економіки знань через управління знаннями на рівні підприємства

Джерело: складено автором

За рахунок інтелектуальних ресурсів і застосування сучасних технологій відбувається активна еволюція інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, що дозволяє розвивати промислові мережі та включати в інфраструктуру нові класи об'єктів інтернет речей, що значно збільшує прибуток та конкурентні переваги провідних корпорацій, підвищує продуктивність праці. Це сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на цифрові платформи та інтегровані екосистеми. У результаті підприємства отримують можливість швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше використовувати ресурси та забезпечувати стаке інноваційне зростання [221; 223; 227]. Інтернет речей як концепція та сукупність технологій дозволяє вирішувати численні економічні проблеми: підвищувати ефективність виробничих систем; оптимізувати витрати в межах технологічних процесів; зменшувати вплив людського фактора та ризики аварій; змінювати систему управління при переході до нових бізнес-моделей в економіці; активізувати мобільність населення; забезпечувати платформу для реалізації системи безперервної освіти громадян; розвивати трудову мотивацію та зацікавленість у високоефективній праці тощо.

Процес формування економіки знань активно впливає на характер, зміст, рівень інтенсивності та професіоналізації трудової діяльності працівників підприємств всіх видів економічної діяльності, розширюючи масштаби їх самостійності та відповідальності, більшого використання комунікаційних зв'язків, впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій, оволодіння інформаційними ресурсами, безперервного навчання та підвищення кваліфікації. У суспільстві, що формується, розвивається нова стадія інтелектуалізації праці, коли ця праця перетворюється з допоміжної форми діяльності у впливову виробничу практику, що визначає трансформацію економічної структури суспільства, пов'язаної зі створенням нової економічно цінної інформації та знань, які можуть включати як ідейний зміст, так і технології. Саме такі знання надалі стають фундаментом для створення інновацій. У результаті інтелектуалізація трудової діяльності сприяє реалізації особистісного потенціалу працівників, стимулює процеси формування у них таких якостей, як креативність, здатність до розвитку та

виконання професійних обов'язків в умовах невизначеності та безперервних змін.

Відбувається перетворення процесу інтенсивного використання знань на найважливіший ресурс розвитку підприємства, регіону та країни в цілому. Цей процес пов'язаний з великими капіталовкладеннями у розвиток освітньої, науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, що неможливо реалізувати на практиці без активної участі державної влади, зацікавленої в підтримці, у тому числі і через залучення зарубіжних інвестицій, нових наукових напрямів, сучасних освітніх програм, які відповідають новим реаліям цифрового суспільства. Активне інвестування у створення та поширення знань дозволить забезпечувати економічне й технологічне зростання, поширення нових форм матеріального виробництва, підвищувати конкурентоспроможність підприємств, покращувати їх фінансові результати, забезпечувати зростання ВВП за рахунок інтенсивних факторів. Головна мета таких перетворень – створення сучасної системи інноваційної освіти, зміна освітньої парадигми від концепції класичної освіти до навчання протягом усього життя, що дозволяє забезпечувати ефективну підготовку необхідних економіці високо компетентних та конкурентоспроможних працівників.

Ефект підвищення значимості і затребуваності прикладних досліджень та практично орієнтованого знання в новій економіці досягається завдяки актуалізації перспективних для повоєнного відновлення та швидкісного зростання економіки країни тематики досліджень, збільшення фінансування проривних наукових досліджень, організації діалогу з важливими для інноваційного розвитку виробничого сектору країни партнерами, практично-орієнтованого навчання та підвищення крос-галузевої застосовності, прискорення темпів комерціалізації та впровадження у виробництво важливих наукових розробок та розвитку підприємницьких компетентностей у населення.

Стратегічною метою системи безперервної освіти «суспільства, що навчається» має стати поетапна та цілеспрямована підготовка особистості до майбутньої діяльності в умовах інноваційного оновлення суспільства, забезпечення її готовності до постійного збільшення інформаційних ресурсів, якими вона буде оперувати в професійному та особистому житті, безперервного розвитку,

оновлення та розширення професійних компетентностей, що в комплексі має забезпечити конкурентоспроможність працівника на сучасному ринку праці сьогодні, завтра та в оглядному майбутньому. За таких умов побудова системи безперервної освіти стає не лише важливим компонентом взаємодії економіки, науки і освіти, а й ефективним способом оновлення знань людини протягом всього її життя, що дозволяє скорочувати межі між базовим та подальшим навчанням задля формування особистості, здатної до генерування або продуктивного використання новітніх технологій, яка не боїться та не здійснює опору змінам [2; 108; 220]. Створення комплексної системи безперервної освіти дозволяє зміцнювати інтелектуальний, загальнокультурний та науково-технічний потенціал суспільства, сприяти розвитку людського капіталу, його компетентнісному зростанню і конкурентоспроможності, підвищенню професійної мобільності кваліфікованих фахівців, покращенню якості життя в країні. Експерти Світового банку справедливо зазначають, що система безперервної освіти дозволяє не тільки ефективно вирішувати економічні проблеми глобального товариства, а й сприяє реалізації значних соціальних та політичних змін у суспільстві [286].

Пріоритетним є розвиток цифрових технологій, що лежить в основі масштабної цифровізації економічних процесів, підвищення ефективності управління та формування нових можливостей для інноваційного розвитку суспільства. При цьому основною метою реалізації національної програми цифровізації економіки має стати суттєве підвищення темпів зростання економіки та досягнення позицій її конкурентоспроможності за рахунок впровадження інформаційних технологій та автоматизованих рішень, створення доступної, стійкої та безпечної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, збільшення частки держави в світовому обсязі надання послуг по зберіганню і обробці даних, активізація системи державного управління та надання державних послуг з використанням цифрових технологій та платформних рішень. Саме тому пріоритетним напрямом розвитку стає формування у населення вміння перетворення інформації на знання та подолання цифрової просторової нерівності, активний розвиток у людей інформаційно-комп'ютерної культури. Без володіння

інформаційними технологіями неможливе кар'єрне зростання працівника та окупність інвестицій у людський капітал, оскільки для нього будуть закритими найпривабливіші сегменти сучасного ринку праці.

Ефект інституціоналізації знань виникає як результат множинних повторень подібних і апробованих розумових процедур, що формуються у вигляді внутрішніх інституціоналізованих знань, в яких кристалізуються знання про корпоративні особливості, технології та моделі вирішення певних творчих завдань. Сам процес виробництва інтелектуальних знань у межах сучасного підприємства, як правило, зводиться до перетворення існуючих неявних особистісних або внутрішньоорганізаційних знань на явні знання, доступні для споживання іншими учасниками творчого процесу. Тому найважливішим напрямом процесу управління знаннями стають їх створення та акумулювання, а також забезпечення спрямованості організаційних знань на «проривних» ділянках господарювання, що гарантовано забезпечують конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Організаційне знання, що інформаційно забезпечує процеси ухвалення управлінських рішень і дій на підприємстві, включає процес взаємодії неформалізованого і формалізованого знань. Трансформація цих знань виступає важливим джерелом відмінних здібностей будь-якого підприємства. Процес формування організаційного знання невідділений від окремих працівників, інтуїтивні знання яких розповсюджуються в структурних підрозділах і, далі, виходять на організаційний рівень через процес вербальних і невербальних комунікацій, перетворюючись, зрештою, на певну мережу внутрішньоорганізаційних знань. Ефективність і результативність управління знанням і процесом навчання працівників на підприємстві мають бути скоординованими та спиратися на організаційну культуру, оргструктуру управління та інфраструктуру підприємства. Організація навчання співробітників дає їм змогу не тільки отримувати нові знання, а й підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку праці, що є важливим мотивом для цілеспрямованого самонавчання фахівців. І. Нонака (I. Nonaka) і Х. Такеучі (H. Takeuchi) ще у 1995 р. розробили модель «динамічної трансформації знання»,

згідно з якою формуванню організаційного знання передують «постійні інновації», що сприяють виникненню нового знання і дають змогу компаніям отримати конкурентні переваги [211; 218; 246]. Ця модель створення неформалізованих знань відрізняється від «горизонтальних» концепцій своєю циклічністю і багаторівневістю, що дає змогу підвищувати ефективність управління знаннями через використання системи управлінських дихотомій або полярностей.

Ну і фінальною характеристикою має стати безперервний процес удосконалення системи управління знаннями, що забезпечує ефективне накопичення, збереження, поширення та використання знань, сприяє підвищенню інноваційної активності персоналу та зміцненню конкурентних переваг підприємства. Для цього побудована на підприємстві система управління знаннями має включати такі важливі складові: навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що дають змогу передавати знання і досвід новим поколінням працівників; організація НДДКР, інноваційної та раціоналізаторської діяльності персоналу; інформаційне та документаційне забезпечення підрозділів через функціонування сучасних інформаційних систем, архівів та бібліотек; внутрішні та зовнішні комунікації з метою отримання та обміну знаннями. Основною метою сформованої системи управління знаннями стає створення самонавчальної організації, здатної до мобілізації інтелектуальних ресурсів і здібностей персоналу для розроблення інноваційних продуктів.

Формування системи управління знаннями постає як інноваційний інструмент, що слугує інтелектуальним підґрунтям у забезпеченні конкурентних переваг підприємству. Саме створення та раціональне використання знань значною мірою визначають економічні та соціальні результати діяльності підприємства, його фінансову стійкість та позиції на ринку. В сучасних умовах система управління знаннями має виконувати низку ключових функцій, а саме:

сприяти підвищенню якості продукції та послуг, що, у свою чергу, забезпечить зростання прибутковості та підтримання конкурентоспроможності;

формувати інформаційно-знаннєву основу для реалізації стратегічно важливих бізнес-процесів, необхідних для стабільного функціонування, розвитку

та відтворення діяльності підприємства;

створювати можливості для організації безперервного навчання персоналу та вдосконалення його професійних компетентностей на постійній основі;

активізувати інноваційну діяльність, орієнтовану на розробку та впровадження високорентабельних продуктів й інноваційних технологій;

оптимізувати внутрішню комунікаційну взаємодію задля поширення знань, розвитку організаційної культури та зміцнення корпоративної ідентичності.

Одночасно з цим має відбуватися постійне вдосконалення корпоративних інформаційних систем, які виступають системоутворюючим ресурсом і забезпечують розширення творчого й інноваційного потенціалу персоналу, накопичення та ефективне використання колективних знань, компетенцій і досвіду [192; 198; 292]. За таких умов особливої ваги набуває дослідження технологій управління організаційними знаннями як механізму цілеспрямованого застосування інтелектуальних ресурсів для досягнення довгострокових конкурентних переваг та економічної результативності.

Ключовим ресурсом інтелектуального капіталу підприємства виступають саме внутрішньоорганізаційні знання. Вони являють собою інтегровану систему накопичення, збереження та трансферу інформації, орієнтованої на вирішення управлінських завдань і забезпечення адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Внутрішньоорганізаційні знання матеріалізуються в діяльності підприємства через процеси прийняття та реалізації управлінських рішень, виступаючи результатом інтелектуальних і часових витрат працівників, а також зовнішніх знаннєвих потоків, які воно інтегрує у власну діяльність [208]. Структура внутрішньоорганізаційних знань охоплює кілька базових складових:

інноваційні знання (пов'язані з бізнес-процесами, технологічними рішеннями, системними інноваціями, методами прогнозування та проєктування);

рутинні знання (накопичені практики, стереотипи організаційної поведінки, елементи корпоративної культури);

знання про зовнішнє середовище (інформація про клієнтів, конкурентів, ринки товарів і послуг);

особистісні знання працівників, які формуються у процесі навчання, професійної підготовки, індивідуального досвіду та соціальних комунікацій.

Таким чином, внутрішньоорганізаційні знання виступають системним фактором розвитку інтелектуального капіталу, інтегруючи особисті, корпоративні та зовнішні інформаційні ресурси в єдину основу управлінських рішень і стратегічного розвитку. Ефективність застосування внутрішньоорганізаційних знань залежить від створеної та функціонуючої на підприємстві системи управління знаннями та підходів, що використовуються для нагромадження людського капіталу підприємства. Саме поняття «управління знаннями» було запроваджено К. Віігом (K. Wiig), який систематизував трактування цього поняття і пов'язав управління знаннями з формуванням, оновленням і застосуванням знань з метою максимізації ефективності підприємств [281]. Сьогодні ж у процесі інтелектуалізації діяльності підприємств необхідно формувати підхід до управління знаннями, що співвідносить, врівноважує та інтегрує організаційні, людські та технологічні складові знань (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Система знань підприємства, що формує інтелектуальний капітал

Джерело: складено автором

На підприємстві процес управління знаннями має ґрунтуватися на пошуку нових ефективних підходів до організації процедур професійного навчання і розвитку, щоб стимулювати працівників до створення нових знань, опанування передовими технологіями і формування компетенцій, які дозволять підвищити інноваційну спроможність суб'єкта господарювання, забезпечити його адаптивність до змін зовнішнього середовища та поступово досягати стратегічних цілей розвитку. Реалізувати ці задачі на практиці допомагають три групи навичок – когнітивні, соціальні та технічні, наявність яких в узагальненому розумінні і формує кожен з шести структурних компонентів інтелектуального капіталу підприємства (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Схема управління внутрішньоорганізаційними знаннями

Джерело: складено автором

Отже, створення технології управління внутрішньоорганізаційними знаннями стає важливим інструментом управління бізнесом, що дозволяє акумулювати прибуток з нематеріальних джерел, вирішувати конкретні завдання управління, що забезпечують розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та безперервне зростання рівня його стійкості. Ключовою метою впровадження таких технологій

має стати створення єдиної інтегрованої системи, яка б поєднувала знання, накопичені всередині підприємства, з індивідуальними знаннями його працівників, а також із досвідом споживачів, партнерів, конкурентів тощо. Такий підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту, що безпосередньо впливає на підвищення якості бізнес-процесів та загальної ефективності функціонування підприємства. Серед головних завдань реалізації зазначеної мети варто виокремити:

підвищення результативності використання внутрішньоорганізаційних знань за рахунок зростання продуктивності праці, забезпечення планового рівня ефективності технологічних процесів або зниження непродуктивних й постійних витрат на виробництво продукту;

активізація інноваційної діяльності, пов'язаної зі створенням нових продуктів, послуг, підрозділів підприємства і бізнес-моделей;

формування мотиваційного середовища, в якому будь-який процес обміну знаннями трансформується у джерело інноваційних рішень.

Разом з тим, аналіз існуючих процесів збирання, оцінки та використання інформаційних потоків і знань на рівні підприємства свідчить, що відсутність цілісної системи та відпрацьованих механізмів пошуку і структурування інформації знижує її якісні характеристики та обмежує можливості суб'єкта господарювання до стратегічного розвитку. У цьому контексті особливої ваги набуває алгоритмізація управління організаційними знаннями, що включає: пошук і відбір інформації; формування баз даних; документування і збереження відомостей; інформаційне забезпечення управлінських процесів; розвиток внутрішньої комунікаційної взаємодії персоналу (табл. 3.4).

Ефективне управління знаннями на рівні підприємства можливе лише за умови орієнтації на низку ключових властивостей, серед яких: висока результативність та якість, клієнтоорієнтованість, гнучкість і адаптивність системи; поєднання професійного досвіду з накопиченими знаннями; здатність до навчання і самонавчання; наявність інноваційної інфраструктури та готовність до її постійного вдосконалення на основі сучасних інформаційних технологій; самоврядний характер системи [122; 266; 284].

**Характеристика послідовності напрямів реалізації системи управління
внутрішньоорганізаційними знаннями**

Напрямок	Зміст напрямку	Допоміжна технологія
Пошук корисної інформації, перспективних знань, інноваційних рішень	Виявлення та аналіз нових, раніше незафіксованих відомостей, які можуть мати практичну цінність для підприємства. Процес включає інтелектуальний пошук і «розвідку знань» з використанням математичних, статистичних і програмних методів	Технології інтелектуального аналізу даних (data mining) та текстової інформації (text mining), що забезпечують ідентифікацію структурних закономірностей і важливих патернів у потоках даних та базах інформації
Формування бази даних	Створення цілісної системи інформаційних ресурсів, що об'єднує бази даних і знань для підтримки управлінських рішень та стратегічного розвитку	Корпоративні інформаційні портали, системи інтеграції бізнес-додатків, сховища даних та технології їхнього аналітичного опрацювання
Документування та зберігання інформації	Побудова системи документального забезпечення процесу управління, яка зберігає корпоративну пам'ять і дозволяє ефективно використовувати накопичені знання та досвід працівників підприємства	Системи керування документообігом (document management), що передбачають архівацію, індексацію, маркування та публікацію корпоративних документів
Інформаційне забезпечення управління знаннями	Підбір інструментів для управління знаннями: використання корпоративних порталів; експертних систем; зовнішніх джерел інформації та ІТ-рішень для підтримки аналітики	Інформаційні системи управління підприємством, технології підтримки прийняття рішень, оперативного аналізу даних
Комунікаційна взаємодія персоналу	Забезпечення ефективного обміну інформацією між керівництвом та працівниками, організація колективної роботи та командної взаємодії на підприємстві	Технології групової роботи, інструменти безперервної освіти, онлайн-платформи для спільної роботи, соціальні мережі та краудсорсинг

Джерело: складено автором

Вирішення завдань підвищення ефективності та інноваційного розвитку безпосередньо відображається на функціях системи управління внутрішньоорганізаційними знаннями, цільова спрямованість яких пов'язана з удосконаленням та творчим застосуванням корпоративного інтелектуального капіталу як цілісності. Саме тому виділяються такі основні функції системи управління внутрішньоорганізаційними знаннями [105; 110; 116; 292]:

практико-орієнтована, що націлена на споживання наукового продукту, забезпеченого обсягом та якістю створених нових знань як інтегральним

результатом творчо-трудової діяльності вчених партнерських закладів освіти та фахівців підприємства;

перетворювальна, що виступає найважливішим фактором виробництва нових знань, товарів, продуктів і послуг, створення інтелектуальних активів підприємства та суб'єктивних знань його працівників;

накопичувальна, що дозволяє акумулювати та зберігати раніше накопичені знання, духовні цінності, навички, досвід багатьох поколінь людства. Акумуляція інформаційних ресурсів здійснюється у процесі їх накопичення на рівнях індивідуального, корпоративного та національного людського капіталу через навчання працівників, інвестування в інтелектуальний капітал як важливий спосіб збереження цінних знань та збільшення національного багатства;

управлінська, що дає можливість суб'єктам управління ефективно керувати за допомогою знання сучасних технологій, механізмів та способів управління, створювати та розширено відтворювати нові управлінські та інші економічні знання на практиці задля створення доданої вартості;

ресурсна, спрямована на підвищення рівня ефективності інтелектуальної діяльності у сфері знань, створення умов для ефективного використання знань як найважливіших ресурсів для розв'язання стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед підприємством;

транзакційна, що сприяє використанню знань про ведення ділових переговорів, оформлення угод, укладання контрактів, які забезпечують економічну ефективність здійснення комунікацій та функціонування підприємства;

комунікаційна, що забезпечує взаємодію та довіру на внутрішньому і зовнішньому контурах між суб'єктами та об'єктами господарської діяльності, консолідує корпоративне співтовариство через поширення нових знань, що зміцнюють наукомісткі економічні структури.

Результативність функціонування системи управління знаннями визначається насамперед рівнем професійних компетентностей управлінського персоналу, готовністю та здатністю працівників сприймати й використовувати інформаційні ресурси, прогресивністю та дієвістю організаційної структури

управління підприємством, сформованими цінностями та нормами корпоративної культури, а також розвиненістю інфраструктури й комунікаційних зв'язків. Ключовим чинником ефективності цієї системи є структуризація процесу управління знаннями на послідовні етапи, що забезпечують логіку та впорядкованість управлінських дій, спрямованих на досягнення проголошених стратегічних цілей розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Основні етапи формування системи управління
внутрішньоорганізаційними знаннями**

Етапи	Назва етапу	Зміст етапу
Перший етап	Формування цілей і визначення напрямів	Встановлення пріоритетних знань, необхідних для реалізації стратегічних завдань підприємства, оцінка наявних ресурсів та рівня готовності персоналу до їх використання
Другий етап	Акумуляування знань і ресурсів	Систематизований збір наявних знань, фінансових, матеріально-технічних і інформаційних ресурсів, компетенцій працівників, а також технологій для формування базових доменів знань
Третій етап	Відбір та оцінка релевантності знань	Організація спеціалізованих структур чи підрозділів для аналізу знань, що надходять, їх систематизація та визначення ступеня корисності для діяльності підприємства
Четвертий етап	Класифікація та збереження знань	Відібрані знання впорядковуються відповідно до потреб підприємства, структуруються та зберігаються у корпоративній пам'яті для подальшого застосування на практиці
П'ятий етап	Розподіл знань	Доступ до систематизованих знань надається відповідно до завдань і функціональних потреб підприємства, що забезпечує їх цільове використання
Шостий етап	Використання знань у практичній діяльності	Накопичені знання застосовуються для підтримки інноваційного розвитку підприємства, розв'язання управлінських і виробничих проблем, навчання персоналу та генерування нових ідей
Сьомий етап	Генерування нових знань	На основі накопиченого інформаційного та кадрового потенціалу створюються нові знання, необхідні для розвитку інтелектуального капіталу й посилення конкурентних позицій підприємства
Восьмий етап	Комерціалізація знань	Використання накопичених знань для створення інноваційних продуктів, товарів і послуг, їхнього виведення на ринок та отримання прибутку, який стає ресурсом для подальшого знаннєвого розвитку підприємства
Дев'ятий етап	Архівування рутинних знань	Забезпечення надійного зберігання менш актуальних або стандартних знань у базах даних, гарантування їхньої доступності та безпеки

Джерело: складено автором

Успішна реалізація кожного етапу системи управління знаннями можлива лише за умови орієнтації на вирішення двох взаємопов'язаних завдань. По-перше, це забезпечення результативності економічної діяльності підприємства шляхом комплексного використання якісних характеристик його інтелектуального капіталу. По-друге, це розширення масштабів інноваційного розвитку, що передбачає науково-технологічну модернізацію виробництва та бізнес-процесів, створення нових продуктів і послуг, а також удосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Технологія управління внутрішньоорганізаційними знаннями передбачає певну послідовність створення системи, коли на перших етапах розвитку переважають завдання інформаційного забезпечення управління знаннями, які в міру зростання обсягів наявних знань трансформуються в організацію знань, що дозволяє ефективно накопичувати і використовувати знання для вирішення оперативних і стратегічних завдань підприємства.

На першому етапі відбувається визначення і постановка мети та завдань з управління знаннями, розгляд та затвердження пріоритетних напрямів діяльності підприємства відповідно до затвердженої стратегії його розвитку. Аналізуються та ідентифікуються знання, що становлять цінність для успішної реалізації поставлених цілей, виявляються конкретні користувачі та коло їх інтересів, вивчається існуюча ресурсна база та її можливості, досліджується рівень підготовки та готовності працівників до привласнення знань. На цьому ж етапі здійснюється глибокий структурний аналіз предметної області створюваної системи, виявляється відмінність між існуючим і необхідним рівнем компетенцій працівників, визначаються домінуючі знання, які мають вирішальне значення для реалізації стратегії та успіху підприємства, аналізуються внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, створюються навчальні програми та системи забезпечення. Для вирішення поставлених завдань використовуються фактографічні системи обробки інформації, пошукові технології з видобутку та вилучення даних, виявлення їх послідовностей, методи аналізу текстів, авторубрикатори вхідного потоку документів тощо.

На другому етапі здійснюється збір необхідних знань та ресурсів, що сприяє упорядкованому зосередженню існуючих знань, фінансових, матеріальних ресурсів, інформаційних джерел, методів та технологій, компетенцій працівників для створення доменів вибраних базових знань. Включається науковий пошук з усіх аспектів напряму діяльності підприємства, вибираються зовнішні і внутрішні джерела знань, проводиться відбір та акумулювання значимих відомостей, отримання нових знань, їх відбір та фільтрація. Управління на цьому етапі охоплює організацію системи пошуку, вилучення і аналізу інформації з різноманітних джерел, взаємодію з різними зовнішніми джерелами нових знань, проведення розвідки знань з використанням методів штучного інтелекту, моделювання, програмування, математичного та статистичного аналізу даних. Для збирання необхідних знань застосовуються різноманітні пошукові технології збору інформації, управлінські інформаційні системи для топ-менеджменту, профілі експертів, технології потоку робіт.

Третій етап включає вибір та оцінку корисності знань, формування корпоративної пам'яті. Для цього, як правило, створюється організаційна структура, основна мета якої полягає у збиранні та обробці інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел, забезпеченні керівництва та працівників підприємства необхідними інформаційними ресурсами, поширенні знань через адміністративні бар'єри та інтегруванні їх у щоденний бізнес-процес. До спеціалізованої структури управління внутрішньоорганізаційними знаннями, включаються фахівці відділу стратегічного планування та професійного розвитку, департаменту корпоративних відносин, виконавчі директори з виробництва, ІТ-фахівці, залучаються фахівці науково-дослідних інститутів та університетів. Вони формують «групу підтримки», яка надалі просуватиме ідеї управління знаннями підприємства.

Формування корпоративної пам'яті підприємства передбачає здійснення діагностики для отримання чіткої картини обсягу та якості знань. Діагностика дозволяє також визначити ефективність використання знань працівників, відповідність зовнішніх джерел інформації реальним потребам. Як правило, діагностика проводиться через анкетування працівників на початку та в процесі

завершення проєкту для розуміння результатів здійснених дій. Для розширення можливостей корпоративної пам'яті використовуються програми моніторингу та аналізу засобів масової інформації, системи управління контентом сайту.

На четвертому етапі відібрані та систематизовані знання класифікуються відповідно до потреб та специфіки діяльності підприємства та вносяться до корпоративної пам'яті для подальшого використання. Визначаються понятійний апарат, змістовні компоненти, формується загальна система управління внутрішньоорганізаційними знаннями, що включає карту знань, яка предметно показує джерела інформації, ресурси та хто ними володіє, розробляється відповідна структура інформації та її архітектура. Структурування інформації та знань здійснюється за джерелами походження та ключовими процесами підприємства. Сюди включаються зовнішні джерела знань, які одержують через навчання в закладах освіти, з наукових видань, стажувань в країні та за її межами, ЗМІ, Інтернету, навчальних семінарів, виставок, конференцій та внутрішні джерела, пов'язані з результатами професійної діяльності і які утворюють інтелектуальні активи підприємства, становлять цінність для подальшого використання: знання, отримані працівниками під час процедур професійного розвитку та перебування у кадровому резерві; дані статистики; підсумки внутрішніх аудитів; звіти відділів; професійні знання про виробничі процеси, клієнтів і конкурентів; потреби ринку маркетингу; фінансові результати; набутий досвід; стратегічні плани і цілі тощо.

Відібрані та систематизовані знання формують корпоративну пам'ять, що є важливим компонентом інтелектуального капіталу підприємства. Корпоративна пам'ять є основою системи управління знаннями, що зберігає гетерогенну інформацію (документи, креслення, бази даних, бази знань) з різних джерел та робить цю інформацію доступною фахівцям для вирішення виробничих завдань [102; 292]. На цьому етапі використовуються інформаційні ресурси, які дозволяють автоматично зберігати дані для складання профілю користувача.

П'ятий етап передбачає розподіл знань, які відповідно до цілей та завдань функціонування підприємства витягуються з корпоративної пам'яті для подальшого використання. Організацією розподілу знань займаються

спеціалізовані підрозділи, виходячи з потреб, цілей та завдань, що стоять перед підприємством. Важливою умовою забезпечення процесу розподілу знань є організація трансформації індивідуальних, неявних знань у явні, які поширюються ширше. Розподіл знань у межах підприємства передбачає забезпечення працівників доступом до інтелектуальних ресурсів відповідно до їхніх професійних потреб, створення умов для обміну досвідом і спільної роботи, цілеспрямований рух інформаційних потоків з урахуванням ієрархії та вимог безпеки, а також інформування персоналу про наявні знання й організацію процесів професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Застосування знань, що відбувається на шостому етапі управління, має ключове значення для інноваційного розвитку підприємства, вирішення виробничих та управлінських завдань, пошуку нових ідей і підвищення професійної компетентності персоналу. Найбільш дієвими формами поширення знань є презентації, публікації, корпоративні веб-ресурси, професійні спільноти, центри знань, системи документообігу та портали, а також інструменти бізнес-аналітики, що дозволяють здійснювати глибокий аналіз діяльності підприємства.

На сьомому етапі відбувається створення нових знань. Практика показує, що створення, збереження і примноження знання є ключовою умовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства, його довголіття на ринку [185; 284; 292]. Серед ключових методів виявлення та створення нових знань доцільно виділити спостереження за бізнес-процесами, діяльністю клієнтів та постачальників, експериментування, інноваційне проектування, дослідження провідного досвіду модернізації бізнес-процесів та проєктів з раціоналізації технологічного процесу, організація зворотного зв'язку від споживача і його аналіз, еталонне тестування, аналіз власного практичного досвіду, активне використання інформаційно-комп'ютерних технологій для отримання нових знань і розробки даних тощо.

Восьмий етап включає продаж та реалізацію знань, коли на основі отриманих знань створюються нові товари, продукти та послуги, які приносять прибуток для створення нових знань, що забезпечується конкурентоспроможністю підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках за рахунок створення, проектування,

маркетингу, виробництва та реалізації ресурсів і технологій. Успішний продаж та реалізація можливі лише за умов наявності на підприємстві: розвиненої та спеціалізованої мережевої інфраструктури на основі сучасних ІТ-технологій; банку ідей в корпоративній пам'яті, як сукупності організаційних та інформаційних засобів для зовнішнього застосування; проектних мережевих груп, що створюють нові знання, обмежені рамками розв'язуваних завдань; підготовлених для продажу знань відповідних фахівців; спільноти професійних експертів, які об'єднують у мережевому просторі носіїв ключових знань у предметних галузях.

Завершальний етап пов'язаний з проведенням архівації рутинних знань підприємства у відповідні бази даних, забезпеченням їх безпеки. Грамотно проведена архівація рутинних знань допомагає полегшити пошук необхідної для вирішення поточних задач і проблем інформації, складання звітів документів, відновлення втраченої інформації на основі архівованих документів, зниження рівня проблем, пов'язаних з проведенням аудиторських й інших перевірок зі сторони державних органів влади. Для реалізації даного етапу проводиться експертиза важливості знань і документів, встановлюється їх наукова, історична та практична цінність, здійснюється опис та оформлення справ, визначаються строки зберігання. Удосконалення даної діяльності пов'язане з впровадженням до процесу архівації рутинних знань ефективних систем управління базами знань, створенням технологій сховищ даних та нейронних мереж, що відновлюють великі обсяги інформації щодо поточної виробничої діяльності.

Отже, запровадження технологій управління внутрішньоорганізаційними знаннями забезпечує формування стійкого інформаційно-комунікаційного середовища, у межах якого реалізується процес накопичення, поширення та практичного використання знаннєвого потенціалу підприємства. Це створює передумови для підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом, формування самонавчальної організаційної культури та зміцнення інноваційної спроможності суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим логічним продовженням дослідження є розробка стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств, заснованих на використанні інтелектуального капіталу як ключового

ресурсу довгострокового зростання, конкурентоспроможності та технологічного оновлення.

3.3. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств на основі управління інтелектуальним капіталом

Виведення в повоєнний період економіки України з глибокого кризового стану та поступовий рух у напрямі побудови економіки знань, що базується на проривних знаннях, передових цифрових та інформаційних технологіях, зумовлює необхідність розвитку інтелектуального капіталу та його інтеграції в систему управління підприємствами. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективних механізмів управління знаннями, що забезпечують їх накопичення, трансформацію та практичне використання. Інтелектуальний капітал стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств і їх здатності до інноваційного розвитку. Важливим є також створення сприятливого інституційного середовища, яке стимулює генерацію нових ідей та їх комерціалізацію. Значну роль у цьому процесі відіграють розвиток людського капіталу, підвищення рівня освіти та професійних компетентностей працівників. У підсумку, інтеграція інтелектуального капіталу до системи управління підприємствами формує передумови для сталого економічного зростання України.

У сучасній економіці рівень розвитку інтелектуального капіталу суттєво залежить від масштабів діяльності підприємства та його ресурсних можливостей. Це зумовлює формування різних підходів до управління знаннями, інноваціями та людським потенціалом у великих і малих бізнес-структурах. Великі потужні підприємства мають достатньо можливостей здійснювати інтелектуальну діяльність і реалізовувати стратегічні завдання щодо розширення інформаційно-технологічного впливу. На відміну від них, малі та середні підприємства обмежені у фінансових ресурсах, що ускладнює реалізацію процесів інвестування в професійний розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, збільшення наукового

потенціалу, створення високотехнологічної виробничої бази та забезпечення мотиваційних умов для активізації креативної діяльності персоналу. У таких умовах малий і середній бізнес змушений шукати альтернативні шляхи розвитку, зокрема через кооперацію, участь у кластерних ініціативах та використання зовнішніх джерел знань [6; 49; 56; 100]. Це підсилює актуальність державної підтримки та розвитку партнерств, спрямованих на вирівнювання можливостей доступу суб'єктів господарювання незалежно від їх розміру до інтелектуальних ресурсів і інноваційної інфраструктури.

Розвиток інтелектуального капіталу сприяє упорядкуванню інноваційних процесів на підприємстві, знижує рівень невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, зменшує ризики інвестування у неефективні проєкти та технології, що втратили актуальність. Це зумовлює перехід підприємств до нового рівня розвитку, пов'язаного з трансформацією технологічних і функціональних характеристик виробничо-збутових процесів. При цьому напрямами інноваційного розвитку сучасних підприємств, орієнтованих на розвиток інтелектуального капіталу, доцільно вважати:

- стратегічне планування інтелектуальної та інноваційної діяльності підприємства;

- виробництво та реалізацію підприємством продукції з високим рівнем інноваційності, ринкової вартості та споживчої цінності;

- реалізація багатовекторних заходів з нагромадження людського капіталу підприємства;

- трансформацію підприємств регіону у центри науково-виробничої та інтелектуальної діяльності, інтегровані єдиною системою управління та організаційною культурою, орієнтованою на генерування інновацій;

- управління процесами формування інтелектуального капіталу підприємства за рахунок інструментів фондового ринку.

Зазначені напрями інноваційного розвитку підприємства безпосередньо пов'язані з якістю та динамікою нагромадження людського капіталу як ключового компонента інтелектуального потенціалу. Саме людський капітал виступає

базисом для реалізації інноваційних стратегій, генерації нових знань і забезпечення ефективного розвитку інших компонентів інтелектуального капіталу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка чіткої та послідовної методики прискорення процесів його формування і нагромадження. Така методика має враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і вплив зовнішнього середовища на процеси професійного зростання персоналу.

Дійсно, людський капітал функціонує як стратегічний ресурс, що визначає вектор розвитку соціально-економічної політики держави, сприяючи підвищенню суспільного добробуту та якості життя громадян [22; 61; 78; 88; 111; 112]. Його вплив виявляється у зростанні продуктивності праці, оптимізації використання особистісних ресурсів і зростанні ефективності виробничої, господарської та комерційної діяльності підприємства. Інтенсивний освітній розвиток, який сьогодні відбувається на нових засадах – «навчання протягом життя», сприяє досягненню працівниками підприємства вищого рівня когнітивної підготовки, що забезпечує їх здатність ефективно опановувати проривні інноваційні технології, швидко засвоювати та привласнювати нові знання та без відкладення у часі впроваджувати їх у власну професійну діяльність. Процес нагромадження людського капіталу зумовлює не лише прискорення дифузії знань, а й інтенсифікацію генерування наукових, технічних та організаційно-управлінських інновацій. Саме тому управління процесами нагромадження людського капіталу, що лежить в основі формування та розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, слід розглядати як ключову умову соціально-економічної результативності функціонування підприємства.

Для здійснення адекватного моніторингу ефективності управління процесами нагромадження людського капіталу та вдосконалення наявних на підприємстві управлінських механізмів необхідне застосування інноваційних методик. Розроблений нами підхід базується на інтеграції організаційних, психологічних і фізіологічних чинників впливу, результатом чого є зростання професійної компетентності, інтелектуальної віддачі та творчої продуктивності праці персоналу (рис. 3.7).

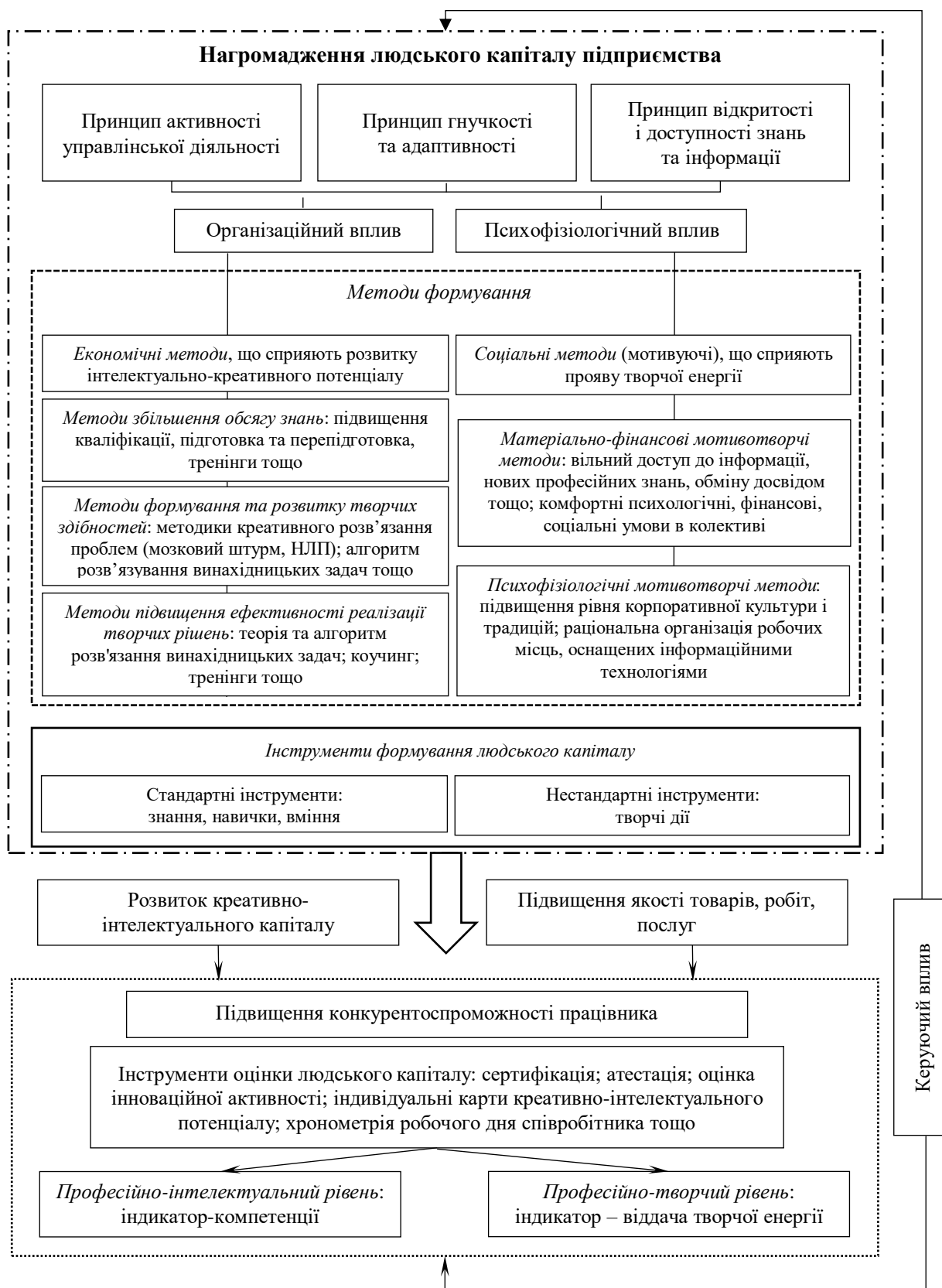


Рис. 3.7. Концептуальний підхід до прискорення темпів нагромадження людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Пропонована схема відображає комплексний підхід до нагромадження людського капіталу підприємства через поєднання різних взаємопов'язаних елементів і процесів. У її основі лежить визначення ключових чинників, що впливають на розвиток професійних компетентностей, знань і навичок працівників. Особлива увага приділяється ролі освіти, безперервного навчання та підвищення кваліфікації як базових інструментів формування людського капіталу. Пропонований підхід також демонструє значення мотиваційних механізмів і корпоративної культури у стимулюванні персоналу до саморозвитку та інноваційної діяльності. Важливим елементом є врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають ефективність інвестування в людський капітал з різних джерел. Крім того, відображено взаємозв'язок між процесом нагромадження людського капіталу та підвищенням продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємства. До того ж, пропонований підхід ілюструє системний характер процесу, де кожен елемент підсилює інші, забезпечуючи стійкий інноваційний розвиток підприємства.

Таким чином, представлена схема дозволяє деталізувати механізми нагромадження одного з ключових компонентів інтелектуального капіталу – людського капіталу, який виступає основою для розвитку інших складових. Вона наочно демонструє, що ефективність управління інтелектуальним капіталом залежить від узгодженості процесів накопичення знань і професійного розвитку персоналу. Саме це створює передумови для формування цілісної системи взаємодії всіх компонентів інтелектуального капіталу підприємства. При цьому процес зростання інтелектуального капіталу підприємства відбувається не шляхом механічного поєднання його шести структурних компонентів, а внаслідок їхньої взаємодії, яка створює синергетичний ефект і підвищує соціально-економічну результативність діяльності (рис. 3.8). Ця взаємодія забезпечує посилення впливу кожного окремого компонента за рахунок їх взаємного доповнення та інтеграції. У результаті формується цілісна система управління інтелектуальним капіталом, здатна генерувати нові знання, стимулювати інноваційний розвиток і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.



Рис. 3.8. Виникнення синергетичних ефектів на різних етапах нагромадження людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Сформоване розуміння взаємодії структурних компонентів інтелектуального капіталу та механізмів їх розвитку створює підґрунтя для визначення стратегічних орієнтирів управління ним. На цьому етапі особливої актуальності набуває розробка ефективних стратегій, орієнтованих на цілеспрямоване формування, використання та нарощення інтелектуального капіталу підприємства. Це дозволяє

перейти від аналітичного осмислення процесів до практичної реалізації довгострокових управлінських рішень. При цьому формулювання стратегій управління інтелектуальним капіталом підприємства, на наш погляд, слід здійснювати виходячи з аналізу таких функцій даного специфічного виду управління, як: управління інтелектуальними процесами; діагностика та аналіз кадрового забезпечення, навчання та компетентнісного зростання персоналу; планування і прогнозування інвестування у людський капітал. Реалізація даних функцій дозволяє акумулювати інтелектуальні ресурси, накопичувати унікальні знання та компетенції працівників, виявляти та поширювати інформацію і досвід, створювати передові технології і бренди, нові моделі бізнесу та інших нематеріальних активів підприємства, що забезпечують конкурентні технологічні та організаційні переваги, перетворюють його на систему, що самонавчається, функціонує за рахунок формування і реалізації знань та інноваційних технологій.

У межах функціонального підходу виокремлюють кілька видів стратегій управління інтелектуальним капіталом підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика стратегій управління інтелектуальним капіталом підприємства

Види стратегій управління	Функції управління розвитком	Змістовні складові стратегії управління
1	2	3
Стратегія управлінсько-аналітична	Управління інтелектуальними процесами діагностики та аналізу	Управління процесами інноваційного розвитку підприємства; трансформація підприємства у самонавчальну систему та простір накопичення й поширення передового досвіду, знань; організаційне, соціально-економічне, технологічне та ресурсне забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу; управління кадровим потенціалом з метою його відтворення та якісного вдосконалення; регулювання виробничо-технологічних й інформаційно-комунікаційних процесів з метою оптимізації потоків знань; аналіз результативності інноваційної діяльності та функціонування структурних підрозділів; оцінювання ефективності використання наявних ресурсів; ідентифікація технологічних можливостей, доступних для використання підприємством на поточному етапі; здійснення контролю та оцінки ефективності застосування інтелектуальних ресурсів підприємства

1	2	3
Стратегія підвищення ефективності інтелектуального потенціалу	Кадрове забезпечення	Розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу; визначення механізмів реалізації кількісних та якісних цілей кадрової політики; прогнозування потреби в персоналі, оптимізація його використання та збереження, основна увага – талантам; адаптація кадрової структури до вимог інноваційного розвитку; створення та впровадження систем мотивації для підвищення трудової й інноваційної активності персоналу; поліпшення умов праці та сприяння збереженню здоров'я працівників; формування сучасної виробничої культури, орієнтованої на особистість і розвиток її інтелектуального потенціалу
	Навчання і компетентнісне зростання персоналу	Придбання працівниками знань і компетенцій, необхідних для успішного функціонування підприємства; реалізація системи безперервної освіти через створення корпоративних навчальних центрів та доєднання до регіональних інноваційно-освітніх кластерів; активізація творчих можливостей працівників, їх зацікавленості в інноваційному розвитку підприємства
Стратегія трансформації цілепокладання	Планування та прогнозування	Формулювання стратегічних цілей, визначення умов та послідовності реалізації довгострокової інноваційної, виробничої, кадрової та соціальної політики підприємства; ідентифікація напрямів розвитку та перспективних можливостей досягнення підприємством конкурентоспроможних позицій; встановлення пріоритетних сфер діяльності, а також методів і технологій формування конкурентних переваг підприємства; розроблення нормативів і планових показників корпоративного зростання; прогнозування тенденцій інтелектуального розвитку підприємства, затвердження планів з розвитку кожного з шести компонентів інтелектуального капіталу підприємства; визначення можливостей інтеграції з іншими гравцями ринку в межах галузі, щоб набути конкурентних переваг
Стратегія соціального розвитку	Соціального інвестування	Обґрунтування і розробка соціальної політики по відтворенню персоналу в межах прийнятої на підприємстві концепції соціальної відповідальності; реалізація комплексних програм з підвищення якості життя працівників підприємства та членів їх сімей; покращення житлово-побутових та соціально-культурних умов життєдіяльності працівників; створення сприятливого мікроклімату в колективах; взаємодія з регіональними державними структурами щодо вирішення соціально-економічних та екологічних проблем; забезпечення соціальної безпеки працівників підприємства, надання допомоги та підтримки соціально незахищеним верствам населення регіону

Джерело: складено автором

Змістові складові та напрями реалізації зазначених стратегій мають високий рівень взаємозв'язку й формуються відповідно до загальної корпоративної стратегії та системи управління. Їхнє головне призначення полягає у забезпеченні довгострокового і стійкого зростання ефективності функціонування підприємства та підвищенні рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах євроінтеграції, цифровізації та інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Вибір підприємством конкретної конкурентної стратегії або одночасно кількох з них має відбуватися на підґрунті поєднання різних підходів до управління інтелектуальним капіталом. Остаточне рішення залежить від рівня нагромадження окремих його компонентів, які є домінуючими на певному етапі розвитку бізнесу, а також від тих умов, що виступають нематеріальними чинниками зростання ринкової вартості підприємства.

Запропоновані стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства потребують не лише теоретичного обґрунтування, а й практичної оцінки їх результативності через запровадження відповідного моніторингу. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні системи показників, яка б дозволила кількісно та якісно оцінити ефективність їх реалізації. Особливе місце в такій системі мають займати індикатори, що характеризують інтенсивність нагромадження людського капіталу як базового компонента інтелектуального капіталу підприємства. Саме ці показники дають змогу простежити динаміку розвитку персоналу, рівень інвестування в його компетенції та віддачу від таких інвестицій. Один із варіантів формалізованого підходу до комплексного аналізу тенденцій нагромадження людського капіталу на підприємстві наведено на рис. 3.9.

В запропонованому підході в центрі уваги знаходиться оцінка ефективності використання людського капіталу, що включає аналіз ділової активності персоналу, продуктивності праці, трудомісткості продукції та руху робочої сили. Важливим блоком є аналіз інвестицій у людський капітал, який охоплює дослідження системи професійного розвитку, соціального забезпечення, умов праці та дотримання прав працівників. Окрему увагу приділено аналізу ризиків деградації людського капіталу, зокрема впливу зовнішніх і внутрішніх факторів,

таких як соціально-економічні умови та морально-психологічний клімат у трудовому колективі. Завершальним етапом виступає аналіз якості людського капіталу, що включає оцінку рівня кваліфікації, стану здоров'я, мотивації та здатності персоналу до навчання. Схема демонструє логічну послідовність переходу від аналізу окремих аспектів до узагальнюючої оцінки людського капіталу. В цілому, запропонований підхід підкреслює системний характер процесу управління людським капіталом і його ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.



Рис. 3.9. Підхід до комплексного аналізу тенденцій нагромадження людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Оцінка результатів комплексного аналізу тенденцій нагромадження людського капіталу має стати фундаментом для загального моніторингу, який доцільно проводити по кожній сфері оцінки відповідно до показників та індикаторів, що характеризують стан, рівень розвитку та динаміку змін інтелектуального капіталу як на рівні підприємства, так і на рівні окремого працівника (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Базові напрями моніторингу результативності процедур управління інтелектуальним капіталом на організаційному та особистісному рівнях

Сфера оцінки	Показники та індикатори	
	організаційний рівень	особистісний рівень
1	2	3
1. Оцінка результативності діяльності працівників як носіїв людського капіталу і генератора нових знань	Ступінь відповідності поточних та майбутніх потреб в персоналі можливостям динамічно змінному ринку праці, наявність альтернативних джерел; частка працівників, що генерують нові ідеї, інноваційні рішення; частка проєктів, виконаних у встановлені терміни з заданим рівнем якості в межах виділених ресурсів; частка персоналу, що бере участь у проєктній діяльності; частка інноваційних форм навчання; кількість ідей, ідентифікованих як джерело нових ключових компетенцій або конкурентних переваг, інновацій	Кількість ідей і пропозицій, наданих конкретним працівником та їх ефективність; частка реалізованих ідей, масштаби використання знань; рівень залученості до реалізації проєктів; рольова модель особистості по І. Адізесу (виробник, генератор ідей, інтегратор, адміністратор); тип особистості та ціннісно-мотиваційний профіль; ступінь готовності до наставництва, передачі знань іншим; рівень здоров'я працівника
2. Оцінка ефективності та результативності діяльності персоналу з урахуванням зони відповідальності (у контексті розробленої стратегії)	Кількість (частка) ідей, реалізація яких забезпечила маневр прикриття стратегії (відповідно до моделі «5П» стратегії); частка структурних підрозділів, що виконують встановлені КРІ; середній час, що йде на навчання та адаптацію нового працівника; частка учасників кадрового резерву, які підвищили свій статус на підприємстві; частка менеджерів, які є фактичними лідерами в трудовому колективі; частка працівників, компетенції яких відповідають «Т-моделі»	Рівень професійної кваліфікації працівника; загальний стаж роботи та стаж роботи на даному підприємстві; частка суміжних завдань, розв'язуваних працівником на робочому місці щоденно; показник абсентеїзму; рівень виконання трудової дисципліни працівником; особистий вклад працівника в успішність підприємства (виконання КРІ, продуктивність праці)
3. Оцінка ефективності системи	Динаміка зростання продуктивності праці і фонду заробітної плати; динаміка руху і плинності кадрів; середній рівень заробітної плати	Лояльність працівника до підприємства, керівництва; потенційний рівень конфліктності працівника;

1	2	3
управління людським капіталом як компонентом інтелектуального капіталу	порівняно з середнім по галузі, регіону; ступінь збалансованості статеві-вікової, професійної, кваліфікаційної структури персоналу; середня питома вартість підбору і адаптації персоналу на робочому місці; питомі інвестиції/витрати на персонал; бренд роботодавця підприємства; швидкість заповнення вакантних місць; рівень соціальної відповідальності підприємства; рівень лояльності до підприємства осіб, що звільнилися	число проявів конфліктності за період роботи на підприємстві; ступінь задоволеності працівника системою стимулювання; ступінь задоволеності працівника умовами праці; ступінь задоволеності працівника стилем керівництва; ступінь задоволеності працівника інформаційно-комунікаційним процесом на підприємстві; можливості для розкриття талантів працівника на підприємстві

Джерело: складено автором

На основі отриманих за результатами моніторингу даних керівництвом підприємства має бути розробленою конкретна стратегія управління інтелектуальним капіталом, в основу якої має бути покладено його інноваційний розвиток. На рис. 3.10 представлено узагальнену модель стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства, яка відображає послідовність основних етапів цього процесу. Схема демонструє логіку переходу від формування цілей до оцінки результатів та коригування управлінських рішень. Особливу увагу приділено поєднанню аналітичних, планових і організаційних складових, що забезпечують ефективну реалізацію такої стратегії. Важливими елементами є безперервний контроль і адаптація процесів управління відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, які за сьогоденних умов функціонування українського підприємства є надто нестабільними. У цілому схема відображає циклічний характер стратегічного управління інтелектуальним капіталом, спрямованого на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

При цьому при формуванні стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства слід обов'язково приділяти окрему увагу процесам формування не лише людського, а й інших п'яти компонентів інтелектуального капіталу. Це зумовлено тим, що кожен із компонентів виконує специфічну функцію у формуванні загального інтелектуального потенціалу підприємства.

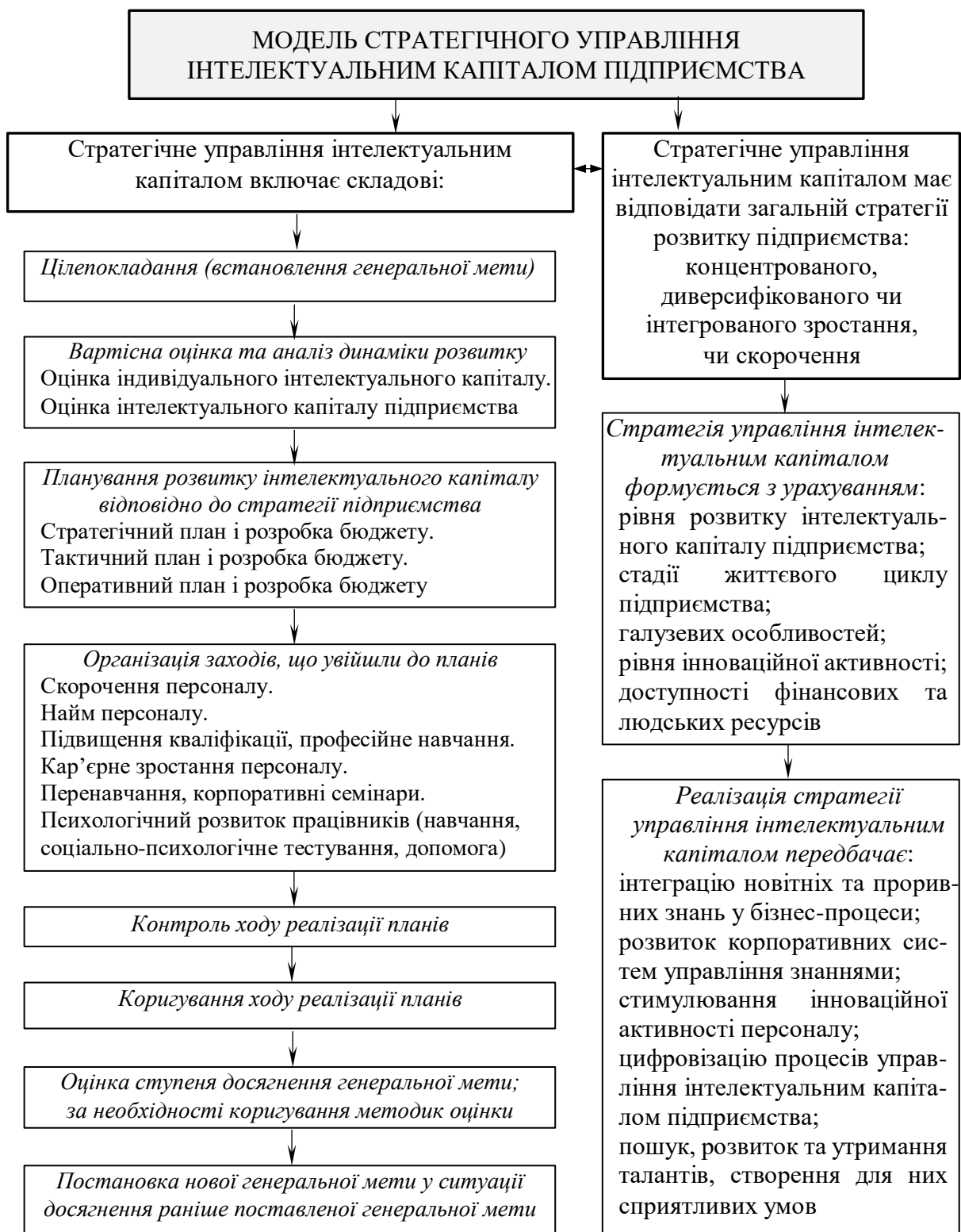


Рис. 3.10. Модель стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: складено автором

Зокрема, людський капітал забезпечує генерацію знань і компетенцій, структурний – їх формалізацію та збереження, а споживчий – трансформацію у

ринкову цінність. Водночас соціальний капітал сприяє розвитку довіри та ефективної взаємодії між працівниками, а управлінський – визначає якість прийняття стратегічних рішень. Інноваційний капітал, у свою чергу, забезпечує здатність підприємства до створення та впровадження нових продуктів і технологій. Ігнорування будь-якого з цих компонентів може призвести до порушення цілісності системи управління інтелектуальним капіталом і зниження її ефективності, що буде стримувати інноваційний розвиток підприємства.

В умовах формування в країні інноваційної економіки відбуваються якісні перетворення економічних процесів, що дозволяють здійснювати перехід від конкуренції продуктів та послуг до конкуренції на рівні бізнес-моделей, в основі яких лежать інноваційні технології та методи управління, оскільки саме інновації є найважливішим фактором посилення конкурентоспроможності сучасних підприємств та оздоровлення економіки України в повоєнний період. За цих умов зростає роль інтелектуального капіталу як ключового ресурсу формування нових конкурентних переваг. Підприємства змушені переорієнтовувати свої стратегії на розвиток знань, технологій та інноваційних компетенцій персоналу. Особливого значення набуває здатність до швидкої адаптації, генерації нових ідей та їх ефективної комерціалізації. У підсумку це покликано сприяти переходу економіки України до моделі сталого інноваційного розвитку, заснованого на знаннях та цифрових технологіях.

Українські суб'єкти господарювання з великого бізнесу, акумулюючи у своїх активах значні обсяги фінансового капіталу, матеріальних і людських ресурсів, мають реальні можливості (навіть за сьогоdnішніх надскладних умов діяльності) для масштабування інноваційного потенціалу розвитку економіки, створення в країні конкурентоспроможної національної інноваційної системи. Проте за оцінками фахівців, рівень реалізації інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств залишається низьким і значно нижчим, ніж у більшості розвинених країн світу [31; 133]. Дійсно, за даними Держстату України, частка інноваційних підприємств в загальній їх кількості в Україні в 2018 р. становила 28,1%, проте в 2020 р. різко впала до 8,5% з незначним зростанням до 10,5% у 2022 р. [44]. До

числа основних причин незадовільного рівня інноваційної активності українських підприємств (не враховуючи воєнні та економічні причини) слід віднести:

відсутність на переважній більшості підприємств країни культури та стратегії інтелектуального розвитку;

відсутність тісних зв'язків та проєктів співпраці бізнесу з провідними закладами освіти та науки регіону, що стає бар'єром для проникнення інноваційних рішень і технологій з теоретичної сфери в практичну;

відсутність достовірних та обґрунтованих знань у керівного складу підприємства про технології ефективного управління знаннями на підприємстві, не розуміння цінності талантів;

складність досягнення балансу технологічних і продуктових інновацій, що суттєво скорочує можливості інноваційного розвитку підприємства;

недостатній рівень розвитку інфраструктури трансферу технологій та комерціалізації інноваційних розробок;

обмеженість доступу до фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів, зокрема венчурного фінансування;

низький рівень мотивації персоналу до участі в інноваційній діяльності та відсутність ефективних стимулюючих механізмів.

Управління інноваційним процесом передбачає постановку та здійснення певних цілей, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності, підтримку інтелектуальної творчості суб'єктів інноваційного процесу, задоволення вимог ринку та споживачів продукції. Реалізація поставлених цілей пов'язана з визначенням та впровадженням технологій управління інноваційною діяльністю, що дозволяють підприємству безперервно оцінювати та розвивати свій технологічний та інтелектуальний потенціал.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що управління інтелектуальним капіталом має розглядатися не лише як внутрішній механізм підвищення ефективності функціонування підприємства, а й як базова основа формування його інноваційної стратегії [33; 296; 297]. Синергетичне

поєднання шести виокремлених нами компонентів інтелектуального капіталу створює передумови для цілісного стратегічного управління розвитком підприємства, орієнтованого на довгострокову конкурентоспроможність. З огляду на це, доцільним є формування системи стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства, сформульованих на основі закономірностей управління його інтелектуальним капіталом. Такі напрями відображають інтеграцію теоретико-методологічних положень і практичних результатів дослідження та окреслюють інструментарій, який забезпечує ефективну реалізацію інноваційних стратегій за сучасних умов господарювання (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств на основі управління інтелектуальним капіталом

Стратегічний напрям	Зміст управлінських дій	Інструменти та технології реалізації	Очікуваний результат / ефект
1	2	3	4
1. Нагромадження людського капіталу	Формування базових і специфічних компетентностей персоналу, розвиток корпоративного наставництва, інтелектуалізація праці	Корпоративні програми навчання, безперервна освіта, цифрові освітні платформи, пошук та підтримка талантів	Зростання продуктивності, підвищення кваліфікації, формування інноваційної культури
2. Розвиток структурного (організаційного) капіталу	Розвиток гнучких форм управління, запровадження цифрової організаційної культури, платформ структурної інтеграції знань	Впровадження технологій knowledge management, систем управління знаннями, інформаційних хабів	Підвищення узгодженості управлінських рішень, зниження організаційних ризиків
3. Розвиток соціального капіталу	Забезпечення безперервного обміну знаннями та інноваційними ідеями всередині підприємства та зі стейкхолдерами	Соціальні мережі, корпоративні месенджери, платформи для співпраці (Slack, Teams, Trello)	Підвищення швидкості прийняття рішень, розвиток та поширення відкритих інновацій
4. Активізація споживчого (клієнтського) капіталу	Зміцнення взаємодії зі споживачами та іншими стейкхолдерами через цифрові канали, персоналізація сервісів	CRM-системи, цифровий маркетинг, платформи зворотного зв'язку, аналіз великих даних	Зростання лояльності клієнтів, підвищення ринкової вартості та прибутковості підприємства
5. Розвиток управлінського капіталу	Залучення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів до процесу генерування інноваційних ідей, створення умов для їх впровадження на практиці	KPI та OKR-системи, стратегічне планування, бізнес-аналітика, оцінка 360°, системи підтримки прийняття рішень, цифрові платформи	Активізація творчого потенціалу персоналу, впровадження інноваційних рішень, підвищення якості управління

1	2	3	4
6. Розвиток інноваційного капіталу	Генерування інноваційних ідей, розвиток НДДКР, комерціалізація результатів досліджень, управління портфелем інноваційних проєктів, захист інтелектуальної власності	R&D-центри, стартап-інкубатори та акселератори, управління інноваційними проєктами, патентний аналіз, платформи відкритих інновацій	Зростання інноваційної активності, створення нових продуктів і технологій, підвищення технологічного рівня та конкурентних позицій
7. Створення синергетичного середовища розвитку інтелектуального капіталу	Створення управлінської системи, яка б поєднала в собі всі шість компонентів інтелектуального капіталу підприємства	Інтегровані системи управління (ERP, HRM, CRM), стратегічний аудит діяльності підприємства	Формування синергетичних ефектів, підвищення соціально-економічної ефективності
8. Формування культури відкритих інновацій	Перехід до відкритої моделі інновацій, інтеграція з науковими та освітніми установами регіону	Спільні лабораторії, партнерські проєкти, корпоративні акселератори	Залучення зовнішніх знань, підвищення гнучкості інноваційних процесів
9. Соціальне інвестування у знання	Реалізація програм соціального розвитку персоналу, підтримка креативних ініціатив	Програми корпоративної відповідальності, соціальні інновації, грантові програми	Підвищення мотивації, формування стійкої інноваційної екосистеми

Джерело: складено автором

Водночас слід зазначити, що реалізація всіх перерахованих напрямів для будь-якого підприємства відбувається в умовах підвищеної турбулентності та невизначеності, коли працівники нерідко демонструють опір нововведенням, оскільки вони спонукають їх виходити за межі звичних моделей поведінки та потребують додаткових зусиль і адаптації. Зовнішнє середовище також характеризується високим рівнем конкуренції та динамічності, що посилює тиск на підприємство й обмежує можливості стабільного розвитку. За таких умов будь-які трансформаційні процеси супроводжуються значними ризиками, пов'язаними як із внутрішніми організаційними чинниками, так і з впливом зовнішніх факторів. Це зумовлює необхідність їх системної ідентифікації, оцінювання та врахування у процесі управління інтелектуальним капіталом керівництвом підприємства. Саме тому доцільним є подальший розгляд ключових ризиків, що виникають у процесі реалізації зазначених стратегічних напрямів, та розробка шляхів для їх подолання або мінімізації негативного впливу на діяльність українських суб'єктів господарювання (табл. 3.9).

**Основні ризики розвитку інтелектуального капіталу в Україні
та шляхи їх подолання**

Основний ризик/ виклик	Характер впливу на інтелектуальний капітал	Рівень впливу	Можливі стратегії подолання
Людські втрати та демографічний спад	Зменшення чисельності висококваліфікованих кадрів; відтік молодих фахівців за кордон; старіння наукового персоналу; розрив поколінь у науці та освіті	Високий	Розроблення програм повернення кадрів; створення стимулів для молоді; дистанційна участь українських учених за кордоном у національних проєктах, залучення української діаспори до проєктів
Регіональна нерівномірність розвитку	Концентрація інтелектуального капіталу в кількох мегаполісах; занепад периферійних освітніх і наукових осередків	Високий	Запровадження регіональних програм інноваційного розвитку; децентралізація ресурсів; розвиток кластерів і хабів у малих містах
Недостатнє фінансування науки та інновацій	Обмежене оновлення матеріально-технічної бази; скорочення досліджень; низька інвестиційна привабливість	Високий	Збільшення частки ВВП на R&D; стимулювання приватних інвестицій; розвиток венчурного фінансування
Руйнування наукової та освітньої інфраструктури	Втрата лабораторій, обладнання, університетських баз; зниження рівня наукової активності в регіонах	Високий	Державні програми відбудови; міжнародна технічна допомога; цифровізація наукових процесів і створення віртуальних лабораторій
Недосконалість інституційної та правової бази	Неефективний захист прав інтелектуальної власності; корупційні ризики; неузгодженість законодавства	Середньо-високий	Гармонізація законодавства з нормами ЄС; створення ефективних механізмів судового захисту; прозорість регуляторної політики
Низька комерціалізація наукових результатів	Розрив між наукою й бізнесом; обмежене впровадження розробок у виробництво; відсутність ринку технологій	Середній	Розвиток систем трансферу технологій; підтримка стартапів; податкові стимули для інноваційних підприємств
Психологічне та професійне вигорання фахівців	Зниження продуктивності праці, втрати мотивації, падіння креативності, опір будь-яким змінам	Середній	Підтримка програм ментального здоров'я; розвиток корпоративної культури підтримки; освітні програми з менеджменту стресу
Цифрова нерівність між секторами	Обмежений доступ до сучасних технологій у сільських і малих регіонах; низький рівень цифрової грамотності	Середній	Розвиток цифрової інфраструктури; навчальні ініціативи; стимулювання впровадження ІТ-рішень у державному секторі

Примітка: рівень впливу визначено умовно на основі експертної оцінки з урахуванням масштабів і системності ризику.

Джерело: складено автором

Отже, всі перераховані ризики суттєвим чином скорочують реальні можливості українського підприємства, а отже, регіонів та економіки країни в цілому, до нагромадження людського капіталу, розвитку всіх складових

компонентів інтелектуального капіталу та зростання інтелектуального потенціалу. Подолати всі перераховані ризики на регіональному та державному рівні під час війни майже неможливо, проте вже сьогодні на всіх рівнях управління мають докладатися зусиль для мінімізації негативної дії кожного з них. У цьому контексті можна виокремити ключові вектори, які здатні стати каталізаторами подальшого зростання інтелектуального потенціалу на національному рівні:

1. Відновлення наукової інфраструктури – реконструкція пошкоджених об'єктів науково-виробничого характеру, залучення до цих процесів міжнародних фондів та інвесторів, модернізація обладнання та створення лабораторій нового покоління як на базі виробничих суб'єктів господарювання, так і на базі освітньо-наукових установ.

2. Комерціалізація наукових результатів – розбудова центрів трансферу технологій, венчурних і стартап-інкубаторів, запровадження на регіональному рівні ефективних механізмів партнерства між бізнесом, науковими та освітніми установами для скорочення термінів між генеруванням та впровадженням у виробництво інновацій.

3. Посилення захисту прав інтелектуальної власності – вдосконалення законодавства щодо захисту інтелектуальної власності, спрощення процедур патентування та формування сталої судової практики у сфері захисту прав інтелектуальної власності в країні.

4. Регіоналізація інноваційного розвитку – підтримка університетських і наукових центрів у регіонах, формування кластерів знань, креативних хабів і технологічних майданчиків, що сприятиме активізації локальних інноваційних екосистем, посиленню взаємодії між бізнесом, наукою та владою, а також більш рівномірному соціально-економічному розвитку територій.

5. Інвестиції в людський капітал з різних джерел – підвищення якості освіти, створення програм перепідготовки кадрів, підтримка молодих науковців і стимулювання повернення висококваліфікованих мігрантів в країну, підвищення рівня фізичного та ментального здоров'я українців, максимальне залучення ветеранів у систему суспільного виробництва.

6. Розвиток цифрових технологій – інтеграція штучного інтелекту, великих даних і систем управління знаннями в освітньо-наукову та управлінську діяльність сучасних українських підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів та формуванню інноваційно орієнтованого цифрового середовища.

7. Розширення міжнародної співпраці – активна участь у програмах ЄС, глобальних наукових консорціумах і проєктах з обміну кадрами, просування українських інтелектуальних продуктів на світові ринки, що сприятиме інтеграції у світовий науково-інноваційний простір, залученню інвестицій та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Отже, стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств на основі управління інтелектуальним капіталом формують цілісну систему управлінських рішень, спрямовану на гармонізацію взаємодії його шести структурних компонентів. Їх практична реалізація забезпечить перехід від епізодичного впровадження інновацій до системного управління знаннями, компетенціями та інтелектуальними ресурсами. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню рівня інноваційної активності, підвищенню конкурентоспроможності, формуванню культури відкритих інновацій та посиленню стратегічної стійкості українських підприємств, що є надважливо для повоєнної відбудови країни.

У процесі написання третього розділу було використано джерела: [2; 22; 31; 33; 44; 49; 56; 61; 78; 87; 88; 97; 98; 100; 102; 105; 108; 110-112; 116; 117; 122; 133; 185; 192; 198; 204; 208; 211; 215; 218; 220; 221; 223; 227; 229; 232; 246; 266; 270; 281; 284; 286].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [5; 6; 183; 263; 290-292; 294-298].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нові наукові підходи до виконання актуального науково-практичного завдання, яке полягає в поглибленні теоретичних засад управління інтелектуальним капіталом як стратегічним ресурсом, конкретизованим у теоретико-методологічних підходах та системному інструментарії його реалізації в умовах інноваційного розвитку підприємств. Узагальнення й систематизація результатів дослідження дали підставу сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що за сучасних надважких умов функціонування українських підприємств інтелектуальний капітал перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає потенційну здатність суб'єктів господарювання до інноваційного розвитку, а отже, і до досягнення ними конкурентоспроможних позицій на ринку. Розкрито еволюційно-історичні етапи становлення і розвитку теорії управління результативністю людської праці. Проаналізовано концептуально-методологічні та практико-прикладні підходи вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл щодо сутності інтелектуального капіталу. Запропоновано авторське формулювання сутності інтелектуального капіталу як системи знань, умінь, навичок, мотиваційних впливів, інформаційно-комунікаційної інфраструктури, унікального досвіду й компетентності, наділених властивістю матеріально-грошової конвертації та спроможних створювати додану вартість. Встановлено послідовність етапів розвитку та використання інтелектуального капіталу підприємства, яка охоплюють процедури формування, інституціоналізації, комерціалізації, синергії, відтворення і розвитку, послідовна реалізація яких забезпечить безперервний процес розвитку інтелектуального капіталу та підтримання його здатності генерувати конкурентні переваги.

2. Обґрунтовано структурні компоненти інтелектуального капіталу підприємства, до яких віднесено людський, структурний (організаційний), соціальний, споживчий (клієнтський), управлінський та інноваційний капітал. Людський капітал підприємства визначається когнітивними здібностями людини,

її інноваційною здатністю, компетентностями, освітнім рівнем та мотиваційними важелями. Структурний (організаційний) капітал підприємства характеризується управлінськими та виробничими технологіями, процесами та методами діяльності, технологічною інфраструктурою. Соціальний капітал підприємства охоплює систему соціальних зв'язків членів трудового колективу, етичні норми, моральні звичаї та традиції. Споживчий (клієнтський) капітал підприємства представляє собою процеси комунікації з клієнтами і споживачами, постачальниками і конкурентами, його корпоративну репутацію та брендову ідентичність. Управлінський капітал підприємства визначає його стратегічні орієнтири розвитку і пов'язаний з лідерським та фаховим потенціалом керівного складу. Інноваційний потенціал підприємства охоплює весь спектр результатів інтелектуальної діяльності, які захищені правами інтелектуальної власності (патенти, ноу-хау, продуктові інновації тощо). Всі шість компонентів мають між собою тісний взаємозв'язок та взаємозалежність.

3. Розроблено структурно-функціональну модель інтелектуального капіталу підприємства, в основу якої покладено поділ компонентів інтелектуального капіталу на два блоки – інформаційний (процеси генерування нових знань, сприятливе середовище для інноваційного розвитку, ефективна внутрішня комунікація, тобто людський, структурний (організаційний) та соціальний капітал) й управлінський (система комунікації зі стейкхолдерами, розробка та реалізація інноваційної стратегії розвитку, тобто споживчий (клієнтський), управлінський та інноваційний капітал). Модель демонструє взаємний вплив компонентів інтелектуального капіталу та окреслює потенціал для активізації інноваційного розвитку підприємства. Встановлено ключові напрями інноваційного розвитку та ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства. Надано характеристику семи видів інституційної інфраструктури підтримки управління інтелектуальним капіталом підприємства, до яких в роботі було віднесено виробничо-технологічну, інформаційно-цифрову, фінансово-економічну, експертно-консалтингову, соціально-економічну, маркетингову та територіальну.

4. Розроблено методичний підхід до оцінювання структурних компонентів

інтелектуального капіталу підприємства. В основу підходу покладено поєднання багатокритеріальної оцінки, заснованої на інтеграції кількісних і якісних показників та врахуванні міжкомпонентних зв'язків між людським та структурним (організаційним) капіталом підприємства. Здійснено порівняльну характеристику переваг та обмежень трьох базових методів оцінки інтелектуального капіталу – витратного, ринкової капіталізації та інтелектуальної доданої вартості. Надано характеристику взаємозв'язку структурного (організаційного) капіталу підприємства з людським капіталом за такими елементами: патенти, ліцензії, авторські права; процедури; технології; система управління; інформаційне забезпечення; технічне та програмне забезпечення; організаційна структура; організаційна культура та культура обслуговування.

5. Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання тенденцій розвитку інтелектуального капіталу на рівні країни, який базується на застосуванні міжнародних і національних індексів для встановлення тенденцій розвитку кожного структурного компонента інтелектуального капіталу. Тенденції нагромадження людського капіталу в Україні висвітлено на основі Індексу людського капіталу плюс. Оцінювання структурного (організаційного) капіталу здійснено на основі Індексу цифрової трансформації регіонів України та Індексу мережевої готовності. Соціальний капітал країни проаналізовано за допомогою Глобального індексу соціального прогресу. Тенденції зміни споживчого (клієнтського) капіталу оцінено за рейтингом національного бренду. Управлінський капітал проаналізовано за допомогою Індикаторів управління у світі, а інноваційний капітал – за Глобальним інноваційним індексом. Оцінку досягнутого Україною рівня розвитку інтелектуального капіталу виконано у двох вимірах – глобальному (порівняно з країнами-лідерами в межах кожного рейтингу) та регіональному (порівняно з сусідніми для України країнами – Республіка Польща та Республіка Молдова). Систематизовано ключові тенденції, що визначають стан та перспективи розвитку інтелектуального капіталу в Україні.

6. Визначено напрями реалізації корпоративних технологій підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом підприємства. Запропоновано

концептуальний підхід до формування організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємства, який має шестирівневу причинно-наслідкову структуру (вхідні умови, теоретико-методологічне підґрунтя, принципи формування технологій, структура технологій, механізми реалізації, результати). В основу підходу покладено обґрунтовані в роботі принципи (концептуальності, структурованості, системності, однозначності виконання процедур, повторюваності операцій, управлінської доцільності, творчого та усвідомленого характеру діяльності, керованості й прогнозованості, соціальної значущості та безпечності, перспективності та результативності) та алгоритми запровадження технологій управління інтелектуальним капіталом. Для кожного структурного компонента інтелектуального капіталу визначено концептуально-методичні напрями управління, що розкривають об'єкт управління, ключові аспекти, методологічні підходи, інструменти і методи, очікувані результати.

7. Обґрунтовано ключові характеристики формування в країні економіки знань на основі підвищення рівня ефективності управління знаннями на рівні підприємства. Окреслено систему знань підприємства, що у комплексі формує його інтелектуальний капітал та схему управління внутрішньоорганізаційними знаннями. Запропоновано концептуальний підхід до управління внутрішньоорганізаційними знаннями, який передбачає реалізацію дев'яти послідовних етапів: формування цілей і визначення напрямів; акумулювання знань і ресурсів; відбір та оцінка релевантності знань; класифікація та збереження знань; розподіл знань; використання знань у практичній діяльності; генерування нових знань; комерціалізація знань; архівування рутинних знань.

8. Обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства на основі управління інтелектуальним капіталом, які базуються на концептуальному підході до прискорення темпів нагромадження людського капіталу та враховують синергетичний ефект взаємодії структурних компонентів інтелектуального капіталу у процесі формування інноваційної стратегії діяльності підприємства. Надано характеристику стратегій управління інтелектуальним капіталом підприємства – управлінсько-аналітичної, підвищення ефективності

інтелектуального потенціалу, трансформації цілепокладання, соціального розвитку. Деталізовано підхід до комплексного аналізу тенденцій нагромадження людського капіталу підприємства та сформульовано базові напрями моніторингу результативності процедур управління інтелектуальним капіталом на організаційному та особистісному рівнях. Запропоновано модель стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Роїк О.М., Писаренко К.М. Підвищення ефективності управління споживчим капіталом на підприємстві на основі новітніх програмних засобів. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 583-586.
2. Андрущенко В.П., Луговий В.І., Снісаренко О.С. Реалізація особистісно орієнтованих технологій у післядипломній педагогічній освіті. *Особистісно орієнтовані технології навчання і виховання у вищих навчальних закладах*: моногр. Київ: Педагогічна думка, 2008. С. 122-130.
3. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 348 с.
4. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: моногр. / Київ. нац. екон. ун-т. Київ, 2003. 394 с.
5. Бабич І.В., Юрко І.С. Державна політика сприяння розвитку малого та середнього бізнесу: історичний аспект. *Via Econotica*. 2023. №3. С. 152-158.
6. Бабич І.В., Юрко І.С. Формування механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 50. С. 153-159.
7. Бажан І. Економічна сутність та функції інтелектуального капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2012. №2. С. 30-35.
8. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність. Київ: Знання, 2006. 431 с.
9. Бервено О.В. Інтелектуальний капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2002. 19 с.
10. Беленький П. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник Національної академії наук України*. 2007. №5. С. 9-18.
11. Белкіна Н.І. Розвиток ідей К. Ушинського про педагогіку як науку і мистецтво виховання в спадщині М. Демкова. *Наукові записки Ніжинського*

державного університету ім. Миколи Гоголя. Сер.: Психолого-педагогічні науки. 2012. №1. С. 185-187.

12. Білов Г.О. Інтелектуальний капітал в системі економічних відносин агропромислових підприємств України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон, 2009. 20 с.

13. Бітюк І.М., Одінцов О.М., Бабич І.В. Еволюція організаційних структур в умовах економіки знань: роль інтелектуального капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. Вип. № 4(138). С. 176-180.

14. Бітюк І.М., Одінцов О.М., Бабич І.В. Інвестування в персонал як ключовий інструмент формування інтелектуального капіталу підприємства в контексті інноваційного розвитку. *Трансформаційна економіка*. 2025. №3 (12). С. 124-128.

15. Бітюк І.М., Одінцов О.М., Скорик О.О. Інвестиційне забезпечення та розвиток інтелектуального капіталу в системі операційного менеджменту: драйвери інноваційної трансформації процесів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2025. Вип. 64. С. 96-101.

16. Близько 20% науковців припинили займатися дослідженнями в Україні через війну. Міністерство освіти і науки України. *Главком*. URL: <https://glavcom.ua/country/science/blizko-20-naukovtsiv-pripinili-zajmatisja-doslidzhennjami-v-ukrajini-cherez-vijnu-minosviti-1112177.html> (дата звернення: 09.04.2026).

17. Блонська В.І., Нагірна С.Я. Методичні підходи до оцінки потенціалу спільних підприємств у ході формування стратегічних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №19. С. 150-155.

18. Боковець В.В., Пілявоз Т.М. Моделі та механізми взаємодії інтелектуального капіталу й інноваційної активності підприємств. *Розвиток міста*. 2025. №2 (06). URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/142>. (дата звернення: 27.01.2026).

19. Боковець В.В., Шварц І.В. Використання інновацій та сучасних технологій у формуванні інтелектуального капіталу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. №55. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/55_2025ua/25.pdf. (дата звернення: 27.01.2026).

20. Бородіна О.М. Людський капітал в аграрній сфері економіки України: науково-організаційні основи сучасного формування і розвитку: дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.02 / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ, 2004.

21. Бриль І.В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 24 с.

22. Бублик М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, №4. С. 113-120.

23. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект). *Інтелектуальний капітал*. 2002. №1. С. 16-27.

24. Вареник І.В., Осадча Н.М., Щасна М.А. Інтелектуальний капітал – запорука успішного розвитку господарської діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 110-112.

25. Василик А.В. Інтелектуалізація трудової діяльності в контексті формування та розвитку інтелектуального капіталу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. Київ, 2009. 23 с.

26. Височіна Л.В. Інвестиційна стратегія розвитку інтелектуального капіталу в аграрній сфері: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон, 2012. 20 с.

27. Вовканич С.Й., Семів Л.К. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник Національної Академії наук України*. 2008. №3. С. 13-23.

28. Волощук Л.О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний*

аналіз. 2014. Т. 18. №2. С. 87-94.

29. Гайдай Г.Г., Дудка Т.В., Петровська С.І., Швець Л.В. Формування та розвиток інтелектуального капіталу як передумова підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 111. С. 285-291.

30. Гальчинський А.С. Криза і цикли світового розвитку: моногр. Київ: АДЕФ-Україна, 2009. 391 с.

31. Герасимчук В.І. Трансформація зайнятості і проблеми соціалізації ринку праці в перехідній економіці: дис. ... д-ра екон. наук: 08.09.01 / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. Київ, 2002. 455 с.

32. Глембицький О. Аналіз ефективності застосування штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №6. С. 383-389.

33. Глуха Г.Я. Інвестиції та їх вплив на економічне зростання. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №1(16). С. 39-47.

34. Голіяд І.С., Ковтуненко Н.О. Педагогічні умови формування у старшокласників інтересу до інженерно-технічних професій. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2013. Вип. 39. С. 28-32.

35. Гораль Л., Войтків Л., Корнієнко А. Ефективність галузевого інжинірингу як функція інтелектуального капіталу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №4. С. 292-296.

36. Гордійчук А.П. Управління інтелектуальним капіталом як інструмент для підвищення ефективності управління ризиками на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 449-456.

37. Грицьков Є.В. Організаційно-економічне забезпечення управління інтелектуальним капіталом на будівельних підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2016. 21 с.

38. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: моногр. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

39. Гуменюк І.О. Теоретичні основи управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №5-6. С. 116-122.

40. Гусаковська Т.О. Управління інтелектуальною власністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. техн. ун-т. Харків, 2009. 20 с.

41. Гусаковська Т.О., Святний Л.О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 435-440.

42. Давидюк Т.В. Бухгалтерський облік в системі управління людським капіталом: теорія та методологія: автореферат дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09 / Житомир. держ. технол. ун-т. 2011. 36 с.

43. Дейнеко Л.В., Іртищева І.О. Механізм впровадження інноваційних технологій в агропродовольчу сферу: сутність, функції, завдання і регіональні особливості. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2(40). С. 123-131.

44. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.stat.gov.ua> (дата звернення 8.11.2025).

45. Держевецька М.А. Управління інтелектуальним капіталом промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ, 2018. 20 с.

46. Дерун І.А. Проблеми оцінювання інтелектуального капіталу та його відображення у фінансовій звітності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №6 (144). С. 103-113.

47. Долішній М. Розвиток регіонів України. *Вісник Національної академії наук України*. 2001. №3. С. 33-40.

48. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.

49. Доронін А.В. Управління поведінкою персоналу підприємства в умовах інтелектуалізації капіталу: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2009. 32 с.

50. Дрейчук М.А., Ситник Й.С. Формування стійкої корпоративної культури

як засіб попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків організації. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73). №3. С. 42-46.

51. Єгоров І.Ю. «Інноваційна Україна – 2020»: основні положення Національної доповіді. *Економіка України*. 2015. №9. С. 4-18.

52. Жарінова А.Г. Теоретико-економічні підходи до визначення феномену інтелектуального капіталу. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1 (115). С. 5-15.

53. Житченко Г.О. Управління інтелектуальним капіталом переробного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2018. 20 с.

54. Жук В.М. Методологічні аспекти обліку специфічного інтелектуального капіталу в аграрному секторі економіки України. *Вісник ХНАУ*. 2008. №9. С. 12-17.

55. Жукова О.Ю., Левіт О.О., Парсяк В.Н. Зростання ролі інтелектуального капіталу в цифровій економіці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 1. С. 7-13.

56. Журавльова І.В. Функціонування інтелектуального капіталу: методологічне та методичне забезпечення: моногр. Харків: ТО Ексклюзив, 2016. 375 с.

57. Закон України «Кодекс законів про працю України» №322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 18.09.2023).

58. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності» №703-IX від 16.06.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-20> (дата звернення: 11.06.2025).

59. Закон України «Про інноваційну діяльність» №40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 11.06.2024).

60. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» №848-VIII від 26.11.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 11.06.2024).

61. Захарова О.В. Інвестування у людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2020. Вип. 56. С. 70-80.

62. Захарова О.В. Освітній потенціал інноваційного розвитку регіонів України. *Комерціалізація інновацій*: моногр. / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка, д.е.н., доц. О.А. Біловодської, п. 2.2. Суми: Триторія, 2020. С. 51-68.

63. Захарова О.В. Потенціал STEAM-освіти для розвитку знань та наукових здібностей професіонала. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. №2 (34). С. 20-33.

64. Захарова О.В. Тенденції нагромадження людського капіталу в Україні за період незалежності. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2020. Вип. 59. С. 85-97.

65. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: моногр. Донецьк: ТОВ «ДРУК-ІНФО», 2010. 360 с.

66. Захарова О.В., Васильченко Л.С. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент розвитку економічного простору регіонів країни. *Економіка і організація управління*. 2023. №3 (51). С. 43-51.

67. Захарова О.В., Козирєв Д.М. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2022. Вип. 67. С. 5-14.

68. Захарова О.В., Тарасенко Ю.О., Коляда Е.В. Коучинг як ефективний інструмент нагромадження людського капіталу підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: економіка і менеджмент*. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту. 2020. №1 (28). С. 33-44.

69. Захарова О.В., Юрко І. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку підприємства в повоєнний період. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях*: Матеріали XL Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 20-21 квіт. 2026 р.). У 2-х томах. Т. 2.

Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. С. 131-134.

70. Зачосова Н.В. Напрями розвитку людського капіталу засобами освіти для формування інтелектуального потенціалу післявоєнного відновлення економіки в умовах цифровізації та Індустрії 4.0. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №1-2. С. 7-16.

71. Зінов'єва І.В. Процес формування антикризової стратегії торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 344-352.

72. Ібрагімов Е.Е. Капітал знань як складова інтелектуальних активів підприємства. *Наука й економіка*. 2012. №2 (26). С. 134-140.

73. Іваненко О. Цифровізація як нова реальність в умовах соціальної нестабільності. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2024. №3. С. 25-46.

74. Ігнатенко М.М., Кучеренко С.Ю., Романюк І.А. Соціально-економічні пріоритети формування інтелектуального капіталу аграрних підприємств в умовах їх інноваційного розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 34-40.

75. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

76. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Дія.Цифрова громада. 2025 р. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 09.04.2026).

77. Іншаков О.В., Фролов Д.П. Інституція – ключ до розуміння економічних інститутів. *Економічна теорія*. 2011. №1. С. 52-62.

78. Каленюк І.С., Кузнецова Н.Б. Розвиток людського капіталу в умовах становлення креативної економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 4(37). С. 77-85.

79. Калетнік Г.М. Науково-навчально-виробничий комплекс як концепція механізму переходу агропромислового виробництва на інноваційну модель розвитку. *Економіка АПК*. 2013. №9. С. 5-11.

80. 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.

81. Каліна І.І., Шемеляк М.В. Інноваційно-інвестиційний механізм розвитку некомерційної організації. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2014. Вип. 38. С. 128-135.

82. Карлін М.І. Стимулювання праці в освітньо-науковій сфері: проблеми теорії та практики: моногр. Луцьк: Ред.-вид. відділ «Вежа» Волинського державного університету ім. Лесі Українки, 2000. 192 с.

83. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 31 с.

84. Київстар. Офіційний веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 12.03.2026).

85. Кісь С.Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології: моногр.; за заг. ред. В.П. Петренка. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 269 с.

86. Климович Н.І. Еволюція поглядів на поняття «інтелектуальний капітал». *Бізнес-інформ*. 2014. №2. С. 215-219.

87. Ключ Ю., Бодня І. Розвиток корпоративного управління інноваціями на підприємствах регіону як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4(04). С. 116-120.

88. Князева О.А., Булат А.Б. Розвиток людського капіталу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 17-22.

89. Коваленко О.М. Інтелектуальний капітал: формування та розвиток в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 / ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2008. 19 с.

90. Ковтуненко К.В. Основні підходи до формування інтелектуального капіталу: зміст та роль в інноваційному розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. №3. С. 59-62.

91. Ковтуненко Ю.В., Бочевар І.В. Управління інтелектуальним капіталом

підприємства у часи великих змін. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 77-80.

92. Козловський С.В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю. Вінниця: Меркьюрі-Поділля, 2010. 432 с.

93. Коломієць Т.В. Аналіз можливостей застосування моделей та методів оцінки інтелектуального капіталу на вітчизняних підприємствах АПК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С. 80-85.

94. Коломієць Т.В. Інституціональне середовище формування інтелектуального капіталу підприємств аграрного сектору. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №3(7). С. 97-106.

95. Коломієць Т.В. Проблема ідентифікації інтелектуального капіталу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 317-322.

96. Коломієць Т.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття інтелектуального капіталу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 694-695. С. 14-17.

97. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Економічна теорія*. 2007. №2. С. 3-13.

98. Корнійчук А.М., Коломієць Т.В. Сучасний стан та тенденції формування інтелектуального капіталу в аграрному секторі. *Науково-методологічні засади соціально-економічного розвитку аграрної сфери економіки України в умовах євроінтеграційних процесів* / під ред. д.е.н., професора Ю.О. Нестерчук. Умань: Видавець «Сочінський», 2016. С. 131-138.

99. Кошулько О.П. Управління людським капіталом на підприємствах харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2008. 20 с.

100. Кравченко С.І., Корнєва О.В. Оцінювання інтелектуального капіталу вищих навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент*. 2011. №3(1). С. 55-61.

101. Кравчук Н.О. SC-методика оцінки інтелектуального капіталу деревообробних підприємств. *Innovative solutions in modern science*. 2016. №4(4).

С. 17-29.

102. Кравчук Н.О. Інтелектуальний капітал як чинник збільшення вартості підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2017. 20 с.

103. Курило Л.І. Формування інтелектуального капіталу в аграрній сфері: теоретичний аспект. *Економіка АПК*. 2014. №8. С. 5-12.

104. Левіна І.В. Інтелектуальний капітал: концептуальні основи відтворення: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2007. 16 с.

105. Легенчук С.Ф. Бухгалтерське відображення інтелектуального капіталу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Нац. аграр. ун-т. Київ, 2006. 21 с.

106. Лепейко Т.І. Значення інтелектуального капіталу у процесі розвитку сучасних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №1. С. 73-77.

107. Липчук В.В. Управління інтелектуальним капіталом організації. *Економічна теорія*. 2006. №3. С. 3-13.

108. Луговий В.І. Десять років становлення (досвід досліджень, розробок і впроваджень у сфері державного управління). Київ: НАДУ, 2005. 355 с.

109. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій. Київ: КНЕУ, 2000. 380 с.

110. Луцишин З.О. Сучасні тенденції світового руху капіталу. *Фінанси України*. 2005. №9. С. 3-15.

111. Людський капітал: формування та розвиток сільських територій: моногр. / О.Ю. Гаврик, О.Б. Желавський, І.В. Свиноус, В.М. Нянько, Ю.С. Гринчук [та ін.]. Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 260 с.

112. Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності / під ред. Лібанової Е.М. Київ: Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2017. 368 с.

113. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник КНТЕУ*. 2010. №2. С. 5-17.

114. Мазарчук А.Ю., Ткач І.І. Дослідження сутності інтелектуального

капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №5. Т.3. С. 50-53.

115. Макаревич О.В. Економіко-правовий аспект етапів управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 1. С. 41-49.

116. Маркова Н.С. Теоретико методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01 / Харк. нац. екон. ун т. Харків, 2005. 19 с.

117. Мельник Л.Г., Маценко О., Півень В., Дериколенко О., Кириленко М. Формування людського капіталу в цифровій економіці. *Механізм регулювання економіки*. 2020. №4 (90). С. 19-35.

118. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

119. Москвіна А.О. Національні конкурентні переваги та особливості їх реалізації в транзитивній економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2004. 20 с.

120. Нагорняк Г.С. Ідентифікація поняття інтелектуального капіталу та його тенденції розвитку у контексті інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 159-177.

121. Наумчук О.А. Інтелектуальні активи в системі бухгалтерського обліку. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки*. 2013. №4. С. 175-182.

122. НТФ «ТЕМС». Офіційний сайт. URL: <https://www.tems.com.ua/uk/> (дата звернення: 14.10.2025).

123. Організаційно-методичне забезпечення фінансового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах невизначеності середовища: моногр. / І.В. Журавльова, С.В. Лелюк, М.М. Берест [та ін.]; за заг. ред. І.В. Журавльової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 232 с.

124. Орел А.М., Жулинець Р.В., Пітік В.С., Березкін К.М. Моделі та методи

оцінки ефективності інвестування в інтелектуальний капітал підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №18. С. 43-48.

125. Панчишин Т., Лоїк Р., Демчишак Н. Інвестування в розвиток людського капіталу в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5240/5183> (дата звернення: 24.11.2025).

126. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: моногр. Івано-Франківськ: Нова зоря, 2006. 352 с.

127. Пилипенко О.І. Облік та аналіз власного капіталу: теорія і практика: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.04 / Національний аграрний університет. Київ, 2005. 20 с.

128. Підласий І.П. Практична педагогіка або три технології. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2004. 616 с.

129. Плаксюк О., Панкова Л. Капіталізація інтелектуального потенціалу: освітньо-управлінський аспект. *Academy review*. 2024. №1. С. 36-49.

130. Полужактова О.В. Інтелектуальний капітал в економіці України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2008. 20 с.

131. Поплавський М.В. Механізм управління інтелектуальним капіталом компаній. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Економіка*. 2014. Вип. 14. С. 160-170.

132. Порсюрора І.П., Клименко А.Б. Ідентифікація інтелектуального капіталу в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 166-173.

133. Поченчук Г.М. Закономірності трансформаційних процесів національної економіки. *Економічний аналіз*. 2014. №1. Т. 16. С. 123-129.

134. Пригодюк О., Скорик О., Рябоконь Н. Моделювання системи управління інтелектуальним капіталом на основі цифрових платформ в умовах розвитку інформаційної економіки. *Via Ecomotica*. 2025. №(9). С. 170-177.

135. Пригодюк О.М., Мартінович В.Г., Марченко О.Ю. Інтелектуальний капітал в системі інноваційно-інвестиційного менеджменту промислових

підприємств. *Розвиток міста*. 2025. №4 (08). С. 168-174.

136. Пригодюк О.М., Мартінович В.Г., Марченко О.Ю. Синергія інтелектуального капіталу та цифрових технологій в інноваційному розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. №55. С. 171-176.

137. Пріхно І.М., Мартінович В.Г., Мартінович П.Г. Механізм формування інтелектуального капіталу в процесі інноваційного розвитку підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. №3 (133). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/20.pdf. (дата звернення: 07.11.2025).

138. Пріхно І.М., Мартінович В.Г., Мартінович П.Г. Правове та фінансово-інвестиційне забезпечення формування інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу інноваційного розвитку бізнесу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №9. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/290> (дата звернення 12.02.2026).

139. Пріхно І.М., Мартінович В.Г., Марченко О.Ю. Інтелектуальний капітал як основа інноваційних логістичних рішень на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 4 (101). С. 95-103.

140. Прокопенко І.В. Економічне оцінювання та регулювання інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів, 2018. 25 с.

141. Прокопенко О., Гарафонова О., Жосан Г. Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова трансформація впливає на управління персоналом. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. №4(50). С. 84-94.

142. Рамський А., Лойко Є. Розвиток інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. №1. С. 340-349.

143. Рєпіна І.М. Розвиток інноваційного потенціалу підприємств за умов глобальних технологічних викликів. *Вісник Хмельницького національного*

університету. Економічні науки. 2017. №4. С. 177-181.

144. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року» №526-р. від 10.07.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80> (дата звернення 11.06.2024).

145. Сай Л.П., Поріцький Ю.А. Адміністрування інтелектуального капіталу підприємства. *Український економічний часопис. 2024. Вип. 6. С. 128-131.*

146. Сарай Н.І. Інтелектуальний капітал підприємства як основа його конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка. 2012. №6. С. 95-98.*

147. Серікова О.М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ. 2022. №6. С. 94-100.*

148. Синегуб П.С. Ідентифікація та моделі оцінки інтелектуального капіталу бізнес-спільнот в економіці знань. *Інвестиції: практика та досвід. 2023. №5. С. 99-105.*

149. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 444 с.

150. Соковніна Д.М. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом наукоємних підприємств АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця, 2010. 19 с.

151. Соломко Т.Ю., Бауліна Т.В., Кухтик Т.В. Прикладний інструментарій формування інтелектуального капіталу в умовах суспільно-політичних трансформацій. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова. 2020. №4. С. 87-94.*

152. Стефанов Н. Обществените науки и социалната технология. София: Партиздат, 1973. 210 с.

153. Стрижак О.О. Формування інтелектуального капіталу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський державний екон. ун-т. Харків, 2004. 23 с.

154. Ступнікер Г.Л. Формування і оцінка інтелектуального капіталу

підприємств гірничо-металургійного комплексу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Криворіз. техн. ун-т. Кривий Ріг, 2010. 20 с.

155. Тадеєв Ю.П. Теоретичні основи інтелектуального капіталу та інституційне забезпечення його зростання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №15. С. 135-139.

156. Тараруєв Ю.О. Удосконалення механізму оцінки інтелектуальних активів будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків, 2008. 21 с.

157. Тарасюк Г.А. Стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств в умовах цифровізації та глобалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №4. С. 214-227.

158. Терещенко Д.А. Формування механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №4. С. 103-108.

159. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. №1. С. 194-197.

160. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.

161. Туленков М.М. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. *Політичний менеджмент*. 2009. №3(36). С. 101-111.

162. Турило А.М. Теоретико-методологічні засади визначення сутності і оцінки капіталізації підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 159-162.

163. Фімяр С.В., Глембицький О.В. Теоретико-методичний базис формування інтелектуального капіталу підприємства з використанням технологій штучного інтелекту. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 26-33.

164. Ханнуф К. Трансформації властивостей споживчого (клієнтського) капіталу через поведінкові механізми цифровізації. *Вісник Хмельницького*

національного університету. *Економічні науки*. 2024. №1. С. 166-173.

165. Харламова Г.О. Інвестиційна безпека України: рейтингова оцінка: моногр. Київ: Аграр Медіа Груп, 2017. 432 с.

166. Хомич С.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом в сучасних умовах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. №3 (59). С. 223-229.

167. Хомутенко Л., Тупікіна А. Інтелектуальний капітал: міжнародний досвід та проблеми розвитку в Україні. *Migration & Law*. 2024. №4(4). С. 69-91.

168. Чайковська І.І. Моделі управління інтелектуальним капіталом промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2013. 21 с.

169. Чала О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1678>. (дата звернення 15.04.2024).

170. Черевко Г., Черевко І. Інтелектуальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18, №1-2. С. 28-39.

171. Чорна О.А. Інституціональний механізм управління розвитком людського капіталу підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 23 с.

172. Чуб Ю.В. Проблеми обліку інтелектуального капіталу. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. «Економічні науки»*. 2010. №6. С. 411-415.

173. Чухно А.А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. №11. С. 48-55.

174. Чухно А.А. Модернізація економіки та економічна теорія. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. №2(13). С. 149-155.

175. Швиданенко Г.О., Гусєва І.Ю. Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують у зовнішньому середовищі. *Проблеми економіки*. 2012. №4. С. 181-186.

176. Шевченко Д.В. Система розвитку та державного регулювання людського капіталу в умовах трансформаційних змін: дис. ... д-ра філософії: 051 Економіка / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2025. 275 с.

177. Шевченко Л.С. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: моногр. / за ред. Л.С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с.

178. Шимченко О.В. Сучасні погляди на відтворення інтелектуального капіталу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2024. №2. С. 75-79.

179. Школа В.Ю., Щербаченко В.О. Економічне обґрунтування ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційної економічної системи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 1. №3. С. 72-78.

180. Шкурупій О.В. Інтелектуальний капітал у суспільному відтворенні: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.01 / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2009. 33 с.

181. Шульга О.В. Зелений інтелектуальний капітал та його вплив на стійкість бізнес-моделей. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 34-43.

182. Щербаченко В.О. Економічні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сум. держ. ун-т. Суми, 2016. 20 с.

183. Юрко І.С. Альтернативні підходи до структурування інтелектуального капіталу підприємства. *Теорія і практика сучасної економіки*: матеріали XXVI Міжн. наук.-практ. конф. / відп. ред. Р.В. Манн; Черкас. держ. технол. ун-т. (м. Черкаси, 22 жовт. 2025 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2026. С. 58-60.

184. Ярошенко І.В., Семигулін П.К. Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення системи публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. №10. С. 255-261.

185. Abdullah D.F., Sofian S. The relationship between intellectual capital and corporate performance. *Procedia-social and behavioral sciences*. 2012. №1(1). Vol. 40. Pp. 537-541.

186. Andriessen D., Tiessen R. Weightless weight – find your real value in the future of intangible assets. Pearson Education, London. 2000. 208 p.
187. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London, Philadelphia: Kogan Page, 2006. 977 p.
188. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. №17. Pp. 99-120.
189. Barth C.G. Labor turnover: a mathematical discussion. Carl G. Barth & Son, 1919. 12 p.
190. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and empirical analysis with special reference to education. New York: Columbia University Press, 1964. 187 p.
191. Becker G.S. The economic approach to human behavior. Chicago: University of Chicago Press, 1976. 314 p.
192. Bombiak E. Wycena kapitału intelektualnego Wawel SA – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*. 2012. №95. P. 238-240.
193. Bontis N. Assessing knowledge assets a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*. 2000. №. 3 (1). P. 41-60.
194. Bontis N. Intellectual capital: an an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 1998. № 2. Vol. 36. P. 63-76.
195. Bourdieu P. The forms of capital. *The Sociology of Economic Life*. Boulder, CO: Westview Press, 2001. Pp. 96-111.
196. Brooking A. Intellectual capital: core assets for third millennium enterprise. UK: Thomson Business Press, London. 1996. 224 p.
197. Castells M. The rise of the network society. Oxford: Blackwell Publishers, 1996. 481 p.
198. Chahal H., Bakshi P. Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: role of innovation and learning culture. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 2014. Vol. 11. Issue 1. Pp. 52-70.
199. Chen J. Measuring intellectual capital a new model and empirical study.

Journal of Intellectual Capital. 2004. Vol. 5. №1. P. 195-212.

200. Chesbrough H.W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

201. Cohen S. Intellectual capital, strategy and financial crisis from a SMEs perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 2014. Vol. 15. Issue 2. Pp. 294-315.

202. Coleman J.S. Foundations of social theory. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. 993 p.

203. Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. 95-120.

204. Collins C.J., Smith K.G. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*. 2006. Vol. 49 (3). P. 544-560.

205. DiPiazza S.A. Building public trust: the future of corporate reporting. New York: John Wiley & Sons, 2002. 208 p.

206. Drucker P.F. The practice of management. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.

207. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11. №2. P. 130-141.

208. 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.

209. Fayol H. General and industrial management. London: Pitman, 1949. 110 p.

210. Fernández-Jardó C., Costa R.V., Dorrego P.F. The impact of structural capital on product innovation performance: an empirical analysis. *International Journal of Knowledge-Based Development*. 2014. Vol. 5. Issue 1. Pp. 63-79.

211. Fitz-Enz X. How to measure human resource management. McGraw-Hill, 1994. 285 p.

212. Fukuyama F. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press, 1995. 457 p.

213. Gantt H.L. Work, wages, and profits. New York: The Engineering Magazine Co., 1919. 312 p.

214. Global Innovation Index. WIPO. Cornell University. INSEAD. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/> (дата звернення 08.12.2025).
215. Gu F. Intangible assets, measurement, drivers, usefulness. Managing knowledge assets and business value creation in organizations: measures and dynamics. Giovanni Schiuma. Potenza: University of Basilicata, 2010. 350 p.
216. Hall R. Strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13. №2. Pp. 135-144.
217. Hassett K.A., Shapiro R.J. What ideas are worth: the value of intellectual capital and intangible assets in the american economy. Sonecon, 2012. 34 p.
218. Hiroyuki I. Mobilizing invisible assets. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press, 1987. 201 p.
219. Housel T. Knowledge valuation analysis. applications for organizational intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2005. Vol. 6. №4. P. 544-557.
220. Howe J. The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*. Issue 14.06. June. 2006. P. 176-183.
221. Huang Li-Su, Quaddus M., Rowe A.L., Lai Cheng-Po An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. *Knowledge Management Research & Practice Taylor & Francis Journals*. 2011. Vol. 9(1). Pp. 58-72.
222. Human Capital Index Plus. World Bank Group. 2026. URL: <https://humancapital.worldbank.org> (дата звернення: 29.02.2026).
223. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/> (дата звернення: 29.06.2025).
224. Joia L.A. Measuring intangible corporate assets. Linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. №1. P. 68-84.
225. Jurczak J. Intellectual capital measurement methods. *Economics and Organization of Enterprise*. 2008. №1. P. 37-45.
226. Kamath G.B. Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*. 2008. Vol. 9. №4. Pp. 684-704.
227. Kaplan R. S. The balanced scorecard – measures that drive performance.

Harvard Business Review. 1992. № 69 (1). P. 71-79.

228. Kaplan R., Norton D. Balanced scorecard: translating strategy in action. Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

229. Kemp S. Digital 2020: Global Digital Overview. DataReportal, 2020. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (дата звернення 02.01.2024).

230. Kernel. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 12.03.2026).

231. Khalique M., Shaari J.A.N., Isa A.H.B. Intellectual capital and its major components. *International Journal of Current Research*. 2011. №3(6). С. 343-347.

232. Kianto A. Andreeva T., Pavlov Y. The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*. 2013. Vol. 11. Pp. 112-122.

233. Klius Y., Kharkovyna O. Formation of an innovative economy through the prism of intellectual capital. *Приазовський економічний вісник*. 2024. №2(38). С. 40-45.

234. Klius Y., Kharkovyna O. Mechanisms for realizing intellectual capital in the innovative development of enterprises. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2025. №64. С. 83-89.

235. Lev B. Intangibles: management, measurement, and reporting. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001. 214 p.

236. Lev B. Seeing is believing – better approach to estimating knowledge capital. *CFO Magazine*. 1999. Pp. 29-37.

237. Luthy D.H. Intellectual Capital and Its Measurement. *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA) Conference*. Osaka, Japan, 1998. 18 p.

238. Marr B., Grey D., Neely A. Why do firms measure their intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2003. №4(4). P. 441-464.

239. Maslow A.H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954.

411 p.

240. McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.

241. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. 298 p.

242. Münsterberg H. Psychology and industrial efficiency. Boston: Houghton Mifflin Company, 1912. 321 p.

243. Nation Brands. The annual report on the most valuable and strongest nation brands. 2025. URL: <https://brandirectory.com/reports/nation-brands/2025> (дата звернення: 10.02.2026).

244. Nazari J.A., Herremans I.M., Isaac R.G., Manassian A., Kline T.J.B. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 2011. Vol. 12. Issue 2. Pp. 224-248.

245. Network Readiness Index. 2025. URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 10.02.2026).

246. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.

247. Nordhaug O. Human capital in organizations: competence, training and learning. Oslo: Scandinavian University Press, 1993. 284 p.

248. Ocean Tomo releases intangible asset market value study interim results for 2020. URL: https://www.prweb.com/releases/ocean_tomo_releases_intangible_asset_market_value_study_interim_results_for_2020/prweb17415530.htm (дата звернення 18.06.2024).

249. Owen R. A new view of society. London: Cadell & Davies, 1813. 23 p.

250. Payne A. Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005. 464 p.

251. Peters T., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.

252. Petty R. Intellectual Capital Literature Review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. T. 2. Vol. 1. Pp. 155-176.

253. Pike S., Roos G. Mathematics and modern business management. *Journal of Intellectual Capital*. 2004. Vol. 5. №2. Pp. 243-256.
254. Pochtovyuk A., Buriak I., Buriak M., Zakharova O. High Engineering Education as a Component of the System of Human Capital Development. *IEEE Problems of Automated Electrodrive. Theory and Practice (PAEP)*, Kremenchuk, Ukraine, 2020. Pp. 1-5.
255. Pulic A. VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*. 2000. Vol. 20. №5-8. Pp. 702-714.
256. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p.
257. Putnam R.D. Making Democracy Work. Princeton: Princeton University Press, 1993. 258 p.
258. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York: Free Press, 1986. 272 p.
259. Roos J., Pike S., Fernström L. Managing Intellectual Capital in Practice. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 208 p.
260. Roos J., Roos G., Dragonetti N., Edvinsson L. Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. London: Macmillan (Palgrave Macmillan), 1997. 143 p.
261. Saint-Onge H. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*. 1996. Vol. 24(2). P. 10-16.
262. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. P. 1-17.
263. Sieriebriak K., Yurko I. Improving institutional relations in the process of intellectual capital formation. *Інклюзивна економіка*. 2025. №1(07). С. 32-37.
264. Social Progress Index. 2025. URL: <https://www.socialprogress.org/alti-global-social-progress-index> (дата звернення: 10.02.2026).
265. Standfield K. Intangible finance standards: advances in fundamental analysis and technical analysi. Elsevier Science Publishing Co Inc, 2005. 384 p.
266. Starovic D. Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital. London: CIMA, 2003. 28 p.

267. Steurer R. Sustainable development strategies. *Innovation in Environmental Policy? Integrating the Environment for Sustainability*. London: Edward Elgar, 2008. Pp. 93-113.
268. Stewart T.A. Intellectual capital: the new wealth of organizations. New York: Doubleday/Currency, 1997. 278 p.
269. Sullivan P. Value-driven intellectual capital; How to convert intangible corporate assets into market value. Wiley, 2000. Pp. 238-244.
270. Sveiby K.-E. Methods for measuring intangible assets. Emerald Publishing Limited, 2018. URL: <https://www.sveiby.com/article/Methods-for-Measuring-Intangible-Assets> (дата звернення 05.09.2024).
271. Sveiby K.-E. The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997. 275 p.
272. Tan H. Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*. 2007. Vol. 8. №1. P. 76-95.
273. Taylor F.W. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
274. Tobin J. A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of Money, Credit and Banking*. 1969. Vol. 1. №1. Pp. 15-29.
275. Tobin J., Brainard W.C. Asset markets and the cost of capital. *Economic progress, private values, and public policy: essays in honor of william fellner*. Amsterdam: North-Holland, 1977. Pp. 235-262.
276. Ujwary-Gil A. Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Warszawa: C.H. Beck, 2009. 204 p.
277. UNESCO Science Report 2021: The race against time for smarter development. Paris: UNESCO Publishing, 2021. 736 p.
278. Van den Berg H. Models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation. Working Papers, Queen's University Kingston, 2003. 33 p.
279. Wang D., Chen S. Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*. 2013. Vol. 34. №8. Pp. 861-879.

280. Weissmann A. Marketing-Strategie: 10 stufen zum erfolg. Landsberg am Lech: MI Verlag Moderne Industrie, 1995. 259 p.
281. Wiig K.M. Knowledge management foundations. Arlington, TX: Schema Press, 1993. 471 p.
282. Wiley encyclopedia of management. Cooper C.L. (ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. 6536 p.
283. Williams M. Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? Evidence from publicly listed companies from FTSE 100. *Materials of McMasters Intellectual Capital Conference*. Ontario, 2001. Pp. 192-203.
284. Wong K.Y. Aspinwall E.M. Knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*. 2004. Vol. 8. №3. Pp. 44-61.
285. World Bank. Human Capital Index (HCI) Database. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038380> (дата звернення: 25.06.2025).
286. World Bank. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. Washington, DC: The World Bank, 2018. 243 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018> (дата звернення 25.06.2025).
287. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p.
288. World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development. Gland, Switzerland: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, 1980. 44 p.
289. Worldwide Governance Indicators. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access> (дата звернення: 10.02.2026).
290. Yurko I. Consideration of the structure of innovative capabilities of the enterprise. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: Збірник матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 30 січ. 2025 р.)*. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. Володимира Винниченка, 2025. Ч. 1.

С. 66-68.

291. Yurko I. Determinants of intellectual capital development in Ukraine. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи*: Тези доповідей XI Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2024 р.). Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 50-52.

292. Yurko I. Key trends in the development of intellectual capital in Ukraine. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону*: Збірник наукових праць за матеріалами VII Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 квіт. 2024 р.). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 269-274.

293. Yurko I. Methods of valuation of intellectual capital. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 75-80.

294. Yurko I. Organizational and management technologies for developing intellectual capital in an innovation-driven economy. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону*: Збірник наукових праць за матеріалами VIII Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 квіт. 2025 р.). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2025. С. 169-173.

295. Yurko I., Liu Y. Formation of the region`s intellectual capital. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. №57. С. 107-113.

296. Yurko I., Liu Y. Intellectual capital as a factor of innovative development of enterprises. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. Вип. №1(85). С. 155-161.

297. Yurko I., Liu Y. The impact of intellectual capital on the innovative development of regional enterprises. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 2(100). С. 86-90.

298. Yurko I., Liu Y. Transformation of the region`s intellectual capital in the conditions of fragility. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: Матеріали тез II Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 січ. 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. С. 213-214.

299. Zakharova O. Talent management in business: Best international and Ukrainian

practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. №25(1). Pp. 21-31.

300. Zakharova O. Ukraine's loss of human capital due to demographic, socio-economic and socio-political crises, 1990-2019. *Revista Galega de Economía*. 2020, v. 29 n. 2, p. 1-14.

301. Zakharova O., Usyk L., Petchenko M. Assessing the ability of Ukrainian higher education to offer key skills of tomorrow. *Problems and Perspectives in Management. Special issue «Ukrainian universities in new realities: 10 years of war»*. 2025. №23(2-si). Pp. 24-37.

302. Zakharova O., Yurko I. The impact of intellectual capital on an enterprise's innovative development. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (Tallinn, March 31 - April 1, 2026) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Ihor Samsin, Tallinn: Teadmus OÜ, 2026. Pp. 26-29.*

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Yurko I., Liu Y. Formation of the region`s intellectual capital. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. №57. С. 107-113.

Особистий внесок: Проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на процеси формування та використання інтелектуального капіталу.

2. Бабич І.В., Юрко І.С. Державна політика сприяння розвитку малого та середнього бізнесу: історичний аспект. *Via Econotica*. 2023. №3. С. 152-158.

Особистий внесок: Обґрунтовано напрями державної політики, спрямовані на активізацію інновацій, розвиток людського капіталу та нагромадження інтелектуального капіталу суб'єктами господарювання.

3. Yurko I., Liu Y. The impact of intellectual capital on the innovative development of regional enterprises. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 2(100). С. 86-90.

Особистий внесок: Проаналізовано взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом і рівнем інноваційності підприємств.

4. Бабич І.В., Юрко І.С. Формування механізму державної підтримки малого та середнього бізнесу регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 50. С. 153-159.

Особистий внесок: Запропоновано рекомендації щодо оптимізації механізмів державної підтримки інноваційно-інтелектуального розвитку суб'єктів господарювання в Україні.

5. Yurko I., Liu Y. Intellectual capital as a factor of innovative development of enterprises. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. Вип. №1(85). С. 155-161.

Особистий внесок: Запропоновано основні етапи формування та розвитку індивідуального інтелектуального потенціалу управлінських кадрів підприємств.

6. Yurko I. Methods of valuation of intellectual capital. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 75-80.

7. Sieriebriak K., Yurko I. Improving institutional relations in the process of intellectual capital formation. *Інклюзивна економіка*. 2025. №1(07). С. 32-37.

Особистий внесок: Досліджено, що реалізація стратегії нарощування інтелектуального виробництва має забезпечуватися за рахунок активного поширення інститутів розвитку.

Друковані праці наукових конференцій:

8. Yurko I. Key trends in the development of intellectual capital in Ukraine. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону: Збірник наукових праць за матеріалами VII Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 квіт. 2024 р.)*. Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 269-274.

9. Yurko I. Determinants of intellectual capital development in Ukraine. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: Тези доповідей XI Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2024 р.)*. Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 50-52.

10. Yurko I., Liu Y. Transformation of the region`s intellectual capital in the conditions of fragility. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: Матеріали тез II Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 січ. 2025 р.)*. Київ: КНЕУ, 2025. С. 213-214.

Особистий внесок: Визначено особливості процесів трансформації інтелектуального капіталу регіону в умовах нестабільності.

11. Yurko I. Consideration of the structure of innovative capabilities of the enterprise. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементції: Збірник матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 30 січ. 2025 р.)*. Кропивницький: РВВ ІДУ ім. Володимира Винниченка, 2025. Ч. 1. С. 66-68.

12. Yurko I. Organizational and management technologies for developing intellectual capital in an innovation-driven economy. *Обліково-аналітичне та*

організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону: Збірник наукових праць за матеріалами VIII Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 квіт. 2025 р.). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2025. С. 169-173.

13. Юрко І.С. Альтернативні підходи до структурування інтелектуального капіталу підприємства. *Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXVI Міжн. наук.-практ. конф. / відп. ред. Р.В. Манн; Черкас. держ. технол. ун-т. (м. Черкаси, 22 жовт. 2025 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2026. С. 58-60.*

14. Zakharova O., Yurko I. The impact of intellectual capital on an enterprise's innovative development. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (Tallinn, March 31 - April 1, 2026) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Ihor Samsin, Tallinn: Teadmus OÜ, 2026. Pp. 26-29.*

Особистий внесок: Визначено ключові напрями ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства, окреслено пов'язані ризики та запропоновано практичні заходи щодо їх мінімізації в умовах повоєнної економіки України.

15. Захарова О.В., Юрко І.С. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку підприємства в повоєнний період. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XL Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 20-21 квіт. 2026 р.). У 2-х томах. Т. 2. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. С. 131-134.*

Особистий внесок: Розкрито роль інтелектуального капіталу в активізації інноваційної діяльності підприємства.

Концептуально-методологічні напрями досліджень інтелектуального капіталів підприємств (українські науковці)

Теоретико-практичні напрями	Представники наукових шкіл/напрямів	Концептуальні підходи	Основні наукові праці
Державна науково-технічна та інноваційна політика, формування людського й інтелектуального капіталу	В. Геєць, А. Чухно, Л. Федулова, О. Амоша, О. Кібанов, С. Климко, І. Лукінов, О. Захарова	Формування економіки знань, роль держави в розвитку інноваційних процесів, інвестиції у людський та інтелектуальний капітал	«Економіка знань: виклики глобалізації та інноваційні перспективи України» (В. Геєць, Л. Федулова); «Інноваційна політика: європейський досвід та українські реалії» (А. Чухно)
Кадровий менеджмент, розвиток людського капіталу та ринку праці	О. Грішнова, Е. Лібанова, Л. Шаульська, Н. Діденко, І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова, Л. Черенько	Концепція людського розвитку, інвестиції в освіту й здоров'я, компетентнісний підхід, управління зайнятістю та трудовим потенціалом	«Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки» (О. Грішнова); «Людський розвиток в Україні» (щорічні доповіді під ред. Е. Лібанової); «Соціальна відповідальність бізнесу» (А. Колот)
Управління інтелектуальним капіталом підприємств	С. Ілляшенко, О. Скібіцький, М. Кизим, І. Шовкун, О. Длігач, О. Поплавська, Т. Васильців	Знанневий підхід до управління підприємством, методи оцінювання інтелектуального капіталу, механізми зростання конкурентоспроможності	«Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінювання, розвиток» (С. Ілляшенко); «Стратегічне управління підприємством» (О. Скібіцький); «Інноваційний розвиток економіки України» (М. Кизим)
Організаційний капітал, управлінські інновації, корпоративна культура	Н. Гавкалова, М. Дороніна, В. Врублевський, О. Білорус, О. Сардак, С. Руденко, О. Кузьмін	Дослідження організаційної культури та лідерства; розвиток управлінських практик в умовах цифровізації; моделі організаційної гнучкості	«Організаційний розвиток підприємств» (Н. Гавкалова); «Менеджмент організацій» (М. Дороніна); «Глобалізація та організаційні трансформації» (О. Білорус)
Споживчий (клієнтський) капітал, маркетинг і відносини з клієнтами	А. Павленко, І. Лилик, Н. Куденко, С. Гаркавенко, О. Зозульов, В. Пилипчук	Розвиток CRM-систем, маркетинг відносин, бренд-менеджмент, споживча довіра та лояльність	«Маркетинг: теорія і практика» (А. Павленко, І. Лилик); «Маркетингові дослідження» (С. Гаркавенко); «Маркетингова політика підприємства» (Н. Куденко)
Соціальна відповідальність бізнесу і сталий розвиток регіонів	З. Варналій, Т. Васильців, О. Лупенко, Л. Гриньова, В. Кузьмін, О. Яременко	Поєднання соціально-економічних і екологічних факторів розвитку, формування соціального капіталу, людський розвиток регіону	«Соціальна відповідальність бізнесу» (З. Варналій, А. Колот); «Сталий розвиток регіонів: економічні та соціальні аспекти» (Т. Васильців); «Аграрний сектор і розвиток людського потенціалу» (О. Лупенко)
Цифрова економіка і управління інтелектуальними активами	Я. Жаліло, О. Власюк, О. Мельник, І. Дейнеко	Вплив цифровізації на розвиток підприємств; управління цифровими активами; використання big data та штучного інтелекту в менеджменті	«Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку в Україні» (Я. Жаліло); «Інформаційна економіка і цифрові трансформації» (О. Мельник)

Джерело: складено автором

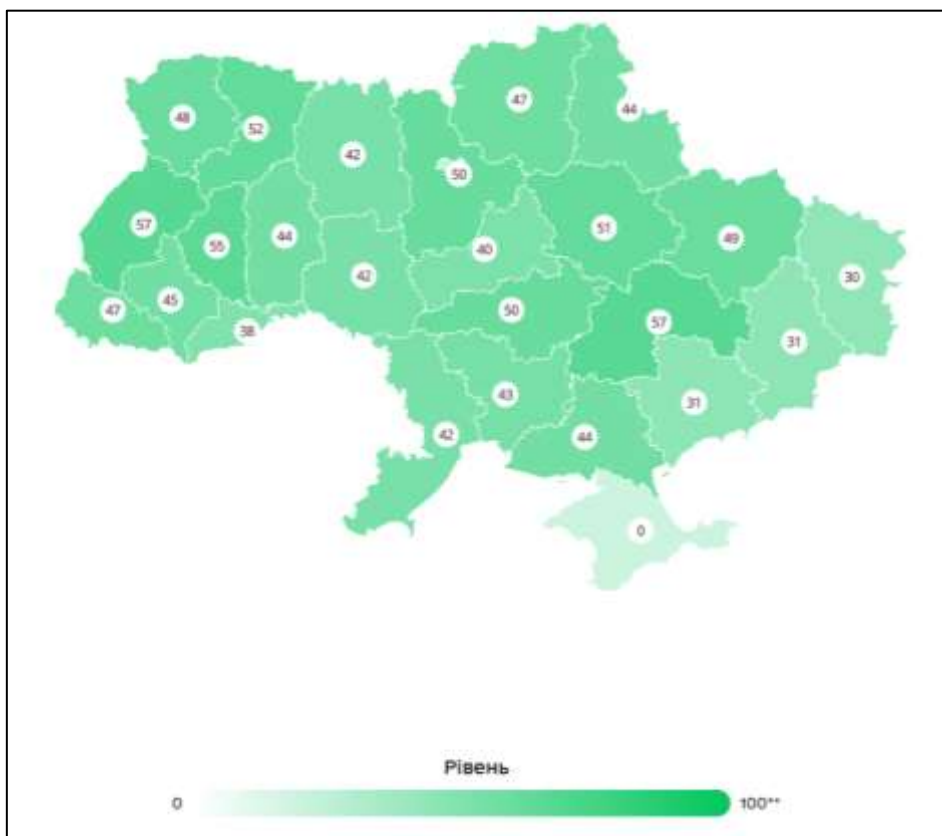


Рис. В.1. Індекс цифрової трансформації регіонів України, 2025 р.
Джерело: [76]

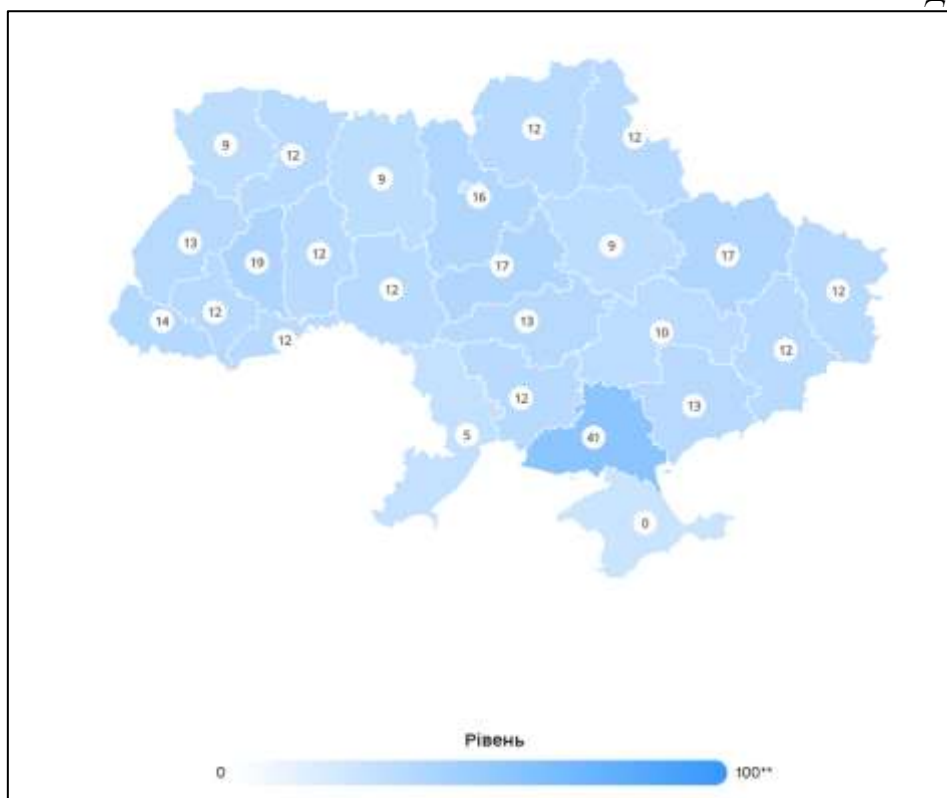


Рис. В.2. Цифрова економіка регіонів України, 2025 р.
Джерело: [76]

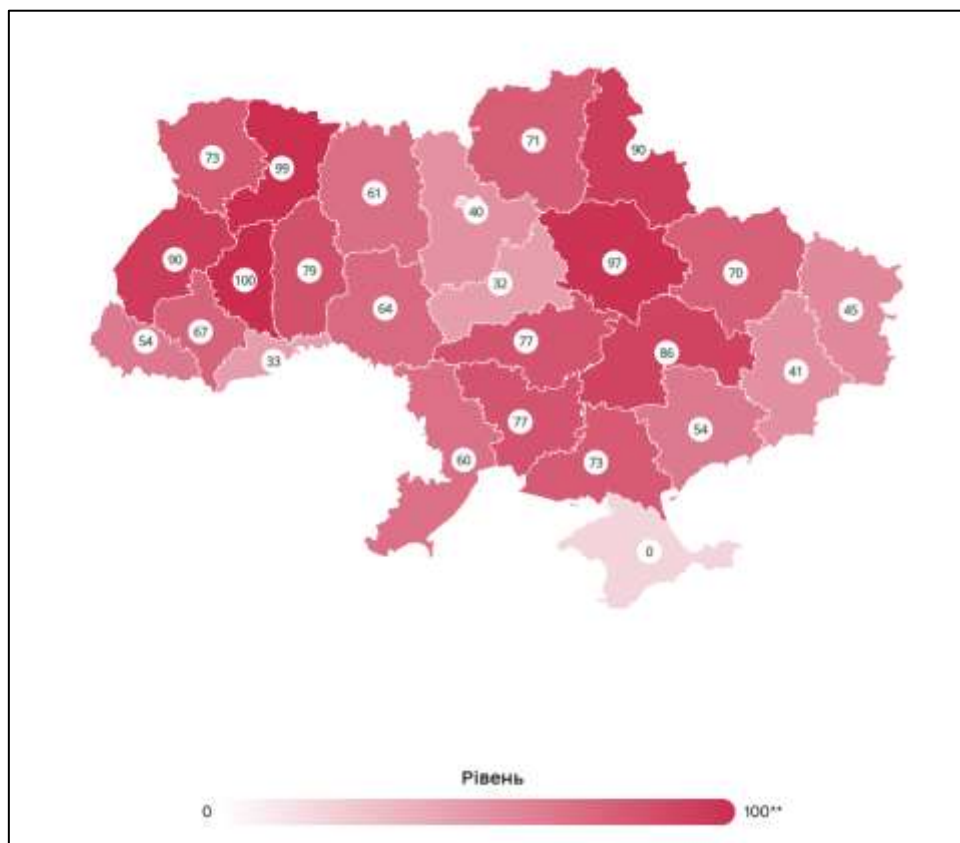


Рис. В.3. Цифрові навички в регіонах України, 2025 р.
Джерело: [76]

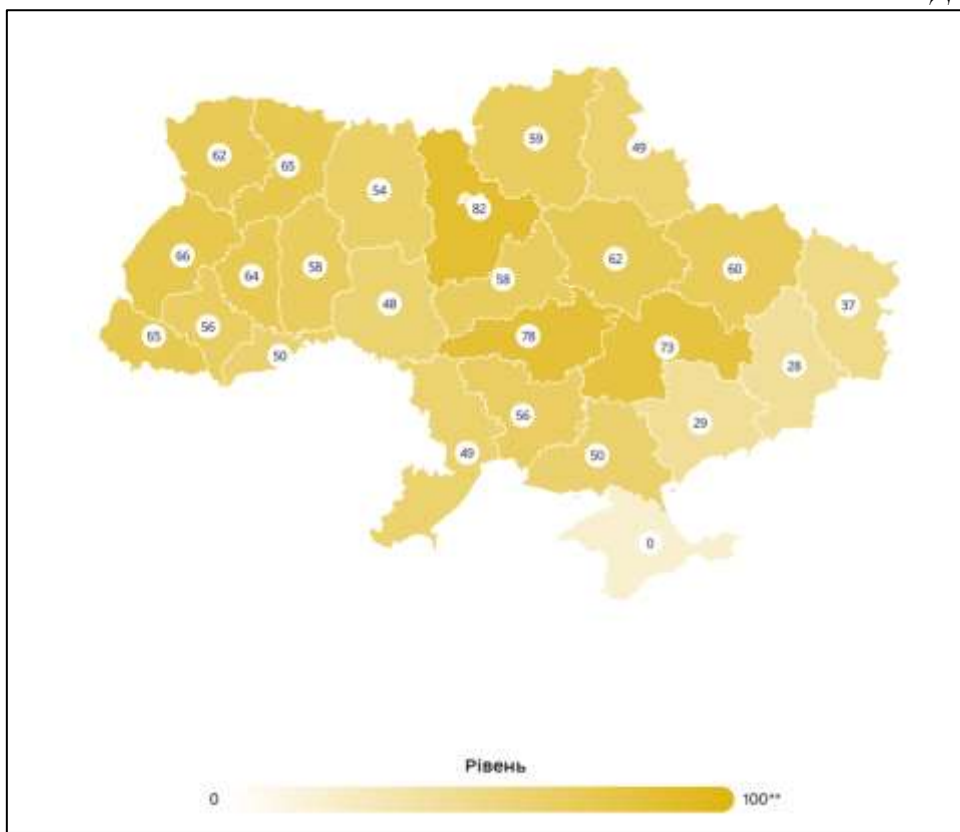


Рис. В.4. Цифрова інфраструктура регіонів України, 2025 р.
Джерело: [76]



Рис. В.5. Цифровізація публічних послуг в регіонах України, 2025 р.
Джерело: [76]

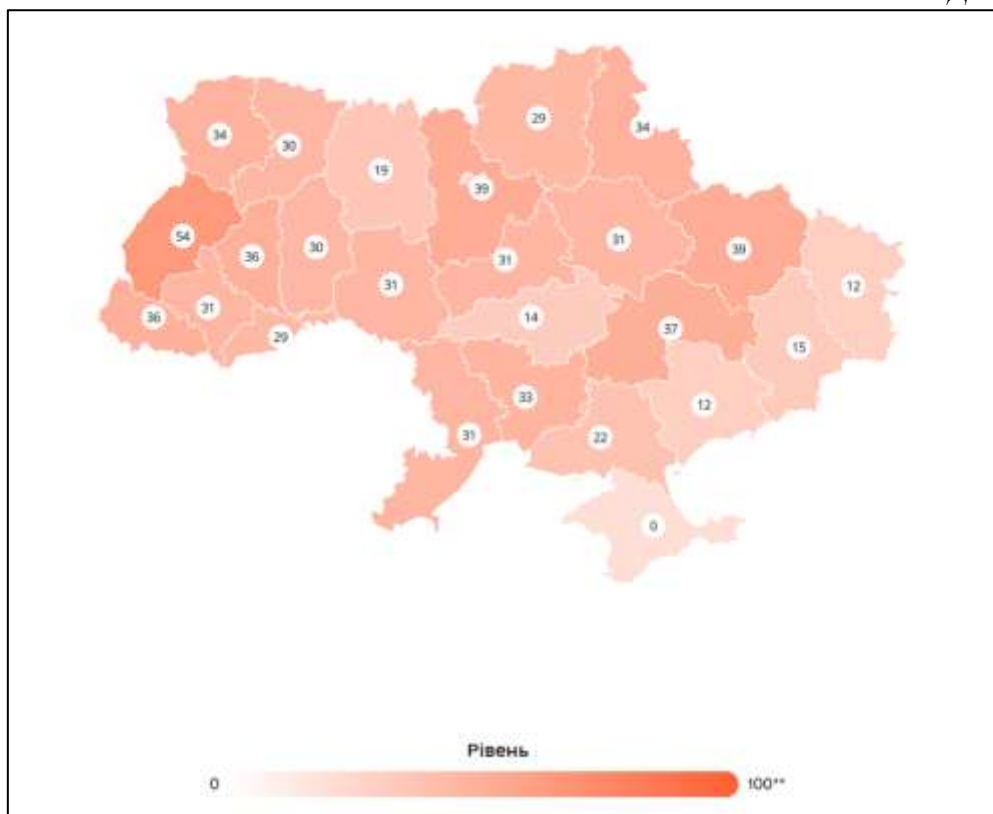


Рис. В.6. Цифровізація територіальних громад України, 2025 р.
Джерело: [76]



The Network Readiness Index in detail

Indicator	Rank	Score	Indicator	Rank	Score
A. Technology pillar	59	44.85	C. Governance pillar	45	69.68
1st sub-pillar: Access	63	68.81	1st sub-pillar: Trust	48	71.34
1.1.1 Mobile tariffs	50	74.78	3.1.1 Secure Internet servers	46	74.13
1.1.2 Handset prices	82	52.56	3.1.2 Cybersecurity	75	80.70
1.1.3 FTTH/building Internet subscriptions	12	59.04	3.1.3 Online access to financial account	n/a	n/a
1.1.4 Population covered by at least a 3G mobile network	109	52.65	3.1.4 Internet shopping	36	59.19
1.1.5 International Internet bandwidth	45	75.02	2nd sub-pillar: Regulation	74	58.42
1.1.6 Internet access in schools	37	98.99	3.2.1 Regulatory quality	85	35.56
2nd sub-pillar: Content	49	31.13	3.2.2 ICT regulatory environment	80	61.25
1.2.1 GitHub commits	42	20.10	3.2.3 Regulation of emerging technologies	80	35.99
1.2.2 Internet domain registrations	57	5.43	3.2.4 E-commerce legislation	1	100.00
1.2.3 Mobile apps development	18	74.51	3.2.5 Privacy protection by law content	68	61.30
1.2.4 AI scientific publications	34	24.47	3rd sub-pillar: Inclusion	26	79.28
3rd sub-pillar: Future Technologies	63	34.61	3.3.1 E-Participation	1	100.00
1.3.1 Adoption of emerging technologies	52	65.04	3.3.2 Socioeconomic gap in use of digital payments	57	76.85
1.3.2 Investment in emerging technologies	61	40.50	3.3.3 Gender gap in Internet use	83	56.08
1.3.3 Robot density	55	0.08	3.3.4 Rural gap in use of digital payments	7	84.19
1.3.4 Computer software spending	25	32.80	D. Impact pillar	49	56.01
B. People pillar	43	46.66	1st sub-pillar: Economy	19	51.93
1st sub-pillar: Individuals	12	68.72	4.1.1 ICT patent applications	47	1.52
2.1.1 Mobile broadband Internet traffic within the country	n/a	n/a	4.1.2 Domestic market scale	44	61.58
2.1.2 ICT skills in the education system	25	73.69	4.1.3 Technology-Enabled Work Flexibility	22	70.58
2.1.3 Use of virtual social networks	71	63.74	4.1.4 ICT services exports	5	73.66
2.1.4 Adult literacy rate	n/a	n/a	2nd sub-pillar: Quality of Life	91	55.51
2.1.5 AI talent concentration	n/a	n/a	4.2.1 Happiness	100	31.72
2nd sub-pillar: Businesses	93	23.07	4.2.2 Freedom to make life choices	92	57.94
2.2.1 Firms with website	n/a	n/a	4.2.3 Income inequality	4	95.41
2.2.2 Number of venture capital deals invested in AI	59	7.18	4.2.4 Healthy life expectancy at birth	85	58.31
2.2.3 Annual investment in telecommunication services	53	44.79	3rd sub-pillar: SDG Contribution	78	60.60
2.2.4 Public cloud computing market scale	44	17.26	4.3.1 SDG 3: Good Health and Well-Being	53	94.11
3rd sub-pillar: Governments	39	48.20	4.3.2 SDG 4: Quality Education	42	42.25
2.3.1 Government online services	5	98.24	4.3.3 SDG 5: Women's economic opportunity	62	78.18
2.3.2 Data Capabilities	23	55.39	4.3.4 SDG 7: Affordable and Clean Energy	101	57.59
2.3.3 Government promotion of emerging technologies	71	34.08	4.3.5 SDG 11: Sustainable Cities and Communities	102	37.63
2.3.4 Gross expenditure on R&D	70	5.06			

Notes: ● Indicates a strength and ○ a weakness

Рис. Г.1. Рейтинг України за Network Readiness Index, 2025 р.
Джерело: [245]

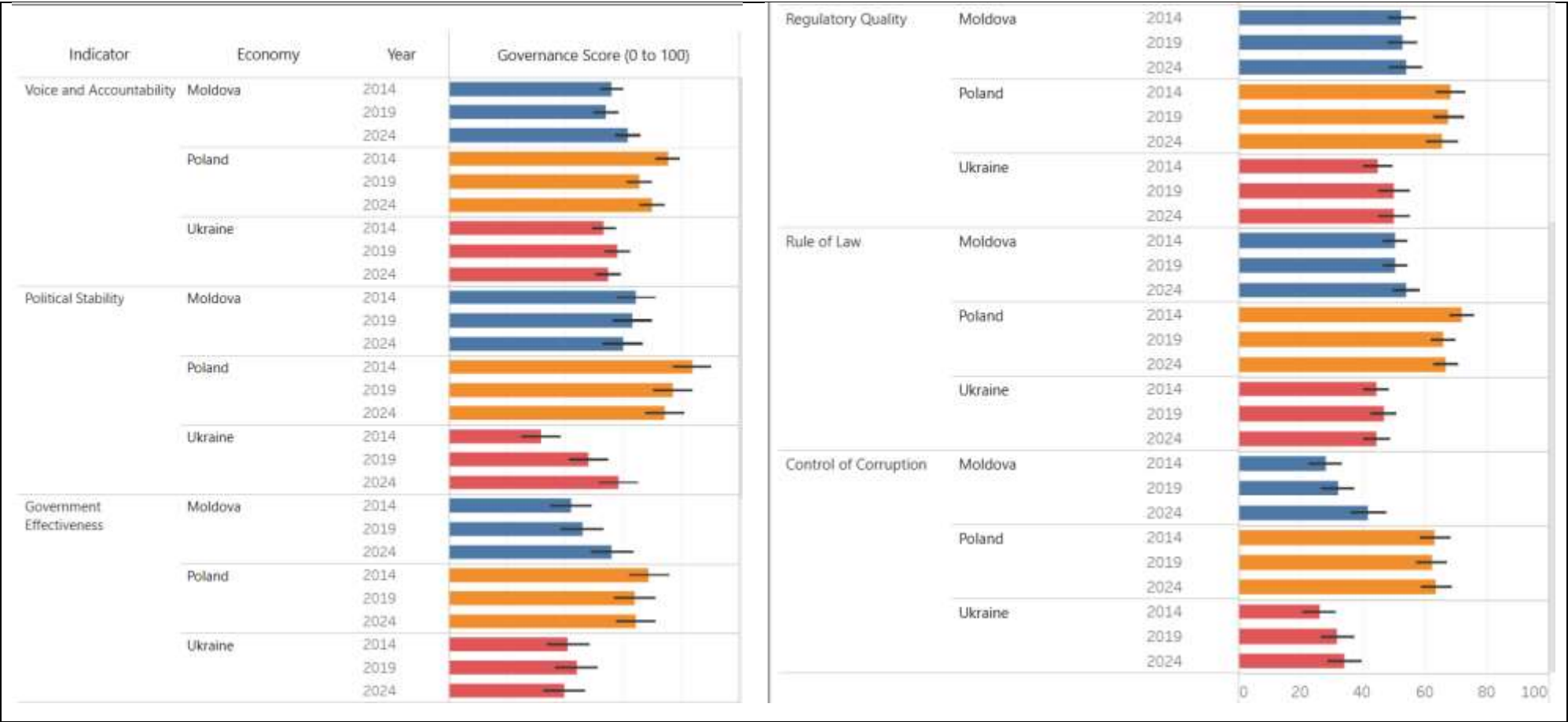


Рис. Д.1. Рейтинг України, Республіки Польщі та Республіки Молдови
за Worldwide Governance Indicators, 2014-2024 рр.

Джерело: [289]



Рис. Е.1. Рейтинг України за Global Innovation Index, 2025 р.
Джерело: [214]

Ukraine's innovation top performers

[View PDF report](#)

Data not available for 2.3.3 Global corporate R&D investors, 6.2.2 Top Unicorn Companies and 7.1.1 Top 15 intangible-asset intensive companies.

2.3.4 QS university ranking of Ukraine's top universities

Rank	University	Score
701-710	TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV	17.80
741-750	V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY	16.70
801-850	NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY OF UKRAINE "IGOR SIKORSKY KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE"	14.90

Source: QS Quacquarelli Symonds Ltd (<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024>).
Note: QS Quacquarelli Symonds Ltd annually assesses over 1,200 universities across the globe and scores them between [0,100]. Ranks can represent a single value 'x', a tie 'x-' or a range 'x-y'.

5.2.3 University industry and international engagement, top 5 universities

Rank	University	Score
1	V.N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY	43.60
2	SUMY STATE UNIVERSITY	40.10
3	TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV	28.60

[Show all](#)

Source: Times Higher Education (THE), World University Rankings 2025.
Note: Rank corresponds to within economy ranks. The score is calculated as the average of the International Outlook score (encompassing international staff, students, and co-authorship) and the industry score (reflecting industry income and patent citations). The 2025 ranking corresponds to data from the academic year that ended in 2022.

7.1.3 Top 5,000 companies in Ukraine with highest global brand value

Rank	Brand	Industry	Brand Value, mn USD
1	KERNEL	Food	459.1
2	KYIVSTAR	Telecoms	233.5

Source: Brand Finance (<https://brandirectory.com/>).
Note: Rank corresponds to within economy ranks.

Рис. Е.2. Рейтинг лідерів-інноваторів України
за Global Innovation Index, 2025 р.
Джерело: [214]



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
код ЄДРПОУ 05390336

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи

Довідка видана Юрку Ігорю Сергійовичу про те, що науково-практичні результати, отримані під час написання його дисертаційної роботи, є складовою частиною результатів комплексних науково-дослідних робіт, що виконуються у Черкаському державному технологічному університеті, зокрема за темою «Теорія і практика сталого розвитку: держава, бізнес, громада» (номер державної реєстрації 0120U104957, термін виконання 12.2020-12.2023 рр.), де автором запропоновано рекомендації щодо стратегічних напрямів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання на основі управління інтелектуальним капіталом, які забезпечують інтеграцію людського, організаційного та споживчого капіталів у єдину систему стратегічного управління інноваціями на рівні бізнесу і держави. Обґрунтовані напрями розвитку орієнтовані на зміцнення кадрового потенціалу, удосконалення організаційно-управлінських технологій, цифровізацію знаннєвих процесів, активізацію комунікацій із клієнтами та формування культури відкритих інновацій, що в комплексі буде сприяти підвищенню ефективності використання інтелектуального капіталу, зростанню конкурентоспроможності та інноваційної стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ректор

Олег ГРИГОР

Руслан МАНН, +380976279233



UB
Черкаський державний технологічний університет
№388/03-12/12.01 від 21.03.2026
KEH: Григор О. О. 21.03.2026 10:16
3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
код ЄДРПОУ 05390336

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи

Довідка видана Юрку Ігорю Сергійовичу про те, що науково-практичні результати, отримані в його дисертаційній роботі є складовою частиною результатів комплексних науково-дослідних робіт, що виконуються в Черкаському державному технологічному університеті, зокрема за темою «Економіка та суспільство: сталий, інноваційний, цифровий розвиток» (номер державної реєстрації 0125U001426, термін виконання 03.2025-03.2028 рр.), де автором обґрунтовано розрахунково-аналітичний інструментарій оцінювання людського, організаційного та споживчого капіталів, який забезпечує комплексну діагностику рівня сформованості та ефективності використання інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання. Розроблений інструментарій покликаний сприяти формуванню системи стратегічного моніторингу інтелектуального капіталу та підвищенню соціально-економічної ефективності управління знаннєво-орієнтованими підприємствами регіону та країни.

Ректор

Олег ГРИГОР

Руслан МАНН, +380976279233



UB
Черкаський державний технологічний університет
№390/03-12/12.01 від 21.03.2026
КЕП: Григор О. О. 21.03.2026 10:18
3FAA9288358EC06304000000421D1C00E793DC00



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
код ЄДРПОУ 05390336

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційної роботи
Юрка Ігоря Сергійовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
у навчальному процесі університету

Результати дисертаційної роботи, виконаної здобувачем освітньо-наукової програми «Економіка» Черкаського державного технологічного університету І.С. Юрком, щодо управління інтелектуальним капіталом задля інноваційного розвитку підприємств, мають теоретичну та практичну цінність і впроваджені в освітній процес університету, а саме:

- концептуальні засади організаційно-управлінських технологій розвитку інтелектуального капіталу підприємств були використаними при підготовці пакетів тестових завдань та проведенні практичних занять за дисциплінами «Креативне мислення», «Планування в підприємницькій діяльності», «Стратегія підприємства», «Інноваційна діяльність» для здобувачів вищої освіти в межах освітньо-професійної програми «Підприємництво та економіка підприємства» за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти;

- рекомендації щодо стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств на основі управління інтелектуальним капіталом були використаними шляхом їх інтеграції у лекційні матеріали, розробку практичних завдань і кейсів при викладанні дисциплін «Управління знаннями та інтелектуальним капіталом» та «Економіка інноваційного розвитку» здобувачам вищої освіти в межах освітньо-наукової програми «Економіка» за спеціальністю СІ «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти.

Ректор

Олег ГРИГОР

Руслан МАНН, +380976279233



UB
Черкаський державний технологічний університет
№442/03-12/12.01 від 01.04.2026
КЕП: Григор О. О. 01.04.2026 15:02
3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00

ТОВ «Черкаський завод з утилізації
та переробки шин «КРИХТА»
KRIKHTA Factory Ltd.

18035 м. Черкаси, вул. Сержанта Волкова/
Праслов'янська, 251/34.
18035 Cherkasy, 251/34 Serzhanta Volkova/
Praslovyanska Street.
zavodkrihta25@gmail.com
+3-8(096)-298-71-23

№ 10-05/539

На № _____ від _____

Довідка
про використання результатів дисертаційної роботи
Юрка Ігоря Сергійовича
на здобуття ступеня доктора філософії

Результати дисертаційної роботи на тему «Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс інноваційного розвитку підприємств» були впроваджені у діяльність ТОВ «Черкаський завод з утилізації та переробки шин «КРИХТА». У процесі впровадження було використано авторський підхід Ігоря Сергійовича до структурування інтелектуального капіталу підприємства. Зокрема, на підприємстві здійснено його поділ на такі складові: людський, структурний (організаційний), соціальний, споживчий (клієнтський), управлінський та інноваційний капітал. Запропонований підхід дозволив систематизувати наявні інтелектуальні ресурси підприємства та підвищити ефективність їх використання. У межах людського капіталу було приділено увагу розвитку професійних компетенцій персоналу та підвищенню рівня його інноваційної активності. Розвиток структурного капіталу сприяв удосконаленню організаційних процесів, інформаційних систем та технологічної інфраструктури підприємства. Соціальний капітал було посилено за рахунок розвитку внутрішніх комунікацій, формування довіри та покращення корпоративної культури. У сфері споживчого (клієнтського) капіталу впроваджено заходи щодо зміцнення ділових зв'язків із партнерами та підвищення рівня задоволеності споживачів. Управлінський капітал було вдосконалено через розвиток стратегічного мислення керівного складу та підвищення якості управлінських рішень. Особливу увагу приділено розвитку інноваційного капіталу, зокрема впровадженню нових технологічних рішень у сфері утилізації та переробки шин. Запропоновані підходи сприяли підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Директор ТОВ «Черкаський завод з утилізації
та переробки шин «КРИХТА»



Олена ПОТАЄНКО



**ЧЕРКАСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ
«ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ»**

вул. Благовісна, 170, м. Черкаси, 18610, тел. (073) 058-30-30
web: cnapck.gov.ua, e-mail: tsnapr@chmr.gov.ua,

Код ЄДРПОУ 44737357

31.03.2026 № 0501-06/175

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційної роботи
Юрка Ігоря Сергійовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Результати дослідження, виконаного Ігорем Сергійовичем на тему «Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс інноваційного розвитку підприємств», інтегровані в оперативну діяльність Департаменту «Центр надання адміністративних послуг» Черкаської міської ради через удосконалення системи управління людськими, організаційними та інформаційними ресурсами. Зокрема, методичні підходи щодо управління інтелектуальним капіталом використані для підвищення якості надання адміністративних послуг шляхом створення плану розвитку професійних компетенцій працівників Департаменту. Важливим напрямом є впровадження системи накопичення та передачі професійних знань, що сприятиме збереженню інституційної пам'яті органу, забезпечить спадковість дій, запобігатиме повторенню помилок і дозволить ефективно функціонувати без залежності від пам'яті окремих співробітників.

Крім того, підходи до управління інтелектуальним капіталом будуть застосовані для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та підвищення ефективності обслуговування громадян фахівцями Департаменту. Використання сучасних інформаційних технологій і цифрових рішень дозволить додатково покращити доступність та швидкість надання послуг. Особливу увагу буде приділено розвитку клієнтоорієнтованості персоналу, що є важливою складовою інтелектуального капіталу організації. Також результати дослідження сприяють формуванню інноваційної культури в діяльності Департаменту, стимулюючи впровадження нових підходів до управління та сервісу. Практичне значення має також і розробка рекомендацій щодо оцінки ефективності використання інтелектуальних ресурсів, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень та стратегічного планування, покращити якість адміністративних послуг та розвитку інноваційного потенціалу органу місцевого самоврядування.

Заступник директора департаменту



Ігор ВОЛОШИН



**УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

бульвар Шевченка, 185, м. Черкаси, 18001, тел.: (0472) 33-43-43, факс: (0472) 33-45-30
E-mail: 02141265@ck.gov.ua, uon.choda@gmail.com код згідно з ЄДРПОУ 02141265

08.04.2016 № 9508/62/Н.О.Н На № _____ від _____

**Довідка
про використання результатів дисертаційної роботи
Юрка Ігоря Сергійовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Методичні підходи, розроблені в дисертації І. С. Юрка, щодо управління інтелектуальним капіталом задля інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, було використано Управлінням освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації з метою підвищення ефективності функціонування освітньої системи регіону. Зокрема, результати дослідження застосовано для вдосконалення процесів управління кадровим потенціалом закладів освіти області. Особливу увагу приділено розвитку професійних компетентностей педагогічних працівників як ключового елемента нагромадження інтелектуального капіталу. У межах впровадження було активізовано процеси підвищення кваліфікації та безперервного навчання освітян області. Запропоновані підходи сприяють формуванню системи обміну знаннями між закладами освіти області задля їх привласнення та масштабування. Це дозволило підвищити ефективність використання накопиченого досвіду та інноваційних практик в освітньому процесі.

Запропоновані в дисертації методичні рекомендації були використані для розвитку організаційного капіталу закладів освіти регіону, зокрема шляхом оптимізації управлінських процесів у сфері освіти. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяло підвищенню доступності та якості освітніх послуг населенню м. Черкаси та області. Значну увагу приділено цифровізації управлінських рішень і освітніх процесів, формуванню інноваційного освітнього середовища, що стимулює розвиток творчого потенціалу учнів і педагогів і тим самим сприяє нагромадженню

інтелектуального капіталу в регіональному розрізі. Управлінням також впроваджено підходи до оцінки ефективності використання інтелектуальних ресурсів у закладах освіти, що дозволило підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Начальник



Валерій ДАНИЛЕВСЬКИЙ



**ГАЗМЕРЕЖІ
ЧЕРКАСЬКА ФІЛІЯ**

ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

**ЧЕРКАСЬКА ФІЛІЯ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»**

вул. Максима Залізняка, 142, м. Черкаси, Черкаська обл.,
18028, Україна
e-mail: office.ck@grmu.com.ua

код за ЄДРПОУ 45314134

1820/05 від 04.04.2026р.

Довідка
про використання результатів дисертаційної роботи
Юрка Ігоря Сергійовича
на здобуття ступеня доктора філософії

Методичні підходи щодо управління інтелектуальним капіталом задля інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблені в дисертації, були використані Черкаською філією Товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України» з метою підвищення ефективності управління персоналом та знаннями в організації. Зокрема, результати дослідження застосовано для розвитку людського капіталу, що є ключовим фактором забезпечення безперебійної та безпечної роботи газорозподільних мереж. У межах впровадження було вдосконалено систему підвищення кваліфікації працівників, зокрема технічного персоналу та інженерів. Значну увагу приділено розвитку професійних компетентностей, необхідних для роботи з сучасними технологіями та обладнанням. Це сприяло підвищенню якості виконання виробничих завдань і зниженню ризиків аварійних ситуацій.

Розробки Ігоря Сергійовича також були використані для формування системи управління знаннями, яка забезпечує накопичення, збереження та передачу досвіду між працівниками. Це особливо важливо в умовах технічно складної інфраструктури, де знання мають критичне значення для стабільної роботи підприємства. Результати дослідження сприяли розвитку організаційного капіталу шляхом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і впровадження сучасних управлінських підходів. Було вдосконалено внутрішню комунікацію та координацію між підрозділами. Впровадження цифрових інструментів і інформаційних систем дозволило підвищити ефективність обробки даних і прийняття управлінських рішень. Також значну увагу приділено розвитку інноваційної культури в колективі, що стимулює працівників до розробки та впровадження нових ідей і підходів. Результати дослідження були використані для оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства, що дозволило виявити резерви підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації на ринку.

Начальник департаменту
фінансового планування та звітності



Любов ЩАСЛИВА

ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта Юрка Ігоря Сергійовича,
яку представлено на здобуття наукового ступеню доктора філософії за
спеціальністю 051 Економіка

Результати дослідження Юрка Ігоря Сергійовича є актуальними для розвитку підприємств різного рівня, оскільки полягають у розробці концептуальних основ управління інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу, конкретизованих у теоретико-методологічних підходах та системному інструментарії його реалізації в умовах інноваційного розвитку підприємств.

Напрацювання, викладені в дисертації Юрка І.С., особливо в питаннях методологічного апарату і розроблених підходах до стратегічного розвитку організаційного інтелектуального капіталу, є актуальними і досить важливими, бо надали змогу запропонувати концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом за допомогою використання організаційно-управлінських інструментів і методів удосконалення прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств.

Директор ТОВ «Старвей Продакшн»



Ірина КОШОВА

<p>КОНСОРЦІУМ "СОЮЗ БУД" Код за ЄДРПОУ 44344854 Україна, 36022, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Старий Поділ, будинок 4, кімната 401 souzbud@gmail.com +38(095)-387-64-41</p>		<p>КОНСОРЦІУМ "СОЮЗ БУД" Код за ЄДРПОУ 44344854 Адреса для листування: Україна 49035, м. Дніпро Криворізьке шосе, 35 souzbud@gmail.com</p>
--	---	--

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Юрка Ігоря Сергійовича

У діяльності Консорціуму «СоюзБуд» застосовано окремі результати досліджень Юрка І.С. при виконанні досліджень на тему «Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс інноваційного розвитку підприємств».

Важливі положення дослідження Юрка І.С. знайшли відображення при розробці методики аналізу та оцінки управління процесами формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Відмінністю цієї методики є комплексний підхід, що включає порівняльну характеристику структурних елементів інтелектуального капіталу, виявлення невикористаних резервів, оцінку поточного стану людських ресурсів та визначення напрямів підвищення їх якості. Це дозволяє забезпечити зростання соціально-економічної ефективності управління процесами формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Також практичне значення у діяльності Консорціуму «СоюзБуд» має запропонований в дослідженні розрахунково-аналітичний інструментарій оцінювання управління процесами формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства в поелементному та інтегральному поданні.

Директор



Володимир СЕРГЄЄВ