

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТАРАСЮК ГРИГОРІЙ АНДРІЙОВИЧ

УДК 658:005.336.4:004

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-наукова програма: «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

_____ Г.А. Тарасюк

Науковий керівник: Андрієнко Марія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент

КИЇВ – 2026

АНОТАЦІЯ

Тарасюк Григорій Андрійович. Розвиток інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, освітньо-наукова програма – Економіка, галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут», МОН України, Київ, 2026.

У дисертації проведено узагальнення теоретичних підходів та запропоновано нове розв’язання наукового завдання щодо розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що цифрова трансформація змінює структуру капіталу, підсилюючи роль інтелектуальних і соціальних ресурсів, людського потенціалу та цифрових активів, а також актуалізує потребу у стратегічному узгодженні інвестицій, компетенцій, даних і організаційних практик.

У першому розділі систематизовано підходи до трактування капіталу підприємства та уточнено його елементну структуру в цифровій економіці на основі інтеграції фінансового, людського, інтелектуального та соціального капіталу з цифровими активами. Уточнено зміст інтелектуалізації капіталу як процесу перетворення знань, компетенцій, організаційних рутин і даних у відтворювані потоки вартості та конкурентні переваги. Обґрунтовано сукупність чинників, які визначають інтенсивність інтелектуалізації, та розкрито логіку стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення цього процесу в умовах нестабільності зовнішнього середовища й прискорення технологічних змін.

Доведено, що інтелектуалізація капіталу не є тотожною простому нарощуванню нематеріальних активів, оскільки характеризує глибший рівень змін, пов’язаний із трансформацією знаннєвих ресурсів та узгоджену

системну виробничо-управлінську спроможність підприємства. У цьому сенсі інтелектуалізація розглядається як процес, який поєднує накопичення інтелектуального ресурсу з його організаційним закріпленням у бізнес-процесах, корпоративних правилах, цифрових платформах, інститутах управління та практиках взаємодії зі стейкхолдерами.

Здійснено концептуалізацію взаємозв'язку і взаємодії інтелектуального, людського, соціального, фінансового капіталу та цифровими активами як інтегрованою системою взаємопідсилення, де кожен компонент не лише виконує власну функцію, а й створює умови результативності інших складових. Показано, що цифрові активи виступають техніко-інформаційним середовищем, у якому знання набувають операційної реалізованості, соціальний капітал забезпечує швидкість та якість мережевої кооперації, людський капітал формує спроможність організації навчатися й адаптуватися, а фінансовий капітал визначає ресурсні межі переходу від потенціалу до фактичних результатів інтелектуалізації. Відповідно обґрунтовано, що конкурентні переваги в цифровій економіці мають синергетичну природу, оскільки виникають не як сума ізольованих ресурсів, а як ефект при їх узгодженому розвитку та інтеграції в єдину логіку управління підприємством.

Доведено, що інтелектуалізація капіталу підприємства при цифровій економіці набуває ознак системи, яка самовідтворюється через інноваційність управління, інституційну зрілість організаційної культури, розвиток механізмів навчання та обміну знаннями, а також через інтеграцію цифрових платформ у виробничі й управлінські контури. Підкреслено що результативність інтелектуалізації визначається не наявністю окремих цифрових інструментів, а ступенем їх вбудованості у стратегічну архітектуру підприємства, яка забезпечує керованість трансформацій, накопичення нематеріальних активів і стабільність конкурентних переваг. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації управлінські практики та організаційна культура виконують роль внутрішніх каталізаторів, здатних прискорювати

інтелектуалізацію завдяки гнучким методологіям управління, підтримці лідерства, розвитку крос-функціональної взаємодії та створенню середовища, орієнтованого на інновації.

Встановлено доцільність розгляду факторів інтелектуалізації не як сукупності розрізнених впливів, а як мережевої взаємодії, у межах якої технологічні інновації, управлінські практики, державне регулювання та глобалізаційні стимули формують середовище, де підприємство або прискорює накопичення нематеріальних активів, або втрачає позиції через фрагментарність цифрових ініціатив і слабку узгодженість ресурсів. Показано, що саме узгодження ресурсів – фінансових, інвестиційних, кадрових і інформаційно-технологічних – визначає практичну реалізованість інтелектуалізації капіталу, оскільки усуває дисбаланси між стратегічними орієнтирами цифрової трансформації, портфелем проєктів та реальними спроможностями підприємства. У межах теоретичного узагальнення доведено, що ігнорування мережевої логіки взаємодії факторів призводить до асиметрії розвитку нематеріальних активів, зниження віддачі від інвестицій у цифрові рішення та формування короткострокових ефектів без закріплення стійких конкурентних переваг.

У другому розділі дисертації проведено комплексний аналіз розвитку інтелектуалізації капіталу в діяльності досліджуваних підприємств із фокусом на передумови, що задаються трансформацією макро- та мікросередовища цифрової економіки. Виявлено, що сучасна цифрова економіка оумовлює формування нової архітектури конкурентних переваг, де ключовими стають інформаційні технології, цифрові платформи, нематеріальні активи та здатність підприємства адаптувати бізнес-процеси до технологічної мінливості; відповідно, аналітичне осмислення цих тенденцій є необхідною передумовою розроблення ефективної моделі інтелектуального капіталу на основі ІКТ, людських компетентностей і цифрово керованих управлінських рішень.

Обґрунтовано та розвинуто теоретико-методичний підхід щодо оцінювання наявного рівня інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової економіки, який сприяє переходу від описових суджень до вимірюваної діагностики стану нематеріальних активів і їхньої ролі у формуванні результативності. Аргументовано, що надійність оцінювання в цифровому середовищі визначається не лише вибором показників, а й логікою їх інтегрування у єдиний вимірювальний контур, який здатен відобразити асиметрію розвитку компонентів інтелектуалізації і виявити «вузькі місця» у структурі капіталу підприємства.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуалізації капіталу підприємств за умов цифрової економіки, який базується на комплексному врахуванні фінансових, інвестиційних та інтелектуальних детермінант через побудову багатофакторних кореляційно-регресійних моделей, нормалізацію показників, інтегрування результатів у загальний інтегральний показник і подальшу інтерпретацію за шкалою Харрінгтона. Такий підхід забезпечує підвищення достовірності діагностики, що створює підґрунтя для обґрунтованого стратегічного вибору у процесі цифрової трансформації.

Узагальнення результатів аналізу дозволило встановити, що ефективне формування інтелектуалізованого капіталу в умовах цифрової трансформації вимагає збалансованого розвитку людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу, а відмінності між підприємствами зумовлюються стратегічною готовністю до цифрових змін, ефективністю управлінських рішень і масштабами інвестування у нематеріальні активи. Доведено, що компонентна асиметрія інтелектуалізації знижує ефект цифровізації: навіть за зростання інвестицій в ІТ-інфраструктуру підприємство не отримує повного результату за відсутності розвитку компетентностей персоналу та недосконалості клієнтської аналітики, яка перетворює ринкові сигнали на знання для комерційних і продуктових рішень.

У третьому розділі дисертації розвинуто науково-методологічні засади формування функціонально-процесного механізму забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки. Доведено, що зміни в економічному середовищі зумовлюють перехід від традиційних ресурсних підходів до спеціалізованих механізмів управління, які здатні враховувати нематеріальну, динамічну та відтворювальну природу інтелектуального капіталу, а також забезпечувати узгодження ресурсів із цифровими пріоритетами розвитку підприємства. У роботі акцентовано, що саме узгодження фінансових, інвестиційних, кадрових та інформаційно-технологічних ресурсів у межах єдиного стратегічного контуру є умовою перетворення потенціалу інтелектуалізації на вимірюваний результат, оскільки знімає розрив між стратегічними цілями, портфелем цифрових проєктів і реальними спроможностями бізнес-процесів.

Обґрунтовано доцільність використання адаптивно-процесного підходу при виборі стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в цифровізації економіці. Запропоновано ієрархічну модель оцінки на основі методу аналізу ієрархій, що дозволяє структурувати чинники стратегічного вибору та кількісно визначати вагомість альтернативних рішень, забезпечуючи узгодженість управлінських дій і підвищення об'єктивності прийняття рішень у цифрових трансформаціях.

У практичній площині розроблено стратегічну програму інтелектуалізації капіталу підприємства через цифровізацію компетентностей персоналу та впровадження узгодженого комплексу заходів, орієнтованих на прискорення відтворення знань, інституціалізацію управління ними та підвищення результативності цифрових проєктів у ключових бізнес-процесах. Показано, що в сучасній цифровій економіці стратегічні програми інтелектуалізації мають забезпечувати не декларативне впровадження технологій, а логічно зв'язаний цикл «компетентності – дані – рішення – ефект», у якому інвестиційні ресурси спрямовуються на розвиток людського,

клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу відповідно до пріоритетів ринку та внутрішніх обмежень підприємства.

У дослідженні розроблено та обґрунтовано інтегрований стратегічно-тактичний підхід до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, що забезпечує узгодження довгострокових стратегічних орієнтирів із системою тактичних заходів, механізмами ресурсного забезпечення та контролю результативності. Встановлено, що результативність управління обумовлена обґрунтованістю вибору типу стратегії та рівня її інтеграції у функціонально-процесну систему підприємства та в його межах розроблено підхід до оцінювання стратегічного розриву між фактичним і цільовим рівнями інтелектуального розвитку, що ґрунтується на декомпозиції фінансової, інвестиційної та інтелектуальної складових.

Запропоновано інструментарій пріоритезації управлінських рішень із використанням методу аналізу ієрархій та оптимізаційного моделювання, де сформовано відповідні стратегії та систему тактичних заходів. Сценарне моделювання дозволило оцінити варіативність фінансових результатів і обґрунтувати доцільність запропонованих рішень. Доведено, що інтеграція стратегічного планування з тактичною деталізацією підвищує обґрунтованість управління, знижує ризики та забезпечує адаптивність підприємства.

Ключові слова: інтелектуалізація капіталу, цифрова економіка, людський капітал, стійкість, інформаційно-технологічний капітал, бізнес-процеси, оцінювання, стратегічне забезпечення, підприємство, функціонально-процесний механізм, адаптивно-процесний підхід, інвестиційний розвиток, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The thesis presents a theoretical synthesis and proposes a new approach to the scientific problem of developing the intellectualisation of enterprise capital in the context of the digital economy. It is argued that digital transformation is changing the structure of capital, strengthening the role of intellectual and social resources, human potential and digital assets, and highlighting the need for strategic alignment of investments, competencies, data and organisational practices.

The first chapter systematises approaches to the interpretation of enterprise capital and clarifies its elemental structure in the digital economy based on the integration of financial, human, intellectual and social capital with digital assets. The concept of capital intellectualisation is clarified as the process of transforming knowledge, competencies, organisational routines and data into reproducible value streams and competitive advantages. A set of factors determining the intensity of intellectualisation has been substantiated, and the logic of the strategic (organisational and economic) support for this process has been revealed in the context of an unstable external environment and accelerating technological change.

It has been demonstrated that the intellectualisation of capital is not synonymous with the mere accumulation of intangible assets, as it reflects a deeper level of change linked to the transformation of knowledge resources into a company's systematic production and management capabilities. In this sense, intellectualisation is viewed as a process that combines the accumulation of intellectual resources with their organisational embedding in business processes, corporate rules, digital platforms, management institutions and practices of stakeholder engagement.

The interrelationship and interaction between intellectual, human, social and financial capital and digital assets have been conceptualised as an integrated system of mutual reinforcement, in which each component not only fulfils its own function but also creates the conditions for the effectiveness of the other

components. It is demonstrated that digital assets act as a technical and informational environment in which knowledge acquires operational feasibility, social capital ensures the speed and quality of networked cooperation, human capital shapes an organisation's ability to learn and adapt, and financial capital determines the resource constraints of the transition from potential to actual outcomes of intellectualisation. Accordingly, it is argued that competitive advantages in the digital economy are synergistic in nature, as they arise not as the sum of isolated resources, but as the effect of their coordinated development and integration into a unified enterprise management framework.

It has been demonstrated that the intellectualisation of a company's capital in the digital economy takes on the characteristics of a self-sustaining system, driven by innovative management, the institutional maturity of the organisational culture, the development of learning and knowledge-sharing mechanisms, and the integration of digital platforms into production and management processes. It is emphasised that the effectiveness of intellectualisation is determined not by the presence of individual digital tools, but by the degree to which they are integrated into the enterprise's strategic architecture, which ensures the manageability of transformations, the accumulation of intangible assets, and the stability of competitive advantages. It is argued that, in the context of digitalisation, management practices and organisational culture act as internal catalysts capable of accelerating intellectualisation through flexible management methodologies, leadership support, the development of cross-functional collaboration, and the creation of an innovation-oriented environment.

It has been established that it is appropriate to consider the factors of intellectualisation not as a collection of isolated influences, but as a network of interactions, within which technological innovations, management practices, state regulation and globalisation incentives shape an environment where a company either accelerates the accumulation of intangible assets or loses ground due to the fragmentation of digital initiatives and poor coordination of resources. It is demonstrated that it is precisely the coordination of resources – financial,

investment, human resources and information technology – that determines the practical feasibility of capital intellectualisation, as it resolves imbalances between the strategic goals of digital transformation, the project portfolio and the enterprise's actual capabilities. Within the framework of theoretical generalisation, it is demonstrated that ignoring the network logic of factor interaction leads to asymmetry in the development of intangible assets, a reduction in the return on investment in digital solutions, and the formation of short-term effects without securing sustainable competitive advantages.

The second chapter of the thesis presents a comprehensive analysis of the development of capital intellectualisation in the activities of the enterprises under study, focusing on the preconditions shaped by the transformation of the macro- and micro-environments of the digital economy. It has been found that the modern digital economy necessitates the formation of a new architecture of competitive advantages, where information technologies, digital platforms, intangible assets and the enterprise's ability to adapt business processes to technological change become key; accordingly, an analytical understanding of these trends is a necessary prerequisite for developing an effective model of intellectual capital based on ICT, human competencies and digitally driven management decisions.

A theoretical and methodological approach to assessing the current level of capital intellectualisation in the digital economy has been substantiated and developed; this approach enables a shift from descriptive judgements to measurable diagnostics of the state of intangible assets and their role in shaping performance. It is argued that the reliability of assessment in a digital environment is determined not only by the choice of indicators, but also by the logic of their integration into a single measurement framework capable of reflecting asymmetries in the development of intellectualisation components and identifying 'bottlenecks' in the structure of an enterprise's capital.

A scientific and methodological approach has been developed for assessing and forecasting the level of intellectualisation of enterprise capital in the digital economy, based on a comprehensive consideration of financial, investment and

intellectual determinants through the construction of multifactorial correlation-regression models, normalisation of indicators, integration of results into a single composite indicator, and subsequent interpretation using the Harrington scale. This approach enhances the reliability of diagnostics and provides a foundation for more informed strategic decision-making in the process of digital transformation.

A summary of the analysis findings has revealed that the effective development of intellectual capital in the context of digital transformation requires the balanced development of human, customer and information technology capital, whilst differences between enterprises are determined by the level of strategic readiness for digital change, the quality of management decisions and the scale of investment in intangible assets. It has been demonstrated that component asymmetry in intellectualisation reduces the impact of digitalisation: even with increased investment in IT infrastructure, an enterprise will not achieve the full benefit in the absence of staff competence development and imperfect customer analytics, which convert market signals into knowledge for commercial and product decisions.

The third chapter of the thesis sets out the scientific and methodological foundations for developing a functional and process-based mechanism to ensure the potential for the intellectualisation of an enterprise's capital in the context of the digitalisation of the economy. It is demonstrated that the transformation of the economic environment necessitates a shift from traditional resource-based approaches to specialised management mechanisms capable of accounting for the intangible, dynamic and reproducible nature of intellectual capital, as well as ensuring the alignment of resources with the enterprise's digital development priorities. The paper emphasises that it is precisely the alignment of financial, investment, human resource and information technology resources within a single strategic framework that is a prerequisite for transforming intellectualisation potential into a measurable result, as it bridges the gap between strategic goals, the portfolio of digital projects and the actual capabilities of business processes.

The paper justifies the use of an adaptive-process approach to selecting a strategy for developing the potential for the intellectualisation of a company's capital in the context of the digitalisation of the economy. A hierarchical evaluation model based on the hierarchical analysis method is proposed, which allows for the structuring of strategic choice factors and the quantitative determination of the weight of alternative solutions, ensuring the consistency of management actions and enhancing the objectivity of decision-making in digital transformations.

In terms of practical application, a strategic programme for the intellectualisation of enterprise capital has been developed through the digitalisation of staff competencies and the implementation of a coordinated set of measures aimed at accelerating knowledge reproduction, institutionalising knowledge management, and enhancing the effectiveness of digital projects in key business processes. It is demonstrated that in the modern digital economy, strategic intellectualisation programmes must ensure not merely the declarative implementation of technologies, but a logically interconnected cycle of 'competence – data – decision – effect', in which investment resources are directed towards the development of human, customer and information technology capital in accordance with market priorities and the enterprise's internal constraints.

This study develops and justifies an integrated strategic-tactical approach to managing the intellectualisation of enterprise capital in the digital economy, ensuring the alignment of long-term strategic objectives with a system of tactical measures, resource provision mechanisms and performance monitoring. It has been established that management effectiveness depends on a well-founded choice of strategy type and the level of its integration into the enterprise's functional and process system; within this framework, an approach has been developed to assess the strategic gap between the actual and target levels of intellectual development, based on the decomposition of financial, investment and intellectual components.

A toolkit for prioritising management decisions has been proposed, utilising the method of hierarchy analysis and optimisation modelling, within which

corresponding strategies and a system of tactical measures have been formulated. Scenario modelling has enabled the assessment of the variability of financial results and the justification of the proposed solutions. It has been demonstrated that the integration of strategic planning with tactical detailing enhances the soundness of management, reduces risks and ensures the adaptability of the enterprise.

Keywords: the intellectualisation of capital, the digital economy, human capital, sustainability, information and technology capital, business processes, evaluation, strategic support, enterprise, functional-process mechanism, adaptive-process approach, investment development, competitiveness.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Тарасюк Г. А. Теоретичні засади інтеграції різних видів капіталу як основа конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 187–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-187-196>
2. Тарасюк Г. А. Інтелектуалізація капіталу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т.9, № 4. С. 305–310. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-46>
3. Тарасюк Г. А. Стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств в умовах цифровізації та глобалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №4 (83). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.214>
4. Тарасюк Г. А. Науково-методичний підхід щодо визначення рівня інтелектуального розвитку підприємств при впливі цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2025. №35(3). С. 592–604. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.592>
5. Тарасюк Г. А. Теоретико-методичний підхід щодо оцінювання стану інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 11. С.43–52. DOI: [10.32983/2222-4459-2025-11-43-52](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-43-52)
6. Тарасюк Г. А. Функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. №4. С. 542–551. DOI: [10.35774/econa2025.04.542](https://doi.org/10.35774/econa2025.04.542)
7. Тарасюк Г. А. Адаптивно-процесний підхід вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

Sciences. 2026. №350(1). С. 589–597. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-80>

8. Тарасюк Г. А. Інтегрований стратегічно-тактичний підхід щодо формування заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2026. №1 (93). С. 162–172. DOI: [10.33271/ebdut/93.162](https://doi.org/10.33271/ebdut/93.162)

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

9. Андрієнко М., Тарасюк Г. Макро-, мезо- та мікро- рівні дослідження інтелектуального потенціалу. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 1-3 бер. 2023 р.). К. : НАУ, 2023. С. 195–197. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wEZwFPHqICSnmSMYBkAIXZ4yeCewOAh/view>

10. Андрієнко М. М., Тарасюк Г. А. Вплив інтелектуального потенціалу на інноваційний розвиток підприємств. *ABIA-2023* : матеріали XVI Міжнар. наук.-техн. конф. (м. Київ, 18-20 квіт. 2023 р.). К. : НАУ, 2023. Р. 24.14–24.16. URL: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/AVIA/AVIA2023/paper/view/9278/7768>

11. Андрієнко М. М., Тарасюк Г. А. Сутність інтелектуалізації капіталу в процесі управління підприємством. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23-25 травн. 2023 р.). Харків: УПА, 2023. С. 87–89.

12. Андрієнко М. М., Тарасюк Г. А. Інноваційний вплив цифрової економіки на інтелектуалізацію капіталу. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 лист. 2023 р.). К. : НАУ, 2023. С. 585–586.

13. Тарасюк Г. А., Андрієнко М. М. Розвиток бізнесу на основі інноваційного впливу цифрової економіки на інтелектуалізацію капіталу. *МАЙБУТНЄ – АУДИТ: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті д.е.н., проф. Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р.)*. Кривий Ріг : КНУ, 2024. С. 185–186.
14. Тарасюк Г. А. Цифрова трансформація як основа для інтелектуалізації капіталу підприємств. *Авіація в XXI столітті – Безпека в авіації та космічні технології: матеріали XI Всесвітнього конгресу*. (м. Київ, 25-27 вересня 2024 р.). К. : НАУ, 2024. С. 4.64–4.67.
15. Тарасюк Г. А. Формування інноваційної культури як складової інтелектуального капіталу підприємства. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 11 листопада 2024 р.). К. : ДУ «КАІ», 2024. С. 104–106.
16. Тарасюк Г. А. Формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства в контексті цифрової трансформації. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 06-07 лютого 2025 р.). Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. С. 237–239.
17. Тарасюк Г. А. Цифрові технології як драйвер інтелектуалізації капіталу підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 15-16 квіт. 2025 р.). К. : ДУ «КАІ», 2025. С. 223–226.
18. Тарасюк Г. А. Стратегічні пріоритети розвитку інтелектуального капіталу підприємств у цифровому середовищі. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: зб. наук. матеріалів X Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 24 квітня 2025 р.). Дніпро : ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 146–149.

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	32
1.1. Сутність та елементи капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.	32
1.2. Фактори, що обумовлюють інтелектуалізацію капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.	54
1.3. Формування стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки	73
Висновки до першого розділу.....	98
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ	102
2.1. Сучасні тенденції розвитку економіки (та ринку) в умовах цифрової економіки як передумова інтелектуалізації капіталу.	102
2.2. Теоретико-методичний підхід щодо оцінювання наявного інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової економіки	123
2.3. Науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуалізації капіталу підприємств при цифровій економіці.....	154
Висновки до другого розділу.....	180
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ НЕОБХІДНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	183
3.1. Функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки	183

3.2. Адаптивно-процесний підхід вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізацію економіки	209
3.3. Інтегрований стратегічно-тактичний підхід щодо формування заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.	230
Висновки до третього розділу	267
ВИСНОВКИ.....	271
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	275
ДОДАТКИ.....	299

ВСТУП

У сучасних умовах поширення глобалізаційних та активізації інтеграційних процесів, масштабних інноваційних перетворень інтелектуальний капітал відіграє найважливішу роль у функціонуванні державних стратегічно важливих галузей, у підвищенні рівня її конкурентоспроможності на міжнародному рівні, у забезпеченні сталого розвитку суспільства. Інтелектуальний капітал відкриває перспективи стабілізації економічного зростання на основі запровадження новітніх технологій. Об'єктивно надзвичайно актуальним постає пріоритетне завдання формування інноваційної моделі розвитку цифрової економіки України на основі ефективного використання інтелектуального капіталу. Визначальним ресурсом інноваційної модернізації є людський капітал і такі складові як освіченість, інтелект, професійний досвід, здібності, навички, кваліфікація, здатність до креативної діяльності та підвищення продуктивності праці за рахунок використання інтелектуального потенціалу. Динамічність сучасного бізнес-середовища, активний розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції та зростання ролі інтелектуальних ресурсів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління капіталом підприємства. Недостатній ступінь інтеграції інтелектуальних складових до системи управління, а також обмежене використання цифрових інструментів стримують інноваційний розвиток і знижують ефективність функціонування підприємств. За таких умов виникає потреба у формуванні комплексних механізмів розвитку інтелектуалізації капіталу, які б забезпечували узгодженість між людським, організаційним та інформаційним компонентами.

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах цифрової економіки інтелектуалізація капіталу підприємства набуває особливої значущості, оскільки саме знання, компетенції, інноваційні здібності та

інформаційні ресурси стають ключовими чинниками формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку. Посилення ролі нематеріальних активів сприяє підвищенню результативності управління, прискоренню інноваційних процесів і формуванню стійкої позиції підприємства на ринку. Крім того, інтелектуалізація капіталу створює передумови для адаптації бізнесу до динамічних змін середовища та забезпечення його стійкості в умовах глобальних трансформацій.

Інтелектуалізація капіталу підприємства при цифровізації економіки постає як сучасна концептуальна основа розвитку, що поєднує зміни людського капіталу, цифрових компетенцій, інноваційної культури і раціональне використання інформаційних технологій. Такий підхід орієнтований на створення доданої вартості через трансформацію знань у конкурентні переваги, поглиблення взаємодії зі стейкхолдерами та запровадження гнучких моделей реагування на виклики зовнішнього середовища.

Впровадження принципів інтелектуалізації капіталу у стратегію розвитку підприємства перетворюється на важливий інструмент забезпечення його інноваційного зростання та зміцнення конкурентоспроможності. Це відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій і формування стійких конкурентних переваг. В даному контексті інтелектуалізація капіталу стає як ключовою управлінською парадигмою, яка спрямована на перетворення цифрових викликів у джерела розвитку і підвищення результативності підприємств.

Теоретико-методологічна база дисертаційного дослідження ґрунтується на сукупності наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених, які розкривають теоретичні основи формування інтелектуального капіталу, обґрунтовують його роль як стратегічного ресурсу цифрової економіки та інтелектуалізації капіталу підприємств. Це дозволяє забезпечити належний рівень економічної стійкості їх діяльності шляхом ефективного використання

можливостей цифрових інструментів і реалізації стратегічно орієнтованого підходу до розвитку, серед яких М. Armstrong, J. Kumar, A. Majumdar, P. Ritala, G. Schiuma, O. Yavorska, О. Арєф'єва, В. Базилевич, В. Бойчик, О. Дикань, О. Гусєва, Т. Лепейко, О. Левіт, С. Пілецька, В. Прохорова, О. Рамський, А. Спіцина та інші.

Попри значний науковий і практичний доробок дослідників, подальшого розвитку потребують теоретичні аспекти функціонування та розвитку і формування інтелектуального капіталу в умовах цифровізації бізнесу, уточнення підходів до адаптації та стратегічного забезпечення інтелектуалізації капіталу, вибору напрямів його розвитку в умовах цифрової трансформації, а також проведення оцінювання рівня використання інтелектуального потенціалу підприємств і визначення перспектив його зростання.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективних механізмів інтелектуалізації капіталу, що забезпечують узгоджену взаємодію його ключових складових у системі стратегічного розвитку підприємств. Посилення впливу цифрових технологій і загострення конкуренції підвищують значення інтелектуальних ресурсів. Водночас їхня недостатня інтеграція в здійснення управлінських процесів та обмежене використання цифрових інструментів стримують інноваційний розвиток. У цих умовах дослідження теоретико-методичних засад інтелектуалізації капіталу набуває вагомого наукового і практичного значення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах плану науково-дослідних робіт Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» МОН України за темою «Технологія формування потенціалу розвитку бізнес-структур в контексті діджиталізації економіки» (термін виконання 20.01.2025-30.12.2025 рр., державний реєстраційний номер № 0125U000470), відповідно до якого автором обґрунтовано теоретичні засади інтелектуалізації капіталу підприємства як важливої

складової формування потенціалу розвитку бізнес-структур в умовах діджиталізації економіки, розкрито сутність і структуру інтелектуального капіталу через виокремлення людського, інформаційного та клієнтського компонентів, що забезпечують формування цифрових конкурентних переваг (довідка ДУ «Київський авіаційний інститут» від 01.05.2026 № 901/11).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є поглиблення науково-методичних положень та удосконаленні практичних рекомендацій щодо формування та забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.

Визначена мета дисертації зумовила постановку та необхідність виконання наступних завдань:

- здійснити систематизацію сучасних підходів до визначення капіталу підприємства та уточнено його елементну структуру в цифровій економіці на основі інтеграції фінансового, людського, інтелектуального та соціального капіталу з цифровими ресурсами;
- уточнити зміст інтелектуалізації капіталу як процесу перетворення знань, компетенцій, організаційних рутин і даних у відтворювані потоки вартості та конкурентні переваги;
- обґрунтувати сукупність чинників, які впливають на інтенсивність інтелектуалізації та встановити логіку стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення цього процесу в умовах нестабільності зовнішнього середовища й прискорення технологічних змін;
- розробити мережеву парадигму здійснення інтелектуалізації капіталу, у межах якої технологічні інновації, управлінські практики, державне регулювання та глобалізаційні стимули формують середовище, що сприяє прискореному накопиченню нематеріальних активів підприємством;
- удосконалити теоретико-методичний підхід щодо оцінювання наявного рівня інтелектуалізації капіталу при цифровізації економіки, який дозволяє переходити від описових суджень до вимірюваної діагностики стану нематеріальних активів і їхньої ролі у формуванні результативності;

- розвинути науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуалізації капіталу підприємств за умов цифровізації, який базується на комплексному врахуванні фінансових, інвестиційних та інтелектуальних детермінант;
- розвинути функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства при цифровізації економіки;
- розробити адаптивно-процесного підходу щодо вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки;
- удосконалити інтегрований стратегічно-тактичний підхід щодо формування заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.

Об’єкт дослідження – процес розвитку і удосконалення інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування розвитку й удосконалення інтелектуалізації капіталу підприємства при цифровізації економіки.

Методи дослідження. В основу методологія дисертаційного дослідження становлять процесний, функціональний та системний підходи, у межах яких застосовано методи: критичний аналіз і синтез – використовується для визначення сутності капіталу підприємства, інтелектуального капіталу та процесу його інтелектуалізації в умовах цифрової економіки, обґрунтування його структурних складових та взаємозв’язків між ними (підрозділи 1.1, 1.2); структурний аналіз – для виокремлення складових капіталу підприємства (фінансового, людського, інтелектуального, соціального та цифрових активів) та дослідження їх функціональної взаємодії (підрозділ 1.1); системний підхід – при побудові цілісної моделі інтелектуалізації капіталу підприємства та аналізу її впливу на ефективність діяльності підприємства (підрозділи 1.1–1.2); морфологічний

аналіз – застосовано задля уточнення понятійного апарату дослідження (визначення категорій «інтелектуалізація капіталу підприємства», «цифрові активи», «неотехнологічне відтворення») (підрозділи 1.1, 1.3); абстрактно-логічний метод – для формування теоретичних узагальнень і висновків щодо ролі інтелектуалізації капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці (підрозділи 1.2, 1.3, 2.1); графічний метод – як інструмент візуального відображення структурних взаємозв’язків складових капіталу підприємства та механізмів його інтелектуалізації (підрозділи 1.2; 2.1–3.3); методи економічного та статистичного аналізу – при дослідженні сучасних тенденцій розвитку підприємств і визначенні факторів інтелектуалізації їх капіталу (підрозділ 2.1); метод головних компонент (із використанням пакета Gretl) – для визначення вагових коефіцієнтів показників, що характеризують рівень інтелектуалізації капіталу підприємства (підрозділ 2.2); метод багатокритеріальної оцінки з нормалізацією та ваговим агрегуванням – для визначення інтегрального показника фактичного рівня інтелектуалізації капіталу підприємства (підрозділ 2.2); метод аналізу ієрархій (MAI) – для визначення вагових коефіцієнтів показників та ранжування критеріїв оцінювання необхідного рівня інтелектуалізації капіталу підприємства шляхом попарного порівняння показників (підрозділ 2.3); метод порівняльного аналізу та нормування показників – для визначення необхідного рівня інтелектуалізації капіталу підприємства з урахуванням темпів розвитку ринку та цифрової економіки (підрозділ 2.3); структурно-функціональний аналіз – для побудови функціонально-процесного механізму забезпечення формування потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства (підрозділ 3.1); економіко-математичне моделювання та кореляційно-регресійний аналіз – для виявлення взаємозв’язків між показниками розвитку підприємства та рівнем інтелектуалізації його капіталу і побудови відповідної моделі (підрозділ 3.2); метод оптимізації – для визначення оптимального співвідношення складових капіталу підприємства, що забезпечує підвищення рівня його

інтелектуалізації (підрозділ 3.2); метод стратегічного аналізу та стратегічного планування – для розроблення стратегічної програми розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства (підрозділ 3.3); сценарний аналіз – при обґрунтуванні альтернативних сценаріїв впровадження стратегії інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки (підрозділ 3.3).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі й нормативно-правові акти, що визначають регулювання інвестиційної діяльності, розвиток потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємств у процесі цифровізації економіки, а також особливості функціонування підприємств транспортної сфери України. До неї також належать наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, монографічні дослідження з проблематики інтелектуалізації капіталу, матеріали фінансової і статистичної звітності підприємств та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження визначається особистим внеском автора у розвиток теоретичних засад, удосконалення методичного інструментарію та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування механізмів інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки.

У дисертації отримано нові наукові результати, які в сукупності розв’язують актуальне наукове завдання щодо поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з формування та забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.

Найбільш вагомі результати дисертаційного дослідження, що характеризуються науковою новизною, полягають у такому, що:

удосконалено:

– функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки, який на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції функціонального,

процесного та інформаційно-цифрового модулів управління інтеграція яких забезпечує формалізацію управлінських функцій, процесну реалізацію управлінських рішень і цифрову підтримку управління знаннями, компетенціями та інноваційною діяльністю підприємства і передбачає цілеспрямоване формування, активізацію, інтелектуального капіталу як динамічного та самовідтворювального ресурсу, що створює підґрунтя для формування цілісної, адаптивної та керованої системи управління інтелектуальними ресурсами підприємства в умовах цифрової економіки трансформації;

- стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, яке, на відміну від існуючих, передбачає комплексне узгодження фінансових, кадрових, інвестиційних, інформаційно-технологічних та організаційних ресурсів у межах єдиного стратегічного контуру цифрової трансформації; це дозволяє поєднати знання, інновації, управлінські практики та цифрові рішення у керовану систему розвитку, орієнтовану на адаптацію підприємства до технологічних змін, підвищення стійкості бізнес-процесів і формування довгострокових конкурентних переваг;

- адаптивно-процесний підхід до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки, в якому, на відміну від існуючих, розглянуто стратегічний вибір як систематичний, безперервний процес спрямований на коригування стратегії, спираючись на стратегічний потенціал та гнучке реагування при змінах зовнішнього і внутрішнього середовища із зміною стратегічних орієнтирів на основі поєднання стратегічного потенціалу підприємства, процесної перебудови діяльності та цифрових можливостей, що забезпечує стійкість і результативність розвитку в умовах цифрових трансформацій;

- інтегрований стратегічно-тактичний підхід щодо формування заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, який на відміну від існуючих, включає структурно-логічну

матрицю стратегічно-тактичного управління інтелектуалізацією капіталу через формалізацію взаємозв'язку «стратегія – тактичні заходи – показники – результат» для забезпечення кількісного моніторингу ефективності реалізації стратегії та своєчасного коригування управлінських рішень, що здійснюється на підставі інструментарію формування стратегічних ініціатив розвитку інтелектуалізації капіталу шляхом структурної декомпозиції складових інтегрального показника та їх вагового ранжування на основі методу аналізу ієрархій для визначення домінуючих напрямів управлінського впливу та концентрації ресурсів на пріоритетних компонентах розвитку;

набули подальшого розвитку:

- теоретико-методичний підхід до оцінювання наявного рівня інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, який, на відміну від існуючих, базується на системному аналізі взаємозв'язків між фінансовим станом, інвестиційним розвитком і фактичним рівнем інтелектуалізації капіталу та забезпечує перехід від описових характеристик до вимірюваної діагностики стану нематеріальних активів і стратегічної готовності підприємства до інноваційно-інтелектуальної моделі розвитку, що дозволяє їх інтегрування у єдиний вимірювальний контур, здатний відобразити асиметрії розвитку компонентів інтелектуалізації та виявити «вузькі місця» у структурі капіталу підприємства проводити об'єктивну оцінку соціальної відповідальності підприємств незалежно від їхнього розміру, створює підґрунтя для порівняння, що допомагає підприємствам формувати ефективні стратегії забезпечення високого рівня конкурентоздатності;

- науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуалізації капіталу підприємств при цифровій економіці, який, на відміну від існуючих, базується на комплексному врахуванні фінансових, інвестиційних та інтелектуальних детермінант через побудову багатофакторних моделей, нормалізацію показників, інтегрування результатів у загальний інтегральний показник і подальшу інтерпретацію, що

забезпечує підвищення достовірності діагностики та створює підґрунтя для більш обґрунтованого стратегічного вибору в процесі цифрової трансформації, що дає змогу оцінити результати та використати їх для розробки пропозицій щодо підвищення корпоративної відповідальності підприємства в інноваційному середовищі;

- систематизовання підходів до визначення сутності і елементної структури капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції фінансового, людського, інтелектуального, соціального капіталу та цифрових активів у єдину систему створення вартості;

- уточнено зміст інтелектуалізації капіталу як процесу перетворення знань, компетенцій у відтворювані потоки вартості та конкурентні переваги, що дає змогу розглядати капітал підприємства не як сукупність ізольованих ресурсів, а як синергетично узгоджену структуру розвитку в цифровому середовищі;

- наукові положення щодо обґрунтування чинників інтелектуалізації капіталу підприємства на основі розробленої мережевої парадигми їх взаємодії, яка, на відміну від існуючих, розглядає технологічні інновації, управлінські практики, державне регулювання, інвестиційні ресурси, кадрові компетенції, що визначають сукупність розрізнених впливів, а як взаємопов'язане середовище, що визначає інтенсивність накопичення нематеріальних активів і практичну реалізованість інтелектуалізації капіталу; це дає можливість виявляти асиметрії розвитку складових капіталу та оумовлюють причини зниження віддачі від цифрових ініціатив за недостатньої узгодженості ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених у дисертації теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій у процесі формування та обґрунтування стратегічних орієнтирів і тактичних заходів щодо розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, зокрема у діяльності

ІП «Агросистем Інвест Україна», що дозволило систематизувати процеси формування, активізації, використання та відтворення інтелектуального капіталу підприємства, а також сформувати стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізацію економіки, підтвердило доцільність і ефективність функціонально-процесного механізму як стратегічного інструменту управління інтелектуалізацією капіталу, що забезпечує сталість розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки (довідка 1 про впровадження від 09.03.2026 № 09/03-1); у господарській діяльності підприємств – членів Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств науково-методичний підхід щодо вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства при цифровізації економіки, який ґрунтується на принципах адаптивно-процесного управління, стратегічної гнучкості, управління знаннями та інтеграції цифрових технологій (довідка 2 про впровадження ГО «Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств» № 16/1 від 24.02.2026); застосовано розроблений автором науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуального розвитку підприємства, що ґрунтується на інтеграції фінансових, інвестиційних та інтелектуальних складових капіталу з використанням економетричного моделювання та інтегральних показників (довідка 3 про впровадження ТОВ «С.К.С.М.» від 18.12.2025); запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації дозволили ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут» використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі кафедри економіки при підготовці фахівців: зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньо – професійною програмою «Економіка підприємства» при викладанні на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти дисциплін – «Проектний аналіз і оцінювання ризиків», «Діджитал економіка», «Економіка інтелектуальної власності та комерціалізація інновацій»; на другому (магістерському) – «Превентивна

економіка і прогнозування змін», «Бізнес-проектування розвитку підприємства» (довідка від 24.06.2025 № 1652/11).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, у межах якого отримано нові наукові результати, що мають як теоретичне, так і практичне значення та формують основу для розв’язання актуального наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування та забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.

Основні наукові положення та розробки, викладені в дисертаційній роботі, зокрема ті, що становлять її наукову новизну, отримані автором особисто. Внесок автора у спільних публікаціях чітко визначено та відображено у переліку наукових і апробаційних праць.

Публікації. Основні положення та результати дисертаційної роботи знайшли відображення у 16 наукових працях, 8 статей у наукових фахових виданнях України, 8 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,75 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 6,15 ум.-друк. арк.

Апробація результатів дисертації. Основні ідеї, ключові положення і результати, висновки та рекомендації дисертації пройшли апробацію та були представлені на наукових і науково-практичних конференціях, у тому числі міжнародного та всеукраїнського рівнів: «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (Київ, 2023); «ABIA-2023» (Київ, 2023); «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2025); «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» (Київ, 2023, 2025); «МАЙБУТНЄ – АУДИТ» (Кривий Ріг, 15 січня 2024 р.); «Авіація в XXI столітті – Безпека в авіації та космічні технології:» (Київ, 2025); «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (Харків, 2025); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2025).

Структура дисертаційної роботи обумовлена характером проблематики дослідження, постановкою мети й завдань. Дослідження складається із вступу, списку умовних позначень, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 332 сторінки, у т. ч. основний текст займає 251 сторінку. Список використаних джерел налічує 186 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та елементи капіталу підприємства в умовах цифрової економіки

В умовах змін економіки під впливом цифрових технологій трансформується логіка формування вартості та, відповідно, ускладнюється зміст категорії капіталу підприємства. Якщо у традиційній індустріальній моделі основу капіталу складали переважно матеріальні й фінансові ресурси, то цифрова економіка посилює роль нематеріальних активів і переносить центр результативності у площину знань, компетенцій, даних та цифрових інструментів, що забезпечують швидкість управлінських рішень, гнучкість бізнес-процесів і здатність до інноваційного оновлення. За таких умов капітал підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему фінансових, інтелектуальних, людських, соціальних складових і цифрових активів, взаємодія яких визначає можливості довгострокового розвитку і адаптації відповідно до динаміки ринку.

При динамічних змінах в економіці України капітал підприємства стає складним та багатовимірним. Він охоплює фінансові, інтелектуальні, людські, соціальні та цифрові активи, ефективна інтеграція яких у бізнес-стратегію є необхідною передумовою для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Така інтеграція є необхідною умовою не лише для підтримки життєздатності підприємств у кризових умовах, але й для створення нових можливостей для їх подальшого зростання та розвитку.

«Розвиток адаптивних підприємств, орієнтуючись на принципи стійкого розвитку доцільно представити у вигляді концепції триєдиного

результату. Розглядаючи компоненти стійкого розвитку, важливо розуміти, що є тісний взаємозв'язок та взаємодія соціальних, економічних та екологічних процесів у їх багатовимірній структурі та якості. Не слід ігнорувати один аспект розвитку, щоб отримати максимальну вигоду для іншого» [67, с. 6].

Цифрова економіка значно змінює усталені підходи до управління капіталом компанії, доповнюючи їх новими компонентами та визначаючи нові вимоги до складу капіталу. У сучасному бізнес-середовищі капітал підприємства формується як інтегрована система фінансових, інтелектуальних, людських, соціальних та цифрових складових, що охоплюють знання, технології, компетенції персоналу, мережі взаємодії, репутацію, а також дані та цифрові платформи. Загалом зазначені складові формують цілісну структуру капіталу, здатну підтримувати його стабільність в умовах актуальних викликів. Адаптація українських підприємств до цифрового середовища стає стратегічним завданням, що обумовлюється необхідністю своєчасно реагувати на зміни, спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми впливами. Умови війни та економічної нестабільності вимагають від підприємств перегляду бізнес-моделей, швидкого впровадження інноваційних рішень та орієнтації на цифрові технології. Здійснення трансформації спрямовано на те, щоб підприємства могли ефективно використовувати свої ресурси для створення доданої вартості, оптимізувати витрати і удосконалювати позиції на відповідному ринку.

Капітал підприємства у межах економічної теорії зазвичай сприймається як комплекс фінансових, матеріальних та інших ресурсів, що використовуються для здійснення господарської діяльності та забезпечення її сталого розвитку. Розуміння сутності капіталу певною мірою обумовлена підходом, який використовується для його визначення. У науковій літературі має місце кілька класичних підходів до тлумачення категорії капіталу, кожен із яких зосереджується окремих її аспектах. У табл. 1.1 узагальнено основні

підходи до визначення капіталу підприємства, розкрито їх сутність, цільові орієнтири, переваги, обмеження та ключові представники.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення капіталу підприємства

Підхід	Сутність	Основна мета	Переваги	Обмеження	Представники
1	2	3	4	5	6
Фінансовий підхід	Капітал складається з усіх фінансових ресурсів, що використовуються для фінансування діяльності та інвестицій. Включає власні та позичкові кошти.	Визначення обсягу фінансових ресурсів для реалізації стратегічних цілей, інвестування в розвиток, модернізацію, інновації.	Ефективне управління фінансовими ресурсами, стабільне фінансування діяльності підприємства.	Не враховує нематеріальні аспекти капіталу.	Р. Брейлі, С. Майерс [149]
Матеріально-активний підхід	Зосереджується на матеріальних активах, таких як будівлі, обладнання, транспортні засоби, запаси сировини тощо.	Забезпечення функціонування підприємства через інвестування в матеріальні ресурси та їх оновлення.	Підкреслення важливості фізичних активів, інвестування в оновлення та модернізацію.	Обмежується лише фізичними компонентами, не враховує нематеріальні активи.	Р. Солоу [183]
Підхід виробничих факторів	Розглядає капітал як один з основних елементів виробничого процесу поряд із землею та працею. Включає фінансові, матеріальні та нематеріальні активи.	Оптимізація використання всіх ресурсів для створення продукції, генерування додаткової вартості.	Комплексний підхід до управління всіма компонентами виробництва.	Не завжди дозволяє чітко визначити вартість нематеріальних активів.	П. Ромер [179]

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Економічний підхід	Розглядає капітал як накопичений запас цінностей для створення нової вартості, включає всі ресурси, що можуть генерувати дохід у довгостроковій перспективі.	Оптимізація структури капіталу для максимізації дохідності та мінімізації ризиків, врахування часу та ризиків.	Комплексне бачення капіталу, можливість оцінки довгострокової вартості та потенціалу.	Складний для практичного застосування через труднощі в оцінці довгострокових ризиків та доходів.	Т. Пікетті, [175]
Цифровізаційний підхід	Використання цифрових технологій та активів для трансформації бізнес-процесів, створення доданої вартості та підвищення ефективності управління.	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через інтеграцію цифрових інструментів в усі аспекти діяльності.	Підвищення продуктивності та ефективності; Швидкість адаптації до змін ринку; Нові можливості аналізу та прогнозування; Підвищення точності та зменшення ризиків.	Значні витрати на впровадження; Потреба у високій цифровій компетенції працівників; Ризики кібербезпеки; Складність інтеграції в застарілі системи.	Клаус Шваб (підхід до Четвертої промислової революції); Йозеф Шумпетер (основи інноваційної трансформації); Джейсон Ланьєр (цифрові платформи)

Кожен із наведених підходів характеризується певними перевагами та обмеженнями. Зокрема, фінансовий підхід забезпечує результативне використання фінансових ресурсів та стабільність фінансування діяльності підприємства, проте не враховує нематеріальних складових, що визначають функціонування сучасних підприємств. Втім, «у сучасній економіці виділяють два погляди до розуміння взаємозв'язку інтелектуального капіталу та нематеріальних активів. З одного боку, нематеріальні активи трактуються як елемент інтелектуального капіталу, що виявляється через знання людей та

результати їхньої творчої діяльності, деякі з яких мають правовий захист у формі авторських прав. З іншого боку, інтелектуальний капітал розглядається як складова нематеріальних активів, що не мають матеріальної форми, але характеризуються здатністю генерувати економічні вигоди. До таких активів, зокрема, відносять умовну вартість ділової репутації та партнерських зв'язків підприємства, патенти, торговельні марки й об'єкти авторського права. Виняток становлять інтелектуальні та ділові характеристики працівників, рівень їхньої кваліфікації та працездатність, оскільки ці властивості невіддільні від носіїв і не можуть бути використані самостійно. Крім того, нематеріальні активи, подібно до інтелектуального капіталу, не піддаються прямому виміру і не завжди знаходять відображення у фінансовій звітності» [172].

Ми вважаємо, що принципово важливим є уточнення змісту капіталу в умовах цифровізації, оскільки цифрова трансформація змінює способи створення, накопичення та використання ресурсів підприємства. У цифрову епоху особливого значення набуває інтелектуальний і нематеріальний капітал, що включає знання, досвід, інновації та інформаційно-комунікаційні рішення, набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує формування конкурентних переваг, скорочення циклу управлінських впливів та адаптацію до інноваційного середовища. Наукові дослідження підкреслюють, що серед компонентів інтелектуального капіталу важливу роль відіграють «інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, які створюють суспільні й економічні ефекти у сферах охорони здоров'я, енергетики та транспорту, підтримують розвиток дослідницьких інфраструктур і високотехнологічних виробництв, а також визначають економічне зростання і соціальний розвиток, що дедалі більше ґрунтується на інноваціях та знаннях» [128].

У рамках матеріально-активного підходу наголошується на важливості фізичних активів, проте він зосереджується переважно на матеріальній складовій, тоді як людські та інтелектуальні ресурси залишаються поза увагою. Підхід виробничих факторів комплексно відображає всі компоненти

саме виробничого процесу оновлення, але завжди чітко визначає вартість нематеріальних активів, що певним чином звужує його, оскільки є джерелом удосконалення організації праці та технологічного забезпечення відповідних процесів.

В данному контексті науковці виділяють низку основних передумов, що зумовили активізацію розвитку теорії інтелектуального капіталу. Передусім це стосується поступового вичерпання природних ресурсів і зростання вартості матеріальних активів, які дорожчають у результаті значних витрат, пов'язаних з їх видобуванням та використанням. По-друге, зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, що супроводжується підвищенням рівня оплати праці, спонукає все більше людей здобувати освіту та безперервно вдосконалювати свої професійні компетенції. через війну певна частина підприємств впроваджує внутрішні системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує постійне нарощування їхнього інтелектуального капіталу. По-третє, зростання попиту високотехнологічну продукцію, і навіть прагнення інвесторів отримувати поглиблену інформацію про діяльність підприємств із єдиною метою випередження конкурентів у процесі інвестування у цінні папери найбільш перспективних компаній виступають вагомими чинниками розвитку. У той же час наявність у підприємствах певної галузі висококваліфікованих фахівців посилює їх конкурентні позиції та створює передумови для отримання додаткових економічних вигод.

«Інтелектуальний капітал – це система соціально-економічних зв'язків, що пояснюється його постійним збільшенням та відтворенням у процесі використання за рахунок інвестицій у людський капітал, які здійснюються з метою продуктивного формування, розвитку та відтворення високоякісного інтелектуального капіталу для забезпечення довгострокового соціально-економічного ефекту» [41, с. 23].

Підхід виробничих факторів трактує капітал як із базових компонентів виробничого процесу поруч із працею і землею. У рамках цього підходу

капітал включає фінансові, матеріальні та нематеріальні активи, які залучаються при створенні товарів і послуг.

На наш погляд, інтелектуальний капітал підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність знань та нематеріальних активів, що формують конкурентні переваги, а також як динамічний ресурс, який активно залучається підприємством для створення доданої вартості. Концепція Є. Брукінга [150], орієнтована на практичне використання патентів і торгових марок, економічно доцільна зважаючи на те, що, інтелектуальний капітал набуває цінності лише при його інтеграції в бізнес-процеси та стратегічні орієнтири компанії. Таким чином, інтелектуальний капітал включає не лише знання і технології, а й механізми їхнього раціонального використання при підвищенні конкурентоспроможності та створення довгострокової економічної цінності.

Економічний підхід до визначення капіталу акцентує увагу на його здатності забезпечувати процес створення нової вартості та формувати довгостроковий дохід підприємства. У контексті цифрової економіки даний підхід доцільно інтерпретувати розширено, враховуючи, що джерелом вартості дедалі частіше виступають не лише фінансові й матеріальні ресурси, а й знання, дані та інші нематеріальні компоненти. Такий підхід формує комплексне уявлення про капітал, проте його практична реалізація ускладнюється через проблеми оцінювання майбутніх ризиків та результатів. Тому жоден із зазначених підходів не може бути ефективним у відриві від інших. У сучасних умовах управління капіталом потребує системного підходу, за допомогою якого можна інтегрувати матеріальні і нематеріальні ресурси з урахуванням впливу цифрових технологій та інновацій.

Аналіз літературних джерел свідчить, що як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники переважно надають узагальнені визначення інтелектуального капіталу, застосовні на рівні підприємства або окремої особи, що зумовлено міждисциплінарним характером цього поняття та різними оптиками його інтерпретації. Водночас у науковому дискурсі відсутня єдина позиція щодо

структури інтелектуального капіталу, як і щодо змісту категорії «капітал» загалом. Попри різноманітність підходів, більшість дослідників сходяться на тому, що основою інтелектуального капіталу виступають знання, інформація, навички та здібності працівників, а також носії цих знань, які генерують і відтворюють інформацію; при цьому інтелектуальний капітал може трактуватися як система відносин між творцями, власниками та споживачами інтелектуальної власності, що ґрунтується на знаннєвій цінності.

Зазвичай інтелектуальний капітал досліджують на мікрорівні окремої компанії, однак його можливо інтерпретувати й на макрорівні країни [9]; при цьому загальна структура інтелектуального капіталу зберігається, а відмінності виникають переважно у змісті компонентів його структурних елементів [19, с. 26]. У межах даного дослідження принциповим стає саме мікрорівень, оскільки інтелектуалізація капіталу в цифровій економіці реалізується через управлінські рішення підприємства щодо розвитку компетенцій, організаційних технологій, цифрових активів і підходів при використанні знань у бізнес-процесах.

У сучасній теорії інтелектуального капіталу його трактування найчастіше вибудовується навколо трьох взаємопов'язаних смислових акцентів: як ресурсу, що забезпечує функціонування і розвиток підприємства; як потенціалу, що створює можливості отримання майбутніх вигод; і як результату, який проявляється у відтворюваних активах, практиках та ефектах використання знань. Для цілей даного дослідження необхідним є інтегративне розуміння, у якому інтелектуальний капітал одночасно виступає ресурсною основою цифрових перетворень, потенціалом формування конкурентних переваг і результатом, що матеріалізується у стійкій здатності підприємства перетворювати дані, знання і компетенції у створену додану вартість в умовах цифрової економіки. Водночас інтелектуальний потенціал відображає сукупність наявних і прихованих можливостей, знань, компетенцій та здібностей, які можуть бути залучені у майбутньому, але не обов'язково повною мірою реалізуються на практиці.

На нашу думку, «ототожнення за змістом інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу не доцільно, оскільки інтелектуальний капітал використовується при досягненні визначених цілей, тоді як інтелектуальний потенціал відбиває сукупність можливостей, задіяних, але з обов'язково реалізованих. Крім того, у науковій літературі наголошується, що інтелектуальний потенціал підприємства є динамічною економічною категорією, розвиток якої обумовлений трансформаціями суб'єктів господарювання під впливом мікро- та макросередовища, що, у свою чергу, позначається і на мезорівні» [15, с. 160].

При цифровізації значно актуалізується необхідність переосмислення змісту та ролі інтелектуального капіталу в процесах формування, накопичення та використання ресурсів підприємства [103], оскільки цифрова трансформація суттєво змінює ці процеси. У цифрову епоху інтелектуальний та нематеріальний капітал, що охоплює знання, досвід, інновації та комунікаційні технології, набуває стратегічного значення, у зв'язку з чим доцільно виділити капіталу дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, швидко пристосовуватись до змін ринкового середовища і впроваджувати інновації. Наукові дослідження засвідчують, що серед складових інтелектуального капіталу провідне місце посідають «інформаційно-комунікаційні та цифрові технології для забезпечення стійкого розвитку в наданні різноманітних переваг суспільству при вирішенні суспільних проблем і викликів забезпечення стійкості в таких сферах, як охорона здоров'я, енергетика та транспорт, сприяння досконалості наукової бази (дослідницькі інфраструктури), сприяння лідерству в традиційних і високих технологіях, виробничі сектори (робототехніка, фотоніка, мікро- та наноелектроніка). Крім того, із широким використанням технологічних додатків і настанням цифрової ери інтелектуальний капітал має значний вплив на економічне зростання та соціальний розвиток, що все більше базується на знаннях та інноваціях» [151, с. 101].

По-перше, усвідомлення сутності та різновидів капіталу дозволяє підприємствам більш ефективно управляти нематеріальними активами, у тому числі патентами, брендами, даними та технологічними платформами, що становлять ключову цінність у цифровій економіці. По-друге, за умов цифровізації капітал може виходити за межі фізичних активів, оскільки значну його частку формують дані та знання, що вимагають спеціалізованих підходів до оцінки та управління. Отже, комплексне розуміння капіталу сприяє ефективному використанню цих ресурсів для створення інноваційних продуктів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості управлінських рішень. «Діяльність сучасного промислового підприємства обумовлює необхідність формування нових підходів та механізмів стимулювання процесів його інтелектуалізації в умовах цифровізації. У цьому відмінністю сучасного праці є зростання значимості індивідуальних якостей працівників та його компетенцій у тих нових форм поділу праці, кооперації і цифрових трансформацій» [14, с. 95]. За умов цифровізації капітал набуває зростаючого значення як ключовий чинник сталого розвитку, оскільки його нематеріальні складові, зокрема дані, об'єкти інтелектуальної власності та корпоративна культура які створюють основу для довгострокового розвитку й адаптивності бізнесу в динамічному середовищі. Інноваційна складова капіталу є також провідним напрямом досліджень. П. Рітала, Х. Оландер, С. Міхаїлова та К. Густед які ґрунтують роль обміну знаннями при розвитку і ризику, пов'язані з їх витокі приздісненні інноваційної діяльності, що набуває критичного значання як передумова збереження конкурентних переваг [178]. М. Абоельмагед, у свою чергу, конценрує увагу на проблемах і перспективах управління інтелектуальним капіталом у процесі цифрових трансформацій [142].

У розвитку цифрової економіки сутність капіталу компанії значно розширилася як і теоретичному, і у практичному вимірах. Сучасне визначення капіталу включає як традиційні фінансові та матеріальні активи, а й нематеріальні ресурси, мають визначальне значення задля забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. У межах такого підходу виділяються основні елементи капіталу, подані на рис. 1.1.

Інтелектуальний капітал включає знання, інноваційні розробки, патенти, авторські права, ноу-хау, а також управлінські та організаційні компетенції. Він є основою функціонування сучасного підприємства, оскільки забезпечує створення унікальних продуктів та послуг із високою доданою вартістю. В умовах цифрової економіки інтелектуальний капітал набуває ролі ключового двигуна інноваційного розвитку та підтримки конкурентних переваг завдяки ефективному використанню знань та технологій.

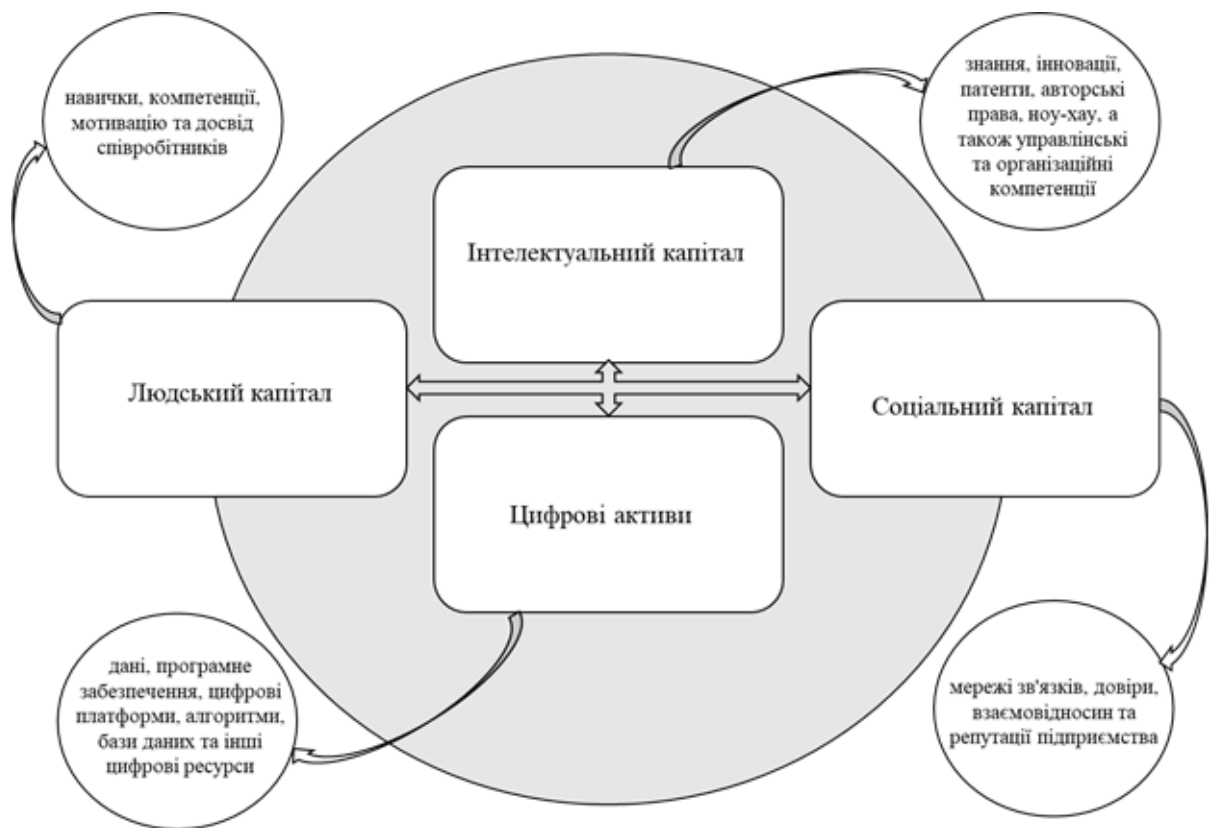


Рис. 1.1. Інтеграція людського, інтелектуального, соціального капіталу та цифрових активів як складових цифровізаційного підходу до розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [27; 35; 38; 42; 57; 71; 75; 159].

Людський капітал включає сукупність навичок, компетенцій, мотивації та досвіду працівників, що визначають здатність підприємства до

інноваційного розвитку. Він забезпечує ефективне використання нових технологій та створення конкурентоспроможних продуктів та послуг. У цифровому середовищі адаптивність персоналу стає вирішальним фактором, а інвестиції в навчання допомагають швидше перейти до цифрової трансформації та оптимізації бізнес-процесів. «Під впливом конкурентного тиску провідні компанії світу прагнуть залучити найбільш кваліфікованих спеціалістів і суттєво посилюють вартість специфічного людського капіталу. А це стає вагомим фактором збільшення розриву між попитом і пропозицією на ринку праці, призводить до зростання вимог до інтелектуальних здібностей молодих спеціалістів і працівників, посилює динаміку міжнародного індексу людського капіталу. Саме тому стає важливим розуміння факторів зміни якісних і кількісних характеристик людського капіталу, основних тенденцій його використання в економіці знань» [101, с. 116].

Соціальний капітал, що включає мережі взаємодії, довіру, партнерські відносини та репутацію, є найважливішим стратегічним ресурсом підприємства. Його реалізація набуває особливої переваги в умовах глобалізації та розвитку цифрових комунікацій, оскільки він забезпечує ефективну взаємодію як із партнерами, клієнтами, так і з іншими стейкхолдерами. У цифровій економіці, що характеризується постійною та швидкою комунікацією, наявністю розвинених зв'язків та високого рівня довіри стає суттєвою конкурентною перевагою.

Цифрові активи охоплюють широкий спектр ресурсів, зокрема дані, програмні продукти, платформи, алгоритми та бази даних. Дані як новий різновид капіталу сприяють підвищенню аргументованості управлінських рішень, ефективності бізнес-процесів і розвиток клієнтоорієнтованих сервісів. Вони виступають основою створення нових продуктів, підвищення ефективності діяльності підприємства та розвитку взаємодії з клієнтами.

Сучасні підприємства дедалі більше зосереджуються на інвестуванні в людський капітал, зокрема підвищенню кваліфікації працівників та

формуванню відповідного середовища для інновацій. Це сприяє зростанню ролі інтелектуального та людського капіталу в структурі ресурсів підприємства та забезпечує більш високу гнучкість та оперативність реагування на зміни ринку. «Водночас розвиток інтелектуального капіталу визначає ефективність виробництва та інноваційний потенціал підприємства. Стратегії розвитку інтелектуального капіталу включають ряд ключових напрямів, серед яких займають інвестиції в навчання і професійний розвиток персоналу. Зазначені інвестиції сприяють підвищенню кваліфікаційного рівня працівників та посиленню спроможності до впровадження інновацій. Підприємства, які системно інвестують у розвиток людських ресурсів, формують стійкі конкурентні переваги завдяки висококваліфікованому та мотивованому персоналу» [14]. Це пояснюється тим, що персонал стає провідним носієм знань і компетенцій, необхідних для освоєння нових технологій та розробки інноваційних рішень.

У той же час підприємства інтегрують цифрові активи, зокрема дані, програмне забезпечення і платформи в систему управління з метою підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат. «Цифрові технології спочатку розглядалися з точки зору підвищення ефективності вже існуючих бізнес-процесів за рахунок підвищення якості продукції, зниження собівартості, скорочення часу виробництва, оптимізації логістичних ланцюгів. Завдяки приєднанню до цифрових систем підвищується раціональність та ефективність використання ресурсів, виробництва та реалізації продукції та послуг, відкриваються нові можливості та формуються нові цінності на ринку» [167].

Використання великих даних для дослідження поведінки клієнтів дозволяє підприємствам більш точно сегментувати ринок, розробляти більш ефективні маркетингові підходи і покращувати якість взаємодії із споживачами. «На практиці підприємство може впроваджувати і змішану стратегію, яка проявляється в комбінуванні вищенаведених видів диверсифікації, кожний з яких має певний набір переваг і ризиків. Але, в

будь-якому випадку, в основі визначення оптимальних варіантів диверсифікації в межах впроваджуваної стратегії розвитку підприємства та стратегічних орієнтирів управління лежить оцінка прибутковості та ризику конкретного обраного напрямку, врахування стадії життєвого циклу підприємства та його ресурсів» [135, с. 488].

У цифровій економіці посилюється взаємодія між людським, інтелектуальним, соціальним капіталом і цифровими активами, яка формує синергетичний ефект та обумовлює зміни у механізмах створення вартості. Накопичена підприємством інформація використовуються при розробленні інноваційних продуктів і сервісів, тоді як персонал, спираючись на дані та цифрові інструменти, удосконалює виробничі й управлінські процеси. Така взаємодія складових капіталу забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів, оптимізацію витрат і зростання результативності, що в підсумку підсилює конкурентні позиції підприємства (рис. 1.2).

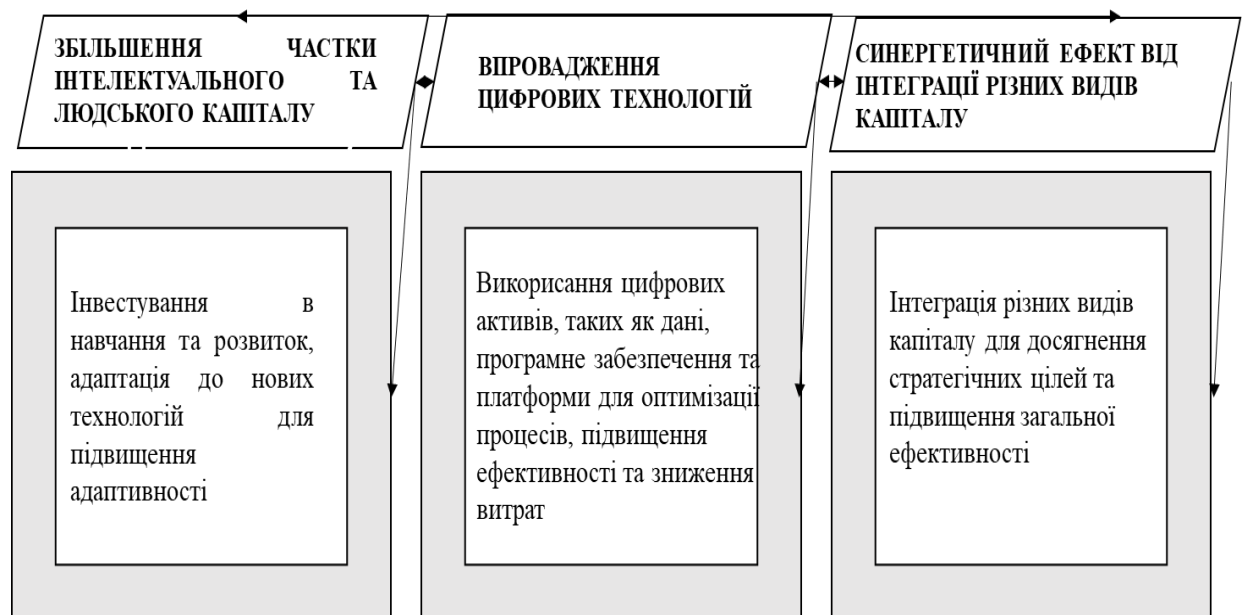


Рис. 1.2. Ключові елементи та ефекти цифровізації капіталу в умовах адаптивного розвитку

Джерело: сформовано автором за даними [26; 107; 113; 110; 120; 132].

Конкурентоспроможність виступає стратегічною метою діяльності підприємства [46], оскільки саме вона обумовлює його успіх на ринку,

динаміку зростання та ефективність використання ресурсів. Вона відіграє провідну роль при створенні тривалої життєздатності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища, що призводить до необхідності системного управління всіма видами капіталу. Формування конкурентних переваг безпосередньо залежить від результативності використання інтелектуального, людського, фінансового капіталу та цифрових активів.

Логіка взаємодії зазначених складових капіталу відображає закономірності переходу до економіки знань, у якій знання, компетенції та дані стають основними ресурсами економічного розвитку, а конкурентні переваги формуються через здатність підприємства перетворювати ці ресурси у відтворювані управлінські рішення та інновації. У такій моделі конкурентоспроможність виступає стратегічною метою діяльності підприємства, оскільки визначає його успіх на ринку, динаміку зростання та ефективність використання ресурсів. Зі змінами у цифровій економіці сутність капіталу підприємства істотно розширилася, оскільки механізми створення вартості дедалі більше ґрунтуються на знаннях, даних і здатності організації перетворювати нематеріальні ресурси у відтворювані результати. За таких умов капітал доцільно розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних компонентів, у межах якої фінансові ресурси створюють можливість інвестування у трансформації, людський потенціал формує компетентнісну базу змін, інтелектуальні ресурси задають інноваційну спроможність, а цифрові активи стають інфраструктурою масштабування управлінських рішень і підвищення результативності бізнес-процесів (рис. 1.2). Інтелектуальний капітал охоплює знання, інновації, результати творчої діяльності, права інтелектуальної власності (патенти, авторські права, ноу-хау), а також організаційні і управлінські компетенції, які забезпечують формування унікальних продуктів, технологій і способів організації діяльності.

Для цілей даного дослідження ключове значення є те, що інтелектуальний капітал набуває економічної цінності не лише через

наявність знань, а й через їхнє перетворення у керовані рішення та практики, інтегровані у бізнес-процеси підприємства.

Людський капітал відображає кваліфікацію, досвід, здатність персоналу до навчання та адаптації, зокрема щодо застосування цифрових технологій і роботи з даними. У контексті інтелектуалізації саме людський капітал визначає швидкість засвоєння нових технологій і перетворення знань на операційні та управлінські результати, що знижує транзакційні втрати трансформації та підвищує якість виконання процесів.

Фінансовий капітал формує ресурсну базу інтелектуалізаційних змін, оскільки забезпечує фінансування цифрової інфраструктури, інноваційних проєктів, розвитку компетенцій та організаційного оновлення. В умовах цифрової економіки фінансовий капітал відіграє роль не лише у підтримці поточної діяльності, а й у створенні можливостей для накопичення та використання нематеріальних ресурсів через інвестиції у технології, дані та компетентнісну модернізацію. Цифрові активи охоплюють дані, програмні продукти, інформаційні системи, цифрові платформи, алгоритми та технологічні рішення, які забезпечують автоматизацію, аналітику, інтеграцію процесів і масштабування управлінських рішень. У рамках дослідження цифрові активи визначаються як середовище, у якому знання та компетенції можуть бути перетворені у відтворювані потоки вартості, а результати інтелектуальної діяльності – зафіксовані у технологічних рішеннях та формалізованих процедурах.

У межах цифрової економіки конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не окремими ресурсами, а здатністю підприємства збалансовано управляти різними складовими капіталу та перетворювати їх на відтворювані результати. Це зумовлює необхідність системного підходу, у межах якого капітал підприємства розглядається як інтегрована сукупність взаємопов'язаних компонентів, що підтримують як поточне функціонування, а також його розвиток у межах інновацій і цифрових трансформацій (рис. 1.3).

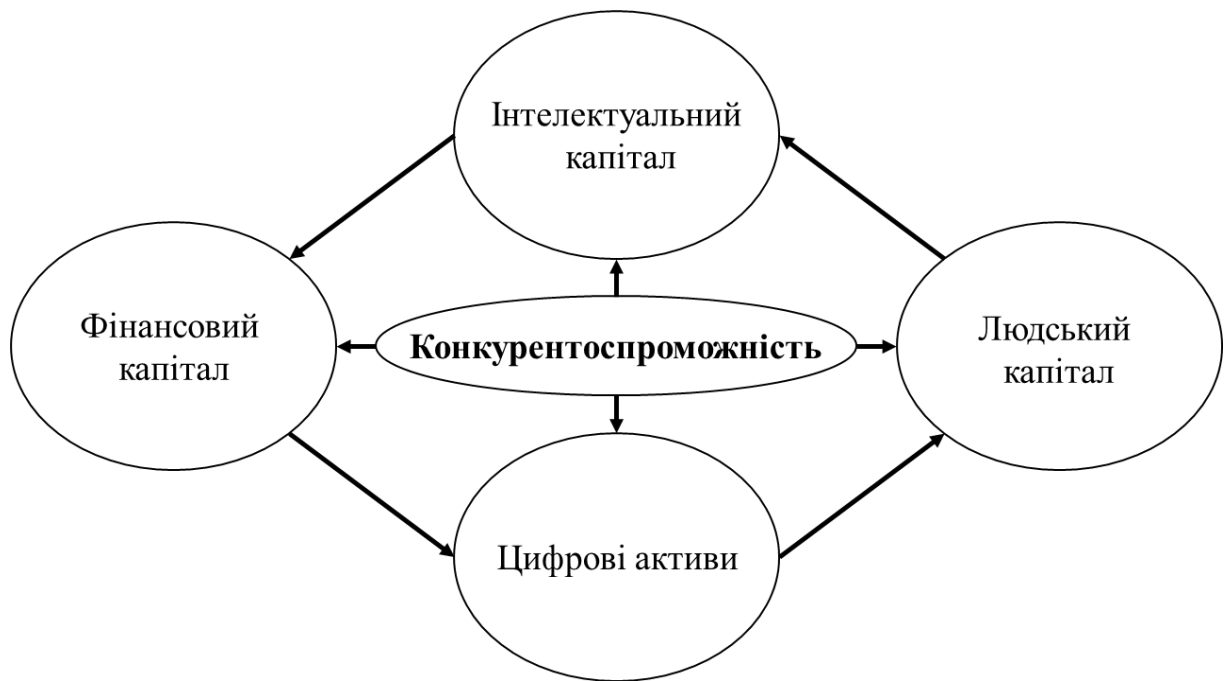


Рис. 1.3. Види капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором.

Фінансовий капітал залишається базовим ресурсом забезпечення діяльності підприємства, водночас процеси цифровізації його роль змінюється від переважно операційного фінансування і інвестицій у фізичні активи до забезпечення технологічних і організаційних змін. При цьому «фінансовий капітал створює можливість для інвестування у цифрову інфраструктуру, цифрові рішення та розвиток компетенцій персоналу, а також фінансувати інноваційні проєкти й дослідження, без яких підприємство втрачає здатність підтримувати темп оновлення продуктів і процесів. Одночасно цифрова трансформація підвищує вимоги до гнучкості фінансових моделей та управлінських рішень, оскільки зміни попиту, поява нових бізнес-моделей та можливості автоматизації коригують структуру витрат і доходів підприємства у коротших циклах реагування» [86].

Забезпечення захисту результатів інтелектуальної діяльності в цифровій економіці набуває ознак стратегічного інструменту управління капіталом, оскільки правове закріплення інновацій (патенти, авторські права,

ноу-хау, торговельні марки) забезпечує контроль за використанням знань і технологій, забезпечує зміцнення переговорних позицій підприємства і знижує ризики неконтрольованого відтоку інтелектуальних результатів. У межах процесу інтелектуалізації капіталу це означає, що знання й інноваційні рішення переходять зі статусу «потенційної цінності» до статусу відтворюваного активу, який може бути інтегрований у бізнес-процеси та комерціалізований у різних формах.

Водночас ключовою умовою реалізованості інтелектуалізації є розвиток людського капіталу як носія компетенцій цифрової трансформації. У середовищі цифрової економіки людський капітал проявляється не лише через професійну кваліфікацію, а й через здатність персоналу працювати з даними, застосовувати цифрові інструменти, реагувати на зміни технологічних контурів і підтримувати інноваційну динаміку організації. Саме тому інвестиції у компетентнісне оновлення персоналу слід трактувати як елемент формування інтелектуального капіталу, що забезпечує переведення знань у практики, процедури та управлінські рішення, а отже – у результативність діяльності.

Цифрові активи в даному контексті виступають не ізольованим технічним елементом, а інфраструктурною основою інтелектуалізації капіталу, яка забезпечує накопичення, обробку та використання даних, автоматизацію процесів і масштабування управлінських рішень. Дані, програмні продукти, інформаційні системи, платформи та алгоритмічні рішення створюють середовище, у межах якого знання й компетенції набувають відтворюваності, а результати інтелектуальної діяльності доцільно відображати у стандартизованих процедурах, цифрових сервісах і технологічних рішеннях. Це підвищує узгодженість бізнес-процесів, скорочує часові та ресурсні втрати та посилює керованість трансформацій (рис. 1.4).

Оцінювання процесу розвитку інноваційної економіки може відбуватись на основі «найбільш відомих міжнародних рейтингів та індексів,

які відображають рівень розвитку ІТ-галузі у країнах світу. Загалом їх можна класифікувати на дві групи: ранні індекси, спрямовані на оцінювання загального стану розвитку ІКТ, та сучасні індекси, що фокусуються на окремих напрямках функціонування ІТ-сфери» [137, с. 41].

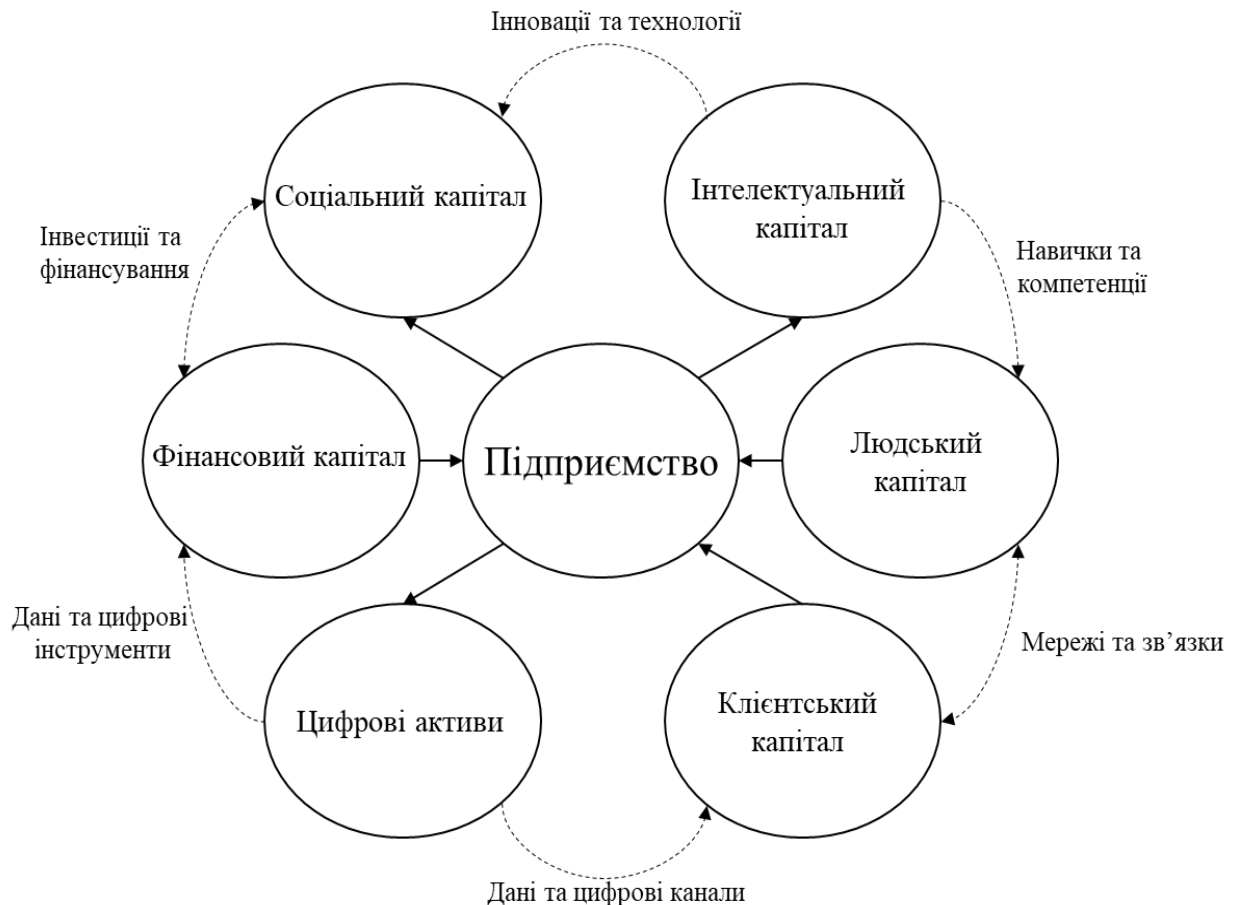


Рис. 1.4. Види капіталу підприємства та їх значення в умовах сучасного розвитку

Джерело: сформовано автором за даними [22; 33; 108; 117; 157; 158; 174; 187].

Значущість соціального капіталу у цифрових процесах зростає через інтенсифікацію мережових взаємодій та підвищення прозорості ринкових комунікацій. Довіра, репутація, сталі канали взаємодії зі стейкхолдерами та партнерські зв'язки нижують транзакційні витрати, прискорюють доступ до зовнішніх знань і ресурсів, підсилюють інноваційну співпрацю та формують додаткові можливості для комерціалізації інтелектуальних результатів. У

контексті інтелектуалізації капіталу соціальний капітал виконує функцію «прискорювача» перетворення знань у ринкові результати, оскільки забезпечує інтеграцію підприємства в знаннєві та технологічні екосистеми. Конкурентоспроможність підприємства в цифровій економіці формується як інтегральний результат узгодженого використання інтелектуального, людського, фінансового капіталу, цифрових активів і соціального капіталу, що забезпечує перетворення знань, компетенцій та даних у відтворювані потоки збільшення вартості і стійкі конкурентні переваги.

Сучасні підприємства все частіше вкладають кошти у дослідження і розробки (R&D), щоб залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Інновації, що базуються на цифрових технологіях, потребують значних фінансових вкладень, але вони також відкривають додаткові можливості для розвитку і розширення бізнесу. «Особливу роль у ресурсному забезпеченні безпекою розвитку підприємства в кризових умовах функціонування повинні займати державне та інвестиційне фінансування. В умовах, що склалися, підприємствам складно виокремити власні фінансові ресурси для подальшого розвитку діяльності, що знижує рівень його безпеки розвитку» [79, с. 164].

Підприємства потребують лідерів, які здатні формувати нові бізнес-стратегії, що відповідають вимогам цифрової економіки, та управляти змінами, що пов'язані з цифровізацією. «Цифровізація суспільного розвитку значно вплинула на процеси управління економічними системами. Адаптивне управління на підприємствах набуває все більшої актуальності в стратегічному управлінні, яке передбачає можливість змін у розвитку підприємства стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища на основі постійного моніторингу та аналітичної обробки інформації, вивчення досвіду інших підприємств та впровадження нових методів і технологій для прийняття управлінських рішень» [144, с. 3122].

Соціальний капітал, репрезентований мережами взаємодії, партнерськими зв'язками та репутацією, підсилює можливості кооперації, знижує транзакційні витрати привзаємодії і забезпечує доступ до зовнішніх ресурсів і знань. Інтелектуальний капітал, що охоплює знання, інновації та права інтелектуальної власності, виступає джерелом технологічних рішень і новаторських ідей, які формують відмінність підприємства на ринку. Людський капітал через цифрові компетенції, адаптивність і здатність до навчання забезпечує практичну реалізованість інновацій та підвищує ефективність бізнес-процесів. Фінансовий капітал створює ресурсну основу інвестування у цифрові технології та інновації, тоді як цифрові активи (дані, програмне забезпечення, платформи, алгоритми) забезпечують технологічну інфраструктуру автоматизації, аналітики та інтеграції процесів. Взаємодія зазначених складових формує синергетичний ефект, за якого знання та компетенції трансформуються у керовані рішення, відтворювані практики й потоки вартості, що визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Поряд із цим, у науковій літературі організаційний капітал розглядається як ключовий «інтегратор» нематеріальних ресурсів із бізнес-процесами та управлінськими практиками. Так, у підході Й. Рууса, С. Пайка, Л. Фернстрема щодо виділення змістовних елементів організаційного капіталу включають бренди, торговельні знаки, сервісні пропозиції, продуктові концепції, патенти та інші об'єкти інтелектуальної власності, а також організаційну структуру, бізнес-процеси, інформацію в базах даних, програмне забезпечення й організаційну культуру [180]. Л. Едвінссон своєю чергою, виокремлює інноваційний і процесний компоненти організаційного капіталу, де інноваційний відображає наукові розроблення як частину інтелектуальної власності, а процесний – інфраструктуру управління та бізнес-процеси компанії [43]. У межах даного дослідження організаційний капітал доцільно трактувати як систему правил, процедур, процесів і управлінських практик, що забезпечує закріплення знань і цифрових рішень

у відтворюваних результатах, формує здатність підприємства до адаптації та підвищує ефективність інтелектуального розвитку та капіталу.

Цифрова трансформація зумовлює перегляд підходів до управління капіталом у напрямі інтегрованої моделі, в якій ключовим стає процес інтелектуалізації як перетворення знань, компетенцій та даних у додану вартість і стійкі конкурентні переваги. Відповідно, актуалізується здійснення поглибленого дослідження потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства, який доцільно визначати як інтегральну характеристику внутрішніх можливостей щодо формування, накопичення та ефективного використання інтелектуальних ресурсів в структурі капіталу. Такий потенціал відображає спроможність підприємства трансформувати традиційні фактори виробництва у нематеріальні активи, що мають ознаки знаннєвої цінності, стратегічної корисності та інноваційної значущості при забезпеченні економічної стійкості й сталого розвитку. При цьому потенціал інтелектуалізації не є тотожним фактичному рівню інтелектуального капіталу, оскільки характеризує наявні резерви та можливості інтелектуального зростання, які можуть бути реалізовані за умови сформованого інституційного середовища, наявності організаційно-управлінського механізму стимулювання знаннєвої активності, розвитку кадрового потенціалу, інтеграції інноваційних впроваджень у корпоративне управління і належного фінансового забезпечення. Отже, потенціал інтелектуалізації капіталу значною мірою зумовлено детермінантою стратегічної готовності підприємства до переходу на інтелектуально-інноваційну модель розвитку та орієнтиром формування політики управління знаннями, компетенціями й інноваціями.

Таким чином, інтелектуалізація капіталу підприємства розглянуто як процес перетворення знань, компетенцій, організаційних дій і інформації у відтворювані потоки вартості та конкурентні переваги. Доведено, що інтелектуалізація капіталу не зводиться до простого накопичення нематеріальних активів, а характеризує більш глибокий рівень

трансформації, за якого знаннєві ресурси закріплюються у бізнес-процесах, цифрових платформах, управлінських практиках і процедурах взаємодії зі стейкхолдерами. Саме це забезпечує перехід від потенціалу знань до їх економічної реалізації.

Інтелектуалізація капіталу підприємства перетворюється у стратегічний напрям розвитку, що визначає його здатність адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового та технологічного середовища. Використання технологічних інновацій, зокрема штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей, сприяє трансформації бізнес-моделей та відкриває нові ринкові перспективи.

З огляду на це виникає потреба в науково-методичному обґрунтуванні комплексного оцінювання потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємств на основі системного аналізу взаємозв'язків між ключовими чинниками його формування та розвитку, зокрема фінансовим станом, інвестиційною активністю та станом інтелектуального капіталу підприємства, що визначає логіку подальшого викладу підрозділів розділу.

1.2. Фактори, що обумовлюють інтелектуалізацію капіталу підприємства в умовах цифрової економіки

Цифрова економіка характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростанням конкуренції, що збільшує роль адаптивності компаній. Саме чинники інтелектуалізації капіталу формують здатність підприємства швидко реагувати на технологічні та ринкові зміни, забезпечуючи гнучкість управління, інноваційну здатність та стійкість розвитку. Їхня ідентифікація сприяє оцінці готовності підприємства до цифрової трансформації та визначити вузькі місця у розвитку.

Дослідження факторів, що зумовлюють інтелектуалізацію капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, необхідне з урахуванням

глибинних трансформацій економічного середовища, в рамках яких знання, дані, інновації та цифрові технології перетворюються на ключові джерела створення доданої вартості та конкурентних переваг. За сучасних умов капітал підприємства виходить за межі традиційного фінансово-матеріального трактування та набуває багатовимірного характеру, що зумовлює потребу в ідентифікації факторів, що сприяють формуванню та прискоренню процесу його інтелектуалізації.

Оскільки без системного дослідження зазначених факторів важко обґрунтувати ефективні управлінські рішення щодо розвитку інтелектуального, людського та цифрового капіталу [8]. Фактори інтелектуалізації визначають напрями інвестування ресурсів, пріоритети розвитку компетенцій персоналу, вибір технологічних рішень та механізмів інтеграції знань у бізнес-процеси. Їхнє ігнорування призведе до фрагментарної імплементації інновацій та зниження віддачі від інвестицій у нематеріальні активи. У зв'язку з цим інтелектуалізація капіталу підприємства в цифровій економіці перебуває у центрі уваги досліджень багатьох закордонних та українських дослідників. Так, Г. Скіума та Д. Карлуччі розглядають інтелектуальний капітал як ключовий елемент забезпечення конкурентних переваг міжнародних компаній, що підтверджує їхню важливість для сучасних бізнес-процесів [181]. Разом з тим, закордонні вчені концентрують увагу на тому, що інтелектуальний капітал в якості основи стратегічного управління знаннями та передумови реалізації конкурентних стратегій важливий в умовах цифровізації економіки [182].

У той самий час, інтелектуалізація капіталу має мультиплікативний ефект, проявляється у зростання економічних показників, а й у підвищенні репутаційного капіталу, соціальної відповідальності, інституційної та інноваційної культури підприємства [129]. Аналіз факторів, що визначають її, дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між внутрішніми ресурсами підприємства та довкіллям, що необхідно для формування довгострокових стратегій розвитку.

Вагому місце у цьому контексті важливу роль відіграє людський капітал. А. Кіанто та його співавтори зпідкреслюють, що рівень знань і компетенцій працівників визначають на ефективність компанії, що функціонує в умовах цифрового економічного простору [163]. З. Шао, Є. Фенг та Т. Ванг наголошують на значенні людського і цифрового капіталу при зростанні продуктивності підприємств, приділяючи увагу на їхньої важливості при застосуванні цифрових технологій [182].

Українські науковці також вивчають інтелектуалізацію капіталу та наголошують на його ролі в діяльності підприємств. Л. Батенко та О. Коваленко розглядають його як базовий елемент інноваційного розвитку підприємства, наголошуючи на необхідності впровадження інновацій [22]. М. Войнаренко та В. Лагодієнко досліджують роль людського капіталу в умовах цифрової трансформації, визначаючи важливість нових компетенцій для діяльності сучасних українських підприємств [33]. С. Кіреєв розглядає управління знаннями як ключовий елемент інтелектуального капіталу та чинник посилення конкурентоспроможності підприємств [58]. Н. Маляр зосереджується на ролі інноваційної культури як елемента конкурентоспроможності, враховуючи виклики цифрової трансформації [74]. Роль механізму корпоративного управління у забезпеченні фінансової спроможності підприємства розглядають такі вчені С. Пілецька і С. Ареф'єв можливість здійснення оновлення інтелектуального капіталу [176].

Крім того, за умов цифрової економіки процес інтелектуалізації капіталу значною мірою залежить від взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів – технологічних, кадрових, організаційних, інституційних та регуляторних. Їхні комплексні дослідження створюють методологічну основу побудови інтегрованих моделей управління капіталом підприємства, що поєднують економічну доцільність, інноваційність та стійкість розвитку. Наскільки ефективно підприємство використовує інтелектуальний капітал, багато в чому залежить від його ресурсного забезпечення та створених ними організаційно-економічних умов. Дослідження рівня цифрової зрілості,

доступність освітніх та професійних ресурсів та ефективність управління активами. Поєднання цих факторів створює основу для довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного зростання. Визначальні значення мають рівень розвитку цифрових технологій, доступність освітніх та професійних ресурсів, а також здатність підприємств забезпечувати ефективне керування власними активами. Сукупність вказаних чинників формують основу довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств.

Ідентифікація і комплексний аналіз факторів, які впливають на інтелектуалізацію капіталу підприємства, стає важливим стратегічним завданням з огляду на зростання конкуренції на національних та світових ринках, особливо в цифровому економічному середовищі. Аналіз зазначених факторів, що охоплюють як внутрішні ресурси та потенціал підприємства, так і зовнішні умови його функціонування є ключовою умовою формування ефективних стратегій забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Запропонований підхід забезпечує не тільки своєчасність реагування на зміни довкілля, але й удосконалити механізми управління інтелектуальними активами з метою зростання їхньої ролі у формуванні доданої вартості. Це формує підґрунтя для стабільного розвитку українських підприємств.

Визначальними факторами при цьому є технологічні інновації, якість людського капіталу, управлінські рішення, організаційна культура, вплив глобалізації, рівень міжнародної конкуренції та державне регулювання. Кожен із зазначених факторів відіграє специфічну роль у розвитку підприємства, відрізняється складністю оцінки та формування відповідних управлінських впливів, а також має різну пріоритетність у підвищенні результативності діяльності. Водночас ці ці «фактори перебувають у тісному взаємозв'язку й спільно формують умови, у яких підприємство здатне ефективно створювати та використовувати інтелектуальні ресурси. Сукупно вони утворюють організаційно-економічні засади активізації залучення інвестиційних ресурсів, що потребує формування сприятливого

середовища, зацікавленого в участі економічних суб'єктів інвестиційних процесів. Створення сприятливого середовища можливе через комплексне застосування організаційних, правових та економічних заходів, об'єднання яких у цілісну систему дозволяє отримати ефект від залучення інвестицій» [143, с. 133].

Склад та взаємозалежність ключових факторів впливу на інтелектуалізацію капіталу підприємства в умовах цифрової економіки та їх складові відображено у вигляді ієрархічної мережевої структури, яка формує динамічне середовище (рис. 1.5).

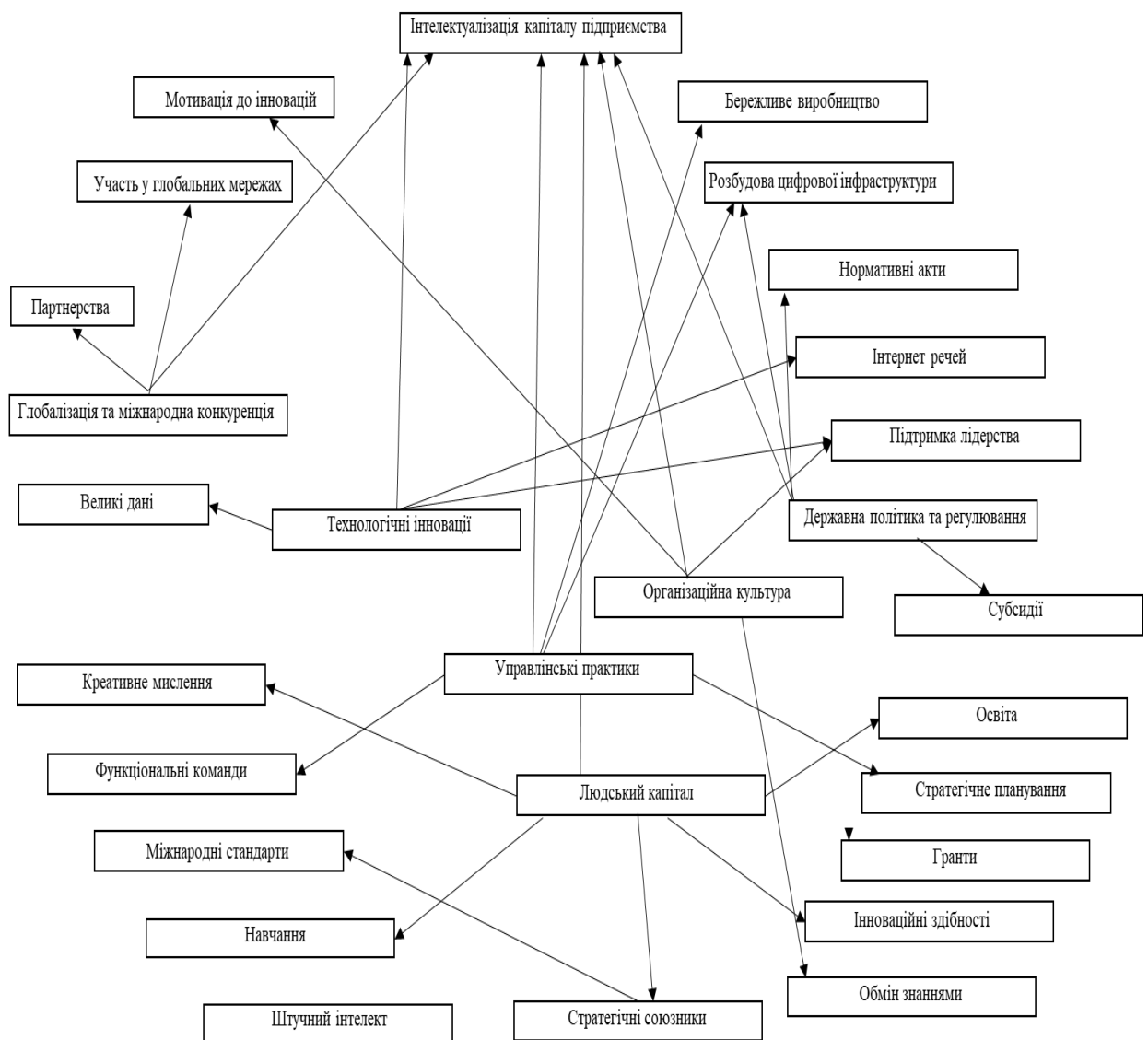


Рис. 1.5. Мережева діаграма інтелектуалізації капіталу підприємства

Джерело: складено автором за даними [83; 104; 114; 119; 122; 141; 145; 146; 147; 148].

«Побудова зазначеної структури забезпечує формування та вдосконалення взаємозв'язків між факторами та компонентами, які забезпечують процес розвитку інтелектуального капіталу і його адаптацію відповідно до зміни їхньої пріоритетності. Центральним елементом діаграми є поняття «інтелектуалізація капіталу підприємства» є базовим концептом, довкола якого структуруються інші чинники. Інтелектуалізація капіталу відображає процес залучення знань, професійних навичок, інноваційних можливостей та сучасних технологій задля зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Оскільки вона є цільовим орієнтиром, досягнення якого спрямоване на дію всіх факторів, що забезпечують сталий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки» [122].

Ключові чинники, розташовані навколо центрального елемента, відбивають умови інтелектуалізації капіталу сучасної економіки, де швидкі темпи науково-технічного розвитку поєднуються з масштабною диджиталізацією всіх сфер господарської діяльності. Технологічні інновації у даному контексті слугують підґрунтям цифрової трансформації підприємств та забезпечують реалізацію ефективних рішень у виробничі, управлінські та комерційні процеси. Саме вони створюють умови для інтеграції інтелектуальних ресурсів у цілісну цифрову екосистему підприємства; визначають рівень освіченості та професійної підготовки персоналу, що наводить здатність до створення нових знань та їх результативного використання; а також формують фінансову основу при впровадженні інновацій і технологій, які посилюють інтелектуальну складову капіталу.

Важливою складовою інтелектуалізації капіталу в цифровій економіці виступає клієнтський капітал, який відображає якість і стійкість відносин підприємства з ринком, накопичені знання про потреби споживачів, рівень лояльності, репутаційні ефекти та здатність підприємства утримувати й розширювати клієнтську базу. У цифровому середовищі клієнтський капітал набуває інструментально-даного виміру, оскільки взаємодія із клієнтами

дедалі частіше фіксується у цифрових каналах, перетворюючись на масиви поведінкових даних, що забезпечують персоналізацію пропозицій, підвищення якості сервісу та прискорення зворотного зв'язку. За таких умов клієнтський капітал стає не лише результатом успішної комунікації, а й фактором, який стимулює створення нових знань і рішень, формуючи ринкову базу монетизації інтелектуальних результатів.

Паралельно актуалізується роль інформаційно-технологічного капіталу, який варто розглядати як поєднання цифрової інфраструктури, програмних платформ, даних, алгоритмів та компетенцій їх використання, що забезпечують відтворюваність управлінських рішень і масштабування інтелектуальних результатів у бізнес-процесах. Саме інформаційно-технологічний капітал переводить знання з рівня індивідуальних компетенцій у рівень організаційної спроможності, закріплюючи їх у процедурах, цифрових сервісах і аналітичних контурах управління. У цьому контексті інтелектуалізація капіталу набуває ознак системного процесу, оскільки інтеграція даних, управлінських практик та цифрових платформ формує єдину основу для прийняття рішень, контролю ефективності діяльності та реагування на технологічні зміни.

Окремого акценту потребує інвестиційний розвиток як динамічна передумова інтелектуалізації капіталу, адже саме інвестиційні потоки визначають можливість розгортання цифрових проєктів, якісне оновлення технологічних контурів, а також нарощування нематеріальних активів. Інвестиційний розвиток у цій логіці слід трактувати не як разове вкладення, а як відтворювану здатність підприємства мобілізувати фінансові ресурси, визначати пріоритети технологічної модернізації та забезпечувати тривалу окупність нематеріальних вкладень у знання, дані й компетенції. Отже, інвестиційна активність стає механізмом перетворення потенціалу інтелектуалізації на фактичний результат, оскільки саме через інвестиції забезпечується матеріально-фінансова реалізованість цифрових

трансформацій і закріплення інновацій у виробничих та управлінських процесах.

Фінансовий стан підприємства виступає фундаментальною передумовою процесу інтелектуалізації капіталу, оскільки фінансова стабільність визначає межі економічної свободи підприємства у формуванні і реалізації стратегії, інвестиційній діяльності та управлінських рішеннях. Стабільне фінансове становище забезпечує наявність достатнього обсягу внутрішніх ресурсів, потрібних для здійснення довгострокових інвестицій у нематеріальні активи, включаючи розвиток людського капіталу, модернізацію організаційної структури, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та зміцнення взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами.

Нерівномірність розвитку технологічної інфраструктури в Україні зумовлює різноспрямований галузевий вплив інновацій, який здебільшого формується з ініціативи самих підприємств. Інноваційні рішення відкривають можливість підвищення ефективності та конкурентоспроможності, однак їх впровадження може стримуватися обмеженою зрілістю технологічного середовища. У той же час цифрова трансформація охоплює як систему державного управління, так і всі сектори національної економіки. «Сучасні процеси автоматизації і комп'ютеризації діяльності промислових підприємств передбачають не лише трансформацію використовуваних ІТ-технологій, а й глибоке вдосконалення бізнес-процесів на основі кіберфізичних рішень, що забезпечує досягнення високих показників ефективності в рамках форсайтно-інноваційного механізму управління підприємством» [99, с. 79].

Роль технологічних інновацій полягає у створенні для підприємств умов впровадження нових технологічних рішень та управлінських інструментів, що забезпечують зростання ефективності та конкурентоспроможності. До ключових елементів реалізації відносяться Інтернет речей, штучний інтелект та великі дані, які, незважаючи на значні

витрати на впровадження, забезпечують суттєві конкурентні переваги. При цьому «залучення провідних фахівців до інноваційних процесів забезпечує сталий розвиток підприємства, збільшення досягу інтелектуального капіталу та зростання його ринкової вартості» [164, с. 140].

Наступним важливим чинником інтенсифікації інтелектуалізації капіталу підприємства є людський капітал, реалізація цього процесу неможлива без залучення кваліфікованих працівників, які володіють сучасними знаннями і професійними навичками. В умовах цифрової економіки суттєво зростає потреба у нових компетенціях, зокрема, цифрової грамотності, аналітичному мисленні та здібностях до креативності. Водночас негативний вплив мають такі явища, як відтік мозку внаслідок військових дій, недостатнє фінансування освітньої сфери та загальне звуження економіки України, які суттєво ускладнюють формування людського капіталу, його адаптивність і здатність до командної співпраці. Важливого значення набувають «інвестиції в людський капітал, що здійснюють підприємства задля його розширення, підвищення вартості або продовження періоду використання. Такі інвестиції вимагають ретельного аналізу за двома основними напрямками: оцінювання ефективності використання людського капіталу підприємствами та визначення результативності використання інвестицій у людський капітал з позицій підприємств» [89].

Разом з тим такі інвестиції можуть становити значне фінансове навантаження для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, що значно звужує їхні можливості при впровадженні сучасних технологій. У цьому контексті «управлінські практики та організаційна культура потребують трансформації управлінського мислення та поведінки персоналу у напрямі підтримки інновацій, відкритості нових ідей та сучасних методів роботи. Важливого значення також набуває раціональне використання матеріальних ресурсів, що передбачає економічно обґрунтовані витрати на мінімально необхідному рівні для виробництва одиниці виробленої продукції. Відповідність системи управління матеріально-технічним

забезпеченням сучасним інноваційним змінам у сфері основних засобів та матеріально-технічного постачання є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємств» [16, с. 17]. Однак на практиці впровадження таких змін ускладнюється консервативністю управлінських практик, характерних для багатьох українських підприємств.

Темпи здійснення інтелектуалізації значно залежать від так званої «якості» людського капіталу, що забезпечує підприємство кваліфікованими працівниками з цифровими навичками та інноваційною спроможністю. Розвиток освітніх програм, удосконалення систем навчання і стимулювання науття креативності персоналу забезпечує передумови для створення та впровадження нових ідей у бізнес-процеси, що у довгостроковому періоді сприяє зниженню витрат на підвищення кваліфікації. Необхідний «ґрунтовний аналіз потреби у постійному удосконаленні і цифровізації компетенцій персоналу, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу на неотехнологічній основі з урахуванням сталого розвитку. Також людський капітал слід розглядати через призму інтелектуальних здібностей, забезпечення трудового потенціалу, можливість реалізації організаційної поведінки та підтримання стійкості діяльності підприємства. На макрорівні він розглядається як провідний інноваційний ресурс у рамках глобалізаційних змін та європейського економічного простору» [168].

Використання сучасних управлінських практик дозволяє підвищити результативність та пружність управління в умовах динамічного середовища. Вони включають гнучкі методології управління проектами, такі як Agile та Lean, розвиток крос-функціональної взаємодії та стратегічне планування, орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства. "Швидке поширення концепції віртуальної організації пояснюється динамічним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, впливом глобалізаційних процесів, загостренням конкуренції, зростанням інноваційної активності та потребою скорочення термінів виведення нових продуктів на ринок» [67, с. 111]. Важливу роль забезпеченні інноваційного розвитку грає організаційна

культура, яка формує сприятливе середовище для творчої активності та залученості працівників. Такий процес «... передбачає інституціоналізацію лідерства і економічних інтересів стейкхолдерів з використанням інструментів їх діагностування та постійного моніторингу, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень та зниження ризиків порушення дисципліни діяльності підприємства [10]. Організаційна культура включає мотивацію до інновацій, розвиток лідерства та обмін знаннями, формуючи основу ефективного управління інноваційною діяльністю.

Глобалізаційні процеси і зростання міжнародної конкуренції обумовлюють зростання вимог до прискрення темпів та розширення масштабів інтелектуалізації капіталу, оскільки підприємства змушені орієнтуватися на світові стандарти та впроваджувати передові міжнародні практики для збереження конкурентних позицій. «Інтелектуалізовані підприємства за умов глобальної конкуренції стають ефективним інструментом, здатним забезпечити результативну реалізацію всіх етапів управління цілісним (холістичним) розвитком. Комплекс функціональних можливостей, властивих таким підприємствам, забезпечує їм здатність до генерування нових стимулів для розвитку наукових досліджень, технічних інновацій, удосконалення управлінських та продуктових рішень, впровадження сучасних маркетингових підходів та формування довгострокових стратегій розвитку» [123, с. 308].

Інтеграція у глобальні мережі та встановлення партнерських зв'язків з міжнародними компаніями сприяють включенню підприємств у світові ланцюги постачання та інформаційного обміну. Державна політика та механізми регулювання формують сприятливе середовище для інноваційної активності підприємств шляхом надання фінансової підтримки у формі грантів та субсидій, а також створення нормативно-правової бази, яка стимулює інноваційний розвиток. Водночас, держава також здійснює інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури, що забезпечує технологічне зростання та активізує інтелектуальний розвиток підприємств.

Отже, мережна діаграма відображає взаємозв'язок визначених чинників між собою та їхній вплив на ключове поняття – інтелектуалізацію капіталу підприємства. Багатомірність та складність цього процесу зумовлюють необхідність системного та комплексного підходу до його управління. Поєднання доступних методів і інструментів з урахуванням державних та міжнародних впливів формує передумови ефективної адаптації та сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Інтелектуалізація капіталу підприємства є безперервним процесом, який потребує формування адаптивних стратегій розвитку і впровадження сучасних технологічних і управлінських рішень. Останнім часом в дослідженнях все більше уваги приділяється концепції інноваційних екосистем, які забезпечують ефективну взаємодію підприємств, науково-дослідних установ, урядових органів та інвесторів. Інноваційні екосистеми сприяють інтелектуалізації капіталу підприємств, оскільки створюють умови для обміну знаннями, доступу до новітніх технологій і інституційної підтримки стартапів. Успішні кейси провідних світових компаній демонструють, що участь у таких екосистемах сприяє швидкому розвитку нових бізнес-моделей та підвищенню конкурентоспроможності.

Українські підприємства також починають долучатися до міжнародних інноваційних екосистем, розвиваючи власні R&D-центри та партнерські проєкти з університетами та технологічними компаніями. Одночасно виникає необхідність розвитку ефективних інституційних механізмів, здатних активізувати інноваційний розвиток, зокрема шляхом вдосконалення законодавчої бази, запровадження податкових стимулів для підприємств, що інвестують у розвиток інтелектуального капіталу, а також сприяння залучення українських компаній до глобальних науково-дослідних мереж (рис. 1.6).

Цифровізація бізнес-процесів стає ключовим фактором інтелектуалізації капіталу підприємства [36]. Використання технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень, блокчейну та Інтернету речей (IoT)

дозволяє автоматизувати управлінські та виробничі процеси, підвищуючи їх ефективність.

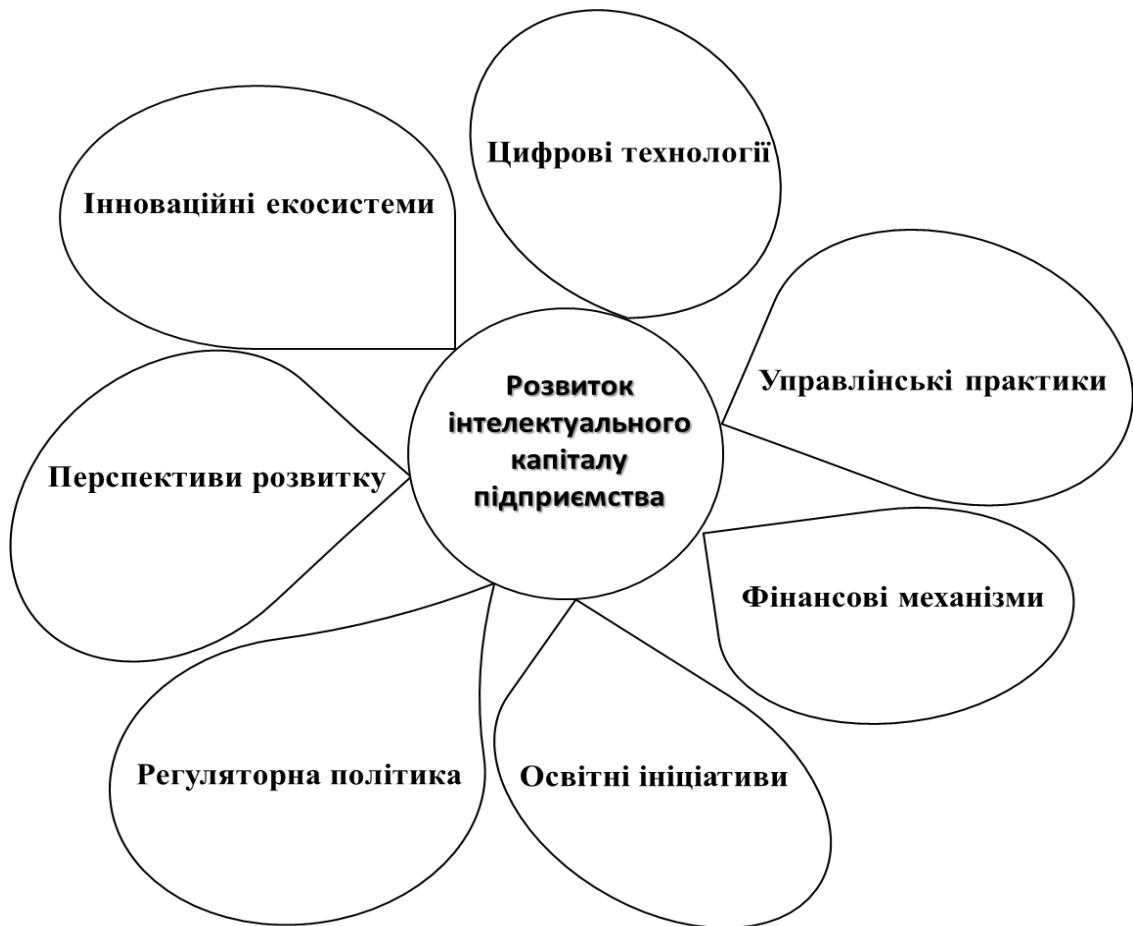


Рис. 1.6. Структура розвитку інтелектуального капіталу підприємства в умовах цифрової економіки

Джерело: сформовано автором за даними [12; 48; 108; 115; 130; 131; 152; 170].

Крім того, аналіз великих даних дозволяє вчасно прийняти стратегічних рішень на основі об'єктивної інформації, що дозволяє знизити ризики і зміцнює конкурентні переваги підприємств. Розвиток цифрових платформ та екосистем також стимулює інтеграцію інтелектуальних ресурсів у єдину інноваційну структуру. Використання відкритих API, розширення можливостей для обміну даними та впровадження гібридних моделей управління сприяють прискоренню розробки та впровадження нових технологій. У даному контексті значною є проблема захисту інтелектуальної власності, оскільки цифрове середовище значно підвищує ризики витоку конфіденційної інформації.

Отже, розвиток цифрової економіки суттєво трансформує підходи до управління капіталом підприємства. Впровадження нових технологій і зростання ролі нематеріальних активів зумовлюють необхідність перегляду стратегій управління капіталом, що спричиняє ряд принципових змін.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства повинні інвестувати в підготовку та навчання своїх співробітників, сприяти набуттю ними нових цифрових компетенцій, а також розвивати систему безперервної освіти. Партнерство з університетами, участь у міжнародних програмах підвищення кваліфікації, розширення корпоративних навчальних платформ – усе це сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу. Вітчизняна економіка потребує модернізації системи підготовки кадрів з урахуванням вимог цифрової трансформації, яка може бути здійснена через реформування освітніх програм, інтегрування дуальної моделі освіти та впровадження нових форматів навчання, таких як онлайн-курси та сертифікаційні програми.

Інтелектуалізація капіталу вимагає значних фінансових вкладень, особливо у сфері R&D та впровадження інновацій. Саме тому важливим є створення ефективних фінансових механізмів, які сприятимуть підприємствам залучати інвестиції задля розвитку інтелектуальних ресурсів. До таких механізмів можна віднести: венчурне фінансування та грантові програми, які сприяють розвитку інноваційних стартапів; податкові пільги для компаній, що інвестують у R&D та розвиток людського капіталу; фінансування через механізми державно-приватного партнерства, що сприяє об'єднанню зусиль бізнесу і держави у формуванні інноваційних кластерів; краудфандинг і краудінвестинг, які сприяють доступу до альтернативних джерел фінансування. З огляду на глобальні тенденції цифровізації та інноваційного розвитку, українські підприємства вирізняються значним потенціалом для інтелектуалізації капіталу.

Для досягнення успіху необхідний комплексний підхід, що передбачає взаємодію держави, бізнесу, наукових установ та міжнародних партнерів.

Запровадження сучасних управлінських підходів, розвиток цифрових технологій і стимулювання впровадження інновацій діяльності сприятимуть створенню умов для довгострокової конкурентоспроможності українських підприємств у цифровій економіці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Практичні аспекти розвитку інтелектуального капіталу та механізми їх реалізації

Практичні аспекти	Механізми реалізації
- Оцінка та вимірювання інтелектуального капіталу. - Використання збалансованої системи показників (BSC). - Методи розрахунку капіталізації знань (вартісний, ринковий, EVA). - Інтелектуальний аудит.	- Цифрові технології. - Використання хмарних рішень для обробки та зберігання знань. - Аналітика Big Data для оцінки нематеріальних активів. - Інтеграція CRM- та ERP-систем для оптимізації бізнес-процесів.
- Корпоративна культура та залучення персоналу. - Формування відкритої інноваційної культури. - Програми наставництва та внутрішнього. Навчання. - Гнучкі робочі умови для стимулювання творчості.	- Освітні ініціативи та навчання. - Корпоративні університети та центри. - Співпраця з університетами для розробки навчальних програм. - Гейміфікація навчальних процесів для підвищення залученості.
- Захист і збереження інтелектуального капіталу. - Патентування винаходів, ліцензування технологій. - Політика комерційної таємниці. - Використання блокчейну для підтвердження а.вторських прав.	- Державна підтримка та регулювання. - Програми захисту інтелектуальної власності. - Спрощення реєстрації патентів та міжнародна сертифікація. - Інвестиції у цифрову інфраструктуру для підтримки інновацій.
- Управління знаннями (Knowledge Management). - Корпоративні бази знань (Confluence, Notion). - Автоматизація управління знаннями через AI. - Впровадження мобільних додатків для розвитку компетенцій.	- Фінансові механізми. - Податкові стимули для підприємств, що інвестують у R&D. - Використання венчурного фінансування та краудфандингу. - Розвиток державно-приватного партнерства.

Джерело: сформовано автором на основі [21; 38; 39; 122; 171; 173; 184; 185; 188].

Практичні аспекти охоплюють ключові напрями роботи з нематеріальними активами, включаючи оцінку, управління знаннями,

корпоративну культуру та захист інтелектуальних ресурсів. Разом з тим, механізми впровадження спрямовані на створення умов для ефективного використання цих активів через цифрові технології, фінансові інструменти, освітні ініціативи та державну підтримку. Такий підхід дозволить комплексно оцінювати процеси інтелектуалізації капіталу підприємства та розробити ефективні стратегії їх впровадження.

Представлена таблиця демонструє тісний взаємозв'язок між практичними аспектами розвитку інтелектуального капіталу підприємства та механізмами їх реалізації. Практичні аспекти розвитку інтелектуального капіталу охоплюють ключові напрями оцінки та управління нематеріальними активами, корпоративної культури, збереження знань і захисту інтелектуальних ресурсів. Водночас механізми реалізації включають інструменти цифровізації, фінансові стимули, освітні програми та державне регулювання, які сприятимуть результативному впровадженню інтелектуального капіталу в бізнес-процеси. Комплексний підхід до управління інтелектуальним капіталом [6] є необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємств. Використання цифрових технологій, інвестицій у людський капітал, впровадження результативних управлінських стратегій й фінансових механізмів сприяє не лише адаптуватися до сучасних умов, а й стати драйвером інноваційної економіки. Розробка стратегічного забезпечення процесу інтелектуалізації капіталу підприємств в Україні має базуватися на адаптації до специфіки національної економіки, де спостерігаються рідкоманітні виклики (рис. 1.7) ілюструє основні виклики, з якими доводиться стикатись українським підприємствам у процесі формування стратегічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу. Він підкреслює важливість комплексного підходу до подолання цих бар'єрів у контексті сучасної економіки.

Серед визначальних аспектів є недостатній рівень інвестування у розвиток інновацій та цифрових технологій. Багато підприємств не мають доступу до необхідних фінансових ресурсів, що значно обмежує їхні

можливості при впровадженні сучасних технологічних рішень. Ця ситуація підкреслює важливість розробки ефективних фінансових механізмів, включаючи підтримку з боку держави, міжнародних організацій та приватних інвесторів.



Рис. 1.7. Ключові виклики та стратегічні напрями розвитку інтелектуалізації капіталу підприємств в Україні

Джерело: сформовано автором за даними [7; 49; 73; 81; 133; 139].

Ще одним значним бар'єром є низький рівень розвитку цифрової інфраструктури, яка потребує стратегічних інвестицій у покращення інфраструктури, а також підвищення цифрової компетентності співробітників. Це знижує рівень їхньої гнучкості і здатність до швидкого адаптування до змін. Для подолання цього виклику необхідно впроваджувати сучасні організаційні моделі, автоматизувати процеси управління та створювати культуру, орієнтовану на інновації.

Встановлено, що для подолання вказаних пролем окрему увагу доцільно звернути на розрив між освітньою системою та потребами ринку праці [49]. Недостатня підготовка фахівців у галузі новітніх технологій створює дефіцит кваліфікованих кадрів, що стає однією із основних перешкод для ефективного впровадження інновацій. Отже, виокремлення та обґрунтування факторів, що обумовлюють процес інтелектуалізації капіталу підприємства в цифровому середовищі, є необхідним для формування цілісного теоретико-методичного підходу до управління капіталом, зростання конкурентоспроможності підприємств та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрових трансформацій.

Таким чином, інтелектуалізація капіталу підприємства при цифровій економіці ґрунтується на передумові поєднання високої динамічності, невизначеності та посилення конкуренції, за яких зростає роль адаптивності, інноваційної спроможності та гнучкості управління. Обґрунтовано, що за умов поточних економічного середовища знання, дані, інновації та цифрові технології набувають статусу системоутворювальних джерел доданої вартості, унаслідок чого капітал підприємства виходить за межі традиційного фінансово-матеріального трактування і потребує багатовимірного аналізу чинників, які зумовлюють темпи та ефективність його інтелектуалізації.

Теоретична цінність дослідження факторів інтелектуалізації полягає у виявленні причинно-наслідкових зв'язків між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішнім середовищем, які обумовлюють реальну готовність до цифрової трансформації. Ідентифікація вказаних факторів

зумовлює перехід від загальних тверджень щодо інноваційності до обґрунтованого управлінського вибору, оскільки вони задають логіку інвестування ресурсів, пріоритети розвитку компетенцій персоналу, відбір технологічних рішень та механізмів інтеграції знань у бізнес-процеси.

Мультиплікативний характер інтелектуалізації капіталу проявляється не лише у прирості економічних показників, а й у посиленні саме клієнтського та репутаційного вимірів діяльності, розвитку інноваційної й інституційної культури, зростанні організаційної здатності до відтворення управлінських рішень у межах цифрових контурів. Визначено, що людський капітал є необхідною умовою реалізованості технологічних змін, а результативність цифрових рішень залежить від наявності компетенцій, здатності до навчання, креативності та командної взаємодії [29]. Наявний фінансовий стан, інвестиційний розвиток обумовлюють ресурсні межі інтелектуалізації, адже рівень фінансової стабільності створює передумови здійснення довгострокових вкладень у нематеріальні активи, підтримку технологічних оновлень та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. Нерівномірність розвитку технологічної інфраструктури та різна зрілість цифрового середовища в Україні зумовлюють неоднорідність галузевих траєкторій інтелектуалізації, підвищуючи значущість управлінських практик, організаційної культури і стратегічного планування як чинників, що здатні компенсувати зовнішні обмеження через розвиток внутрішньої організаційної адаптивності до змін.

Комплексність і взаємозалежність факторів інтелектуалізації доцільно відображати у вигляді мережевої структури, яка фіксує контури їх взаємодії та підсилення. Застосування мережевої діаграми як аналітичного інструмента підвищило методичну визначеність дослідження та дозволило розглядати інтелектуалізацію капіталу як процес, що формується на перетині технологічних інновацій, людського потенціалу, інформаційно-технологічної бази, управлінських практик, організаційної культури, глобалізаційних впливів і регуляторних механізмів. Це формує підґрунтя для подальшої

розроки методичних підходів до оцінювання інтелектуалізації капіталу та розроблення адаптивних управлінських рішень у цифровій економіці.

Встановлено, що інтелектуалізація капіталу підприємства формується під впливом не окремих ізольованих чинників, а складної системи взаємопов'язаних детермінант, що діють у межах цифрової економіки. Доведено, що високий рівень динамічності, невизначеності та технологічної мінливості середовища посилює значення тих факторів, які забезпечують адаптивність підприємства, його здатність до впровадження інновацій, швидкість реакції на зміни і ефект від використання знанневих ресурсів.

1.3. Формування стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки

У сучасному цифровому економічному середовищі Україна стикається з низкою суттєвих викликів, пов'язаними з необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках. Одним із ключових напрямків забезпечення сталого економічного зростання є розвиток інтелектуалізації капіталу підприємств, що вимагає впровадження комплексного стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення. Проте, в умовах глобальної цифрової трансформації, посилення інтелектуальної складової капіталу стає необхідною умовою при підвищенні ефективності та інноваційності підприємств. Це потребує стратегічного переосмислення підходів до управління ресурсами, зокрема шляхом інтеграції знань, інновацій та інноваційних технологій у всіх ключових процесах підприємств.

Стратегічне забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу вітчизняних підприємств має формуватись на основі національних економічних умов та викликів інноваційного розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу
підприємств

Метод/Інструмент	Ціль	Приклад
Інтегровані стратегії управління інтелектуальним капіталом.	Інтеграція знань і інновацій в загальну стратегію підприємства.	Balanced Scorecard (BSC), дорожні карти цифрової трансформації.
Цифрові платформи для управління знаннями.	Створення внутрішньої бази знань, покращення комунікацій.	Confluence, SharePoint, Google Workspace, Slack.
Аналітика великих даних (Big Data).	Аналіз клієнтських даних, прогнозування попиту	Прогнозування попиту в ритейлі, персоналізація пропозицій.
Штучний інтелект (AI) і машинне навчання.	Автоматизація процесів, персоналізація взаємодії.	Чат-боти, автоматизований аналіз резюме, прогнозування ринкових трендів.
Блокчейн для управління знаннями.	Забезпечення прозорості та безпеки транзакцій	Захист прав інтелектуальної власності, смарт-контракти.
Формування крос-функціональних команд.	Швидке прийняття рішень, підвищення креативності	Інноваційні проекти в SoftServe, міждисциплінарні дослідницькі групи.
Аутсорсинг та партнерства.	Отримання доступу до спеціалізованих знань і технологій.	Співпраця з університетами для розробки технологій, договори з консалтинговими фірмами.
Автоматизація рутинних процесів (RPA).	Зниження витрат, підвищення ефективності.	RPA у фінансових процесах українських банків, автоматизація логістичних операцій.
Корпоративні венчурні фонди.	Підтримка інноваційних проектів, розвиток нових продуктів.	Венчурні фонди для підтримки стартапів в Укртелеком, інвестиційні програми.
Програми грантів та субсидій.	Фінансування досліджень та інновацій.	Державний фонд розвитку інновацій, Horizon 2020.
Механізми податкових стимулів.	Зниження податкових витрат, стимулювання інновацій.	Податкові відрахування для R&D, пільги на інноваційні проекти.
Інвестування в навчання та розвиток персоналу.	Підвищення кваліфікації співробітників, розвиток компетенцій.	Програми безперервного навчання, корпоративні університети, стажування в міжнародних компаніях.

Джерело: розроблено автором.

«Однією з основних проблем став наявний дефіцит фінансових ресурсів для реалізації інноваційних та цифрових проектів, що призводить до

необхідності впровадження ефективних механізмів фінансування, зокрема, через інструменти державної підтримки, міжнародної технічної допомоги та стимулювання приватних інвестицій» [125].

«Формування системи організаційно-економічного забезпечення антикризового управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечує високу їх ефективність та конкурентоспроможність» [105]. У умовах підприємства змушені переглядати організацію бізнес-процесів, посилюючи роль автоматизації, цифрової інтеграції та інновацій [18]. Ще одним значним викликом є недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури, що обмежує здатність підприємств інтегруватися до цифрової економіки. У цьому контексті пріоритетними є розширення доступу до високошвидкісного інтернет-з'єднання, поширення цифрових платформ і зміцнення цифрових компетенцій персоналу, що формує технологічну основу для ефективної цифрової трансформації (рис. 1.8).

Стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку підприємств передбачає комплексний підхід, спрямований на здійснення адаптації до сучасних викликів ринкового середовища та технологічних змін. Важливим напрямом є реформування організаційних структур і підходів до управління, яке має враховувати доцільність імплементування більш гнучких і децентралізованих моделей.

Такі підходи дозволяють швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність прийняття рішень та створювати умови для інноваційного розвитку. Воно охоплює комплекс заходів, які спрямовані на створення сприятливих умов для адаптації бізнесу до змінного ринкового середовища, інтелектуалізації капіталу та забезпечення сталого розвитку. Головна увага спрямована на перебудові дієвих організаційних структур, оптимізації управлінських процесів, впровадженні економічних моделей, що дозволяють досягати стратегічних цілей підприємства в умовах динамічних змін. Особливе місце у стратегічному забезпеченні займає

розвиток інтелектуального капіталу підприємства, який включає знання, навички, інноваційний потенціал і креативність працівників. Інтелектуалізація капіталу стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства в умовах економіки знань.

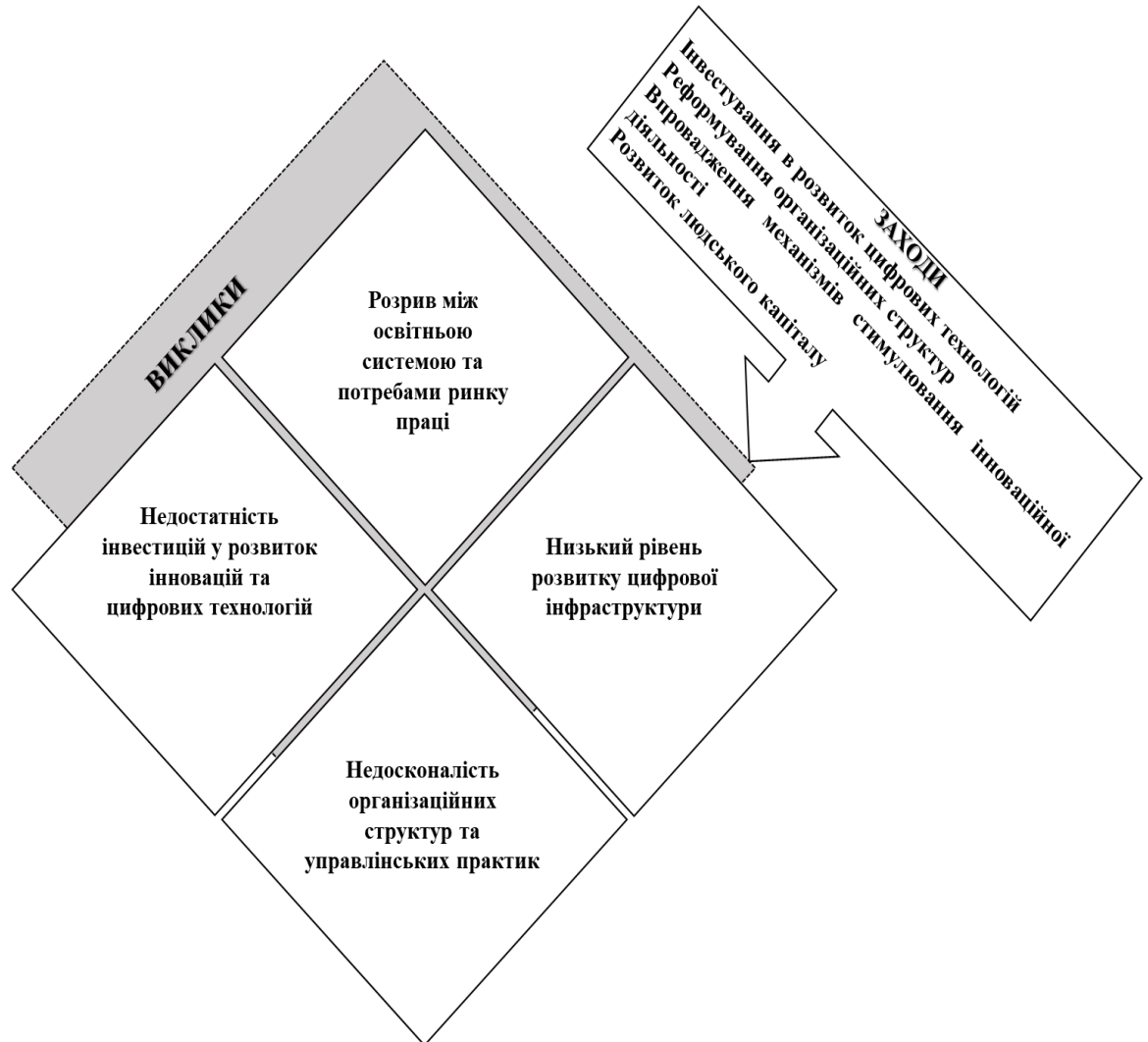


Рис. 1.8. Виклики та заходи формування стратегічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств

Джерело: сформовано автором за даними [20; 126; 140; 162].

Стратегічне забезпечення орієнтоване на створення стабільної системної основи у створенні стійкої системи розвитку підприємства, яка здатна ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції. Без стратегічного забезпечення неможливо:

1. Забезпечити адаптацію до технологічних змін і ринкових трансформацій.
2. Формувати довгострокову конкурентну перевагу завдяки впровадженню інновацій.
3. Підвищувати ефективність використання ресурсів, зокрема інтелектуального капіталу.
4. Забезпечувати стійкий розвиток і створювати умови для підвищення ринкової вартості підприємства.

Ключовими ознаками стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення є гнучкість, інноваційність, орієнтація на довгострокову перспективу, комплексність та підтримка розвитку інтелектуального капіталу. Гнучкість характеризується здатністю підприємства пристосовувати організаційні структури та управлінські механізми до умов навколишнього середовища, що змінюються. Інноваційність полягає у впровадженні сучасних технологій, управлінських рішень та підходів, що сприяють зростанню конкурентних переваг підприємства. Орієнтація на довгостроковий період передбачає формування стратегій з урахуванням як поточних завдань, і майбутніх викликів розвитку. Комплексність передбачає охоплення всіх ключових аспектів діяльності організації, зокрема фінансового, організаційного, технологічного та кадрового. Пріоритет надається підтримці розвитку інтелектуального капіталу, що формується шляхом нагромадження знань, удосконалення навичок і розвиток креативного потенціалу персоналу.

Стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення формується відповідно до певних принципів, місце серед яких займає системність. Цей принцип забезпечує взаємопов'язаність фінансових, інноваційних та інформаційних елементів у межах одного механізму. Наявність гнучкості і адаптивності вимагає побудови структури, що здатна вчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Пріоритет інновацій створює умови для впровадження нових рішень у всіх сферах

діяльності підприємства, що сприяє його технологічному розвитку. Орієнтація на персонал підкреслює важливість врахування потреб працівників, розвитку їхнього потенціалу та створення умов для підвищення мотивації. Економічна ефективність орієнтується на раціональне використання наявних ресурсів і зниження витрат задля досягнення високих показників діяльності. Сталий розвиток передбачає узгодження економічних результатів з екологічною відповідальністю та соціальними зобов'язаннями. Проактивність передбачає стратегічне планування з урахуванням майбутніх змін, що дозволяє підприємству діяти на випередження. Ці принципи є основою для побудови ефективного стратегічного забезпечення, що сприятиме досягненню сталого розвитку підприємства за умов сучасних економічних викликів.

Підставою для стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємств може стати «формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, що ґрунтується на ідентифікації напрямів інноваційного розвитку з урахуванням можливостей підприємства, його поточного становища на ринку та впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Прийняті рішення щодо розроблення та реалізації стратегії для кожного підприємства різні і визначаються не лише загальними умовами, а й специфічними внутрішніми параметрами діяльності конкретного підприємства. Такі особливості відображаються на всіх етапах розроблення і впровадження конкретних стратегій інноваційного розвитку» [125].

У даному контексті вагоме значення мають крос-функціональні команди, що забезпечують синергетичну взаємодію між різними функціональними напрямками, а також структурними підрозділами з управління знаннями та інноваційною діяльністю. Водночас фінансування інновацій стає ключовою складовою стратегічного забезпечення, що потребує формування дієвих механізмів стимулювання інвестицій, зокрема державно-приватного партнерства, корпоративних венчурних фондів і

залучення міжнародних грантових ресурсів [60]. Це сприятиме формуванню надійного фінансового підґрунтя для впровадження інноваційних проєктів і забезпечення підтримки підприємств у процесі трансформаційних змін.

«Узагальнюючи результати аналізу, матеріально-технічне забезпечення підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему матеріальних ресурсів, процесів їх постачання та освоєння, а також інструментів ефективного використання й обліку в системі управління. Такий підхід охоплює як активи, задіяні в матеріально-технічному забезпеченні, так і методи управління ними, що забезпечує умови для модернізації активної частини основних засобів та їх адаптації до викликів цифрової економіки» [13, с. 126].

Оптимізація бізнес-процесів шляхом впровадження цифрових технологій є важливим завданням під час розробки стратегічного забезпечення інтелектуалізації капіталу підприємств. Використання сучасних систем управління знаннями, зокрема на базі штучного інтелекту, підвищує ефективність управлінських рішень. Технології блокчейн створюють умови для прозорості і безпеки операцій, а автоматизація рутинних функцій сприяє зниженню витрат і зростанню продуктивності праці.

Розвиток людського капіталу повинен посідати провідне місце в системі стратегічного забезпечення. Це обумовлює створення умов для здійснення безперервного навчання персоналу, реалізація програм стимулювання інноваційної діяльності і розвиток корпоративної культури, орієнтованої на готовність до змін і інноваційність (рис. 1.9). Реалізація таких підходів забезпечить формування кваліфікованих команд, які здатні ефективно застосовувати сучасні технології і пристосовуватися до змін. Поряд з цим, оцінювання та моніторинг результативності стратегічного забезпечення мають важливе значення для своєчасного виявлення та усунення проблем, що зумовлює необхідність використання систем ключових показників ефективності (KPI) й проведення аудиту організаційних структур і бізнес-процесів. Аналітичні інструменти

набувають статусу обов'язкового елементу процесу ухвалення управлінських рішень, забезпечуючи можливості для прогнозування результатів реалізації стратегій і їх своєчасного коригування з урахуванням змін ринкових умов.

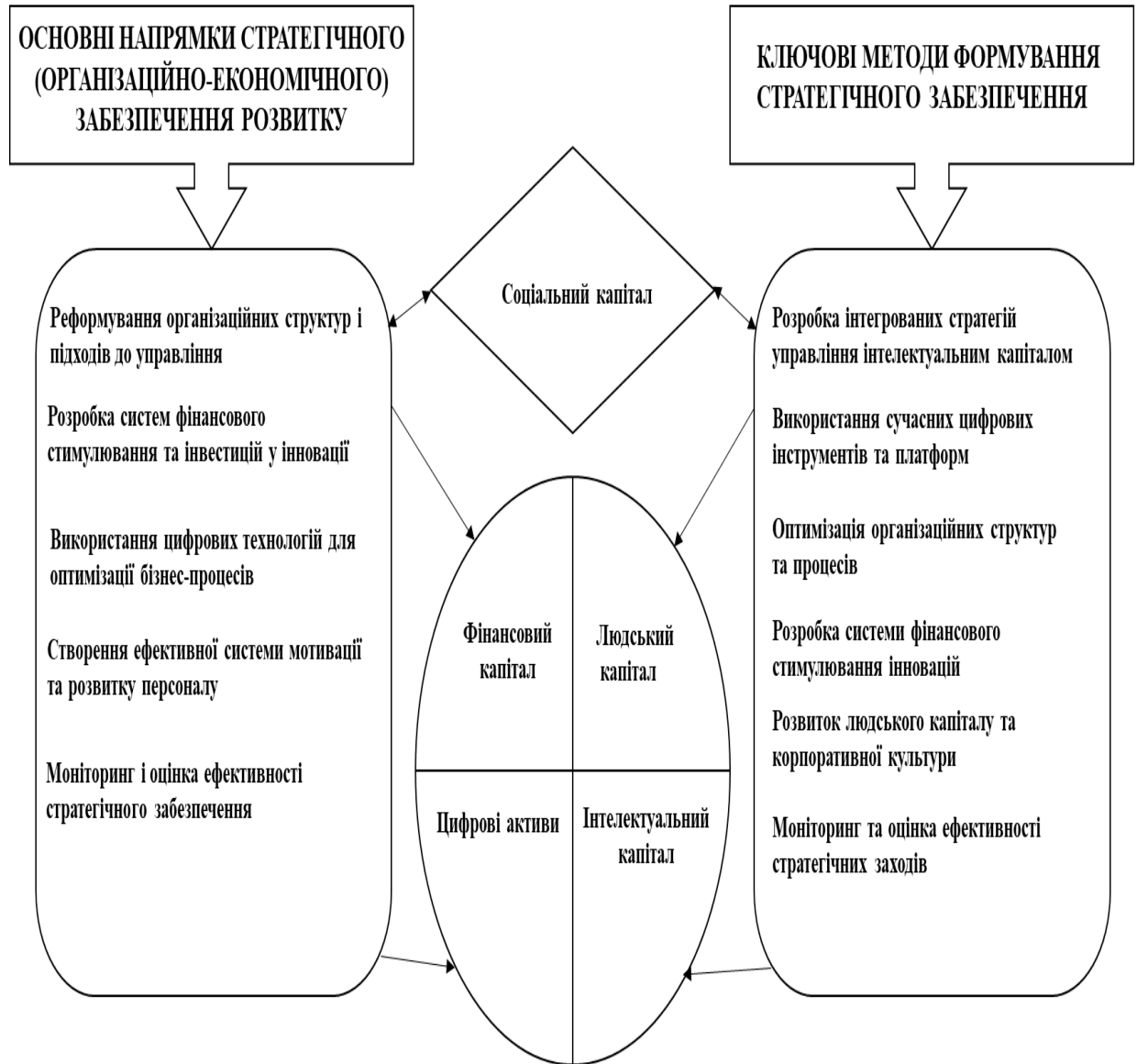


Рис. 1.9. Система наповнення напрямків формування інтелектуалізації капіталу

Джерело: сформовано автором.

Запропоноване наповнення стратегічного забезпечення розвитку підприємств у контексті інтелектуалізації капіталу створює основу для реалізації комплексного підходу до управління інтелектуальним, соціальним, людським, фінансовим і цифровим капіталом. Їх узгоджений розвиток сприяє

зміцненню конкурентних позицій підприємств, підвищенню їхньої стійкості і розширенню присутності на значущих сегментах глобальних ринків.

У цифровій економіці соціальний капітал відіграє роль одного з найважливіших ресурсів підприємств, оскільки забезпечує доступ до мереж знань, формує середовище довіри між партнерами та підвищує результативність спільної діяльності. У цифровому контексті соціальний капітал сприяє розвитку системи взаємозв'язків як у межах підприємства, так і поза ним, охоплюючи партнерів, клієнтів, постачальників і професійні спільноти, що в цілому дозволяє підприємствам впроваджувати і оновлювати цифрові технології та адаптуватися до динаміки ринку.

Він забезпечує ефективну взаємодію та формування довіри між працівниками, партнерами й клієнтами, що є ключовою умовою успішного здійснення інноваційної діяльності. Формування сприятливого корпоративного середовища, побудованого на співпраці, прозорості та комунікації, сприяє підвищенню ефективності роботи команди та створенню умов для інтеграції в міжнародні бізнес-мережі. Соціальний капітал значно полегшує взаємодію із партнерами, університетами та науково-дослідницькими установами, розширюючи можливості підприємств для впровадження інновацій.

«Управління соціальним капіталом здійснюється шляхом використання спеціалізованих інструментів його розвитку, які зазнають суттєвих змін у межах мережевої економіки. Остання характеризується формуванням мережевих благ і мережевих ефектів, стрімким розвитком цифрових технологій, трансформацією ієрархічних структур у горизонтальні взаємодії, зростанням ролі інформації як основного управлінського ресурсу та впровадженням гнучких управлінських форм. При цьому набір інструментів розвитку соціального капіталу постійно оновлюється й розширюється відповідно до зростання рівня цифровізації економіки та суспільства» [64].

Одна з ключових ролей соціального капіталу полягає у формуванні довіри, без якої неможливе ефективне функціонування в цифровому

просторі. Саме довіра виступає чинником зниження транзакційні витрати, адже скорочує потребу в постійному контролі та перевірках, знижує рівень ризиків і прискорює ухвалення рішень. Так, у цифровій економіці значна частина бізнес-моделей ґрунтується на платформах спільного користування ресурсами, де взаємна довіра між учасниками виступає фундаментальною передумовою їх ефективної діяльності. Наявність розвиненого соціального капіталу підвищує спроможність підприємств швидко адаптуватися до сучасних моделей функціонування та використовувати їх для розширення сфери впливу. Соціальний капітал також сприяє активізації інноваційних процесів завдяки колективному формуванню знань. Мережі взаємодії забезпечують ефективний обмін ідеями, впровадження нових підходів і прискорення інновацій. В умовах цифровізації економіки такі мережі створюються шляхом інтеграції цифрових платформ, що забезпечують інформаційну доступність, міжкомандну співпрацю та спільне ухвалення рішень. Застосування хмарних технологій підвищує ефективність інноваційної діяльності завдяки обміну знаннями в режимі реального часу.

«Стратегічні напрями формування та розвитку складових соціального капіталу мають логічно узгоджуватися та визначатися цілями конкурентної стратегії підприємства. Вони повинні визначати траєкторії розвитку компонент соціального капіталу, окреслювати вибір відповідних технологій і інструментів їх формування та розвитку, відображати взаємозв'язок стратегічних орієнтирів розвитку структурного, реляційного й когнітивного аспектів соціального капіталу із цілями діяльності підприємства, а також встановлювати механізми ресурсного забезпечення цих процесів» [64].

Репутація, як складова соціального капіталу, також відіграє важливу роль у конкурентоспроможності підприємств. У цифровому середовищі процес формування репутації відбувається за посередництвом онлайн-каналів комунікації, включаючи відгуки, рейтинги та присутність у соціальних мережах. Накопичений репутаційний капітал забезпечує підприємствам зміцнення довірчих відносин із клієнтами та діловими

партнерами, що є критично важливим за умов глобальної конкуренції. Підприємства, які активно використовують цифрові платформи при управлінні репутацією, отримують можливість розширювати коло клієнтів і ділових партнерів, посилюючи власні ринкові позиції.

Накопичений соціальний капітал акумулює фундамент для розвитку стійких партнерств і коаліцій, які підвищують здатність підприємств реагувати на виклики цифрової економіки. «Застосування саме адаптивного управління зумовлений його особливостями взаємодії із зовнішнім середовищем, адже підприємство функціонує як відкрита система, що перебуває під впливом множини змінних, чинників і елементів, взаємодія яких зумовлює їх взаємне проникнення та формування стійких взаємозв'язків» [11, с. 87].

Зокрема, підприємства формують стратегічні альянси з іншими підприємствами та дослідницькими інститутами для спільної реалізації інноваційних проєктів, можуть знижувати витрати на дослідження і розробки, прискорювати вихід на ринок та підвищувати ефективність впровадження інновацій (рис. 1.10).

В нестабільному середовищі він є основою для інтеграції підприємств у глобальні мережі доданої вартості. В межах цифрової економіки підприємства із розвиненим соціальним капіталом можуть ефективніше використовувати переваги міжнародних ринків, адаптувати продукцію до локальних вимог і швидше інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання. Такий підхід сприяє зниженню витрат і водночас створенню додаткової цінності для клієнтів і ділових партнерів [125, с. 219].

Ефективний розвиток соціального капіталу підприємств в умовах цифрової економіки вимагає інтеграції відповідних стратегічних підходів у систему загального управління бізнесом. Це передбачає застосування цифрових платформ для вдосконалення комунікацій, впровадження програм підвищення довіри між стейкхолдерами та реалізацію репутаційно орієнтованих ініціатив.

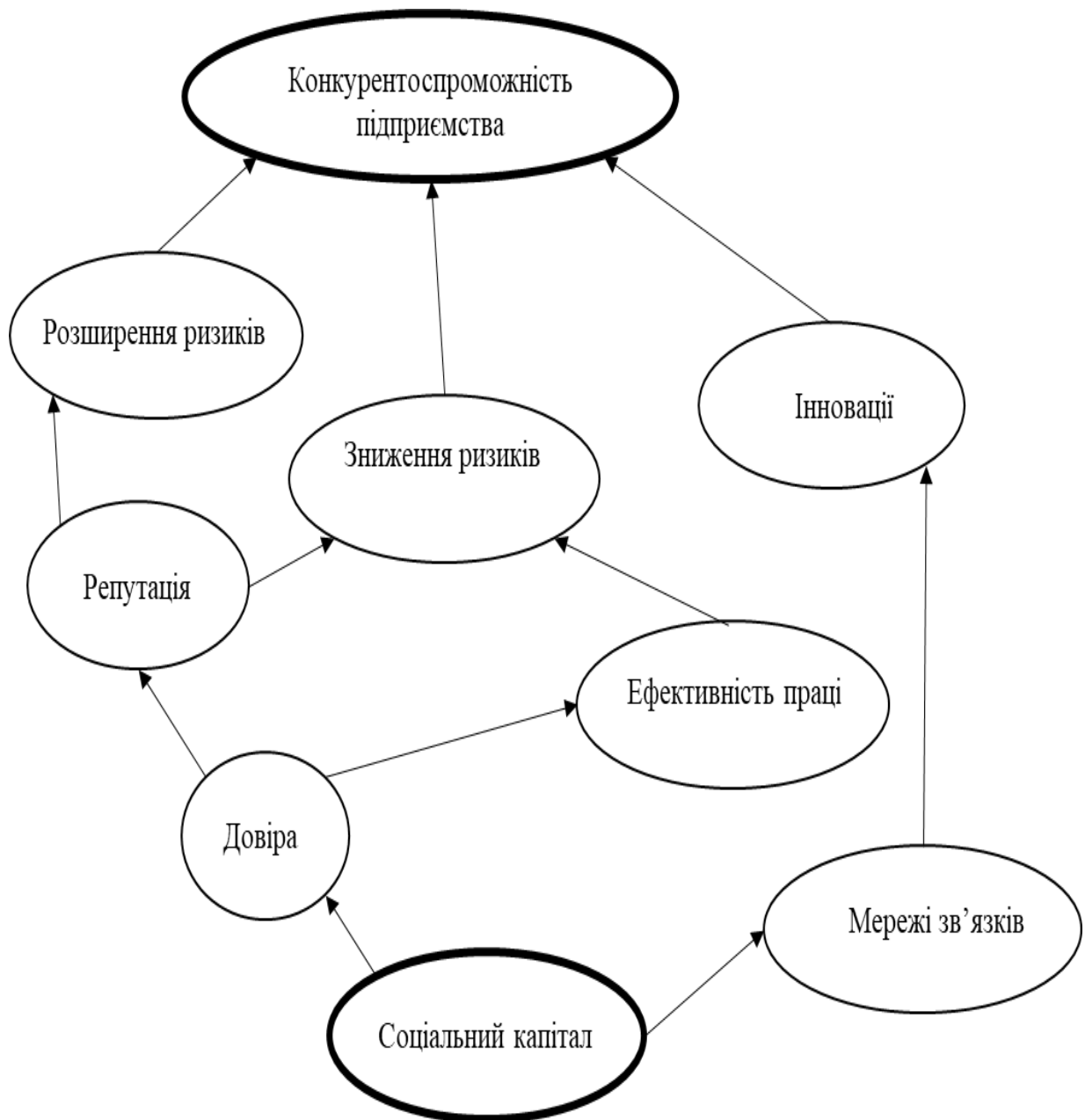


Рис. 1.10. Взаємозв'язки соціального капіталу та його впливу на конкурентоспроможність підприємства у цифровій економіці

Джерело: розроблено автором.

Втім, доцільно виділити агреговані чинники зумовлені сучасними реаліями, а саме: процеси глобалізації та зумовлене ними посилення конкурентної боротьби, а також розширення масштабів та впливу підприємств на зовнішнє середовище внаслідок інноваційного розвитку; конкуренція за висококваліфікований персонал з оновленими компетенціями; підвищення ролі нематеріальних активів (ринкова репутація, імідж, бренди тощо) і інтелектуалізація управлінської праці [17]. Таким чином, соціальний

капітал забезпечує підприємствам ключову перевагу, яка дозволяє зберігати конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі.

Інтелектуальний капітал виступає базисом формування стратегії підприємства, орієнтованої на знання та інноваційний розвиток. Його інтеграція у стратегічне планування створює передумови для генерування доданої вартості шляхом управління знаннями, розроблення інноваційних продуктів і послуг, автоматизації бізнес-процесів та підвищення результативності управлінських рішень. Застосування сучасних цифрових платформ управління знаннями й технологій, зокрема штучного інтелекту [95], сприяє подальшому зміцненню інтелектуального капіталу. Він також є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Це нематеріальний, проте стратегічно значущий актив, що охоплює знання, інноваційні розробки, патенти, авторські права та систему управління інтелектуальною власністю. «Реалізація даного процесу має реалізовуватись на інноваційній основі з урахуванням розвитку людського капіталу. Інноваційний характер економічного розвитку на всіх рівнях управління потребує глибинних структурних трансформацій, що ґрунтуються на використанні нових знань, втілених у сучасних технологіях та змісті людського капіталу» [168]. Розвиток і ефективне використання інтелектуального капіталу створюють передумови для інноваційної діяльності підприємств, підвищують їхню спроможність адаптуватися відповідно до динамічних змін ринкового середовища та забезпечують формування нової доданої вартості.

Інновації, що є складовою інтелектуального капіталу, відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємств. Впровадження нових продуктів, послуг чи бізнес-моделей стає можливим завдяки накопиченим знанням і технологіям, які є частиною інтелектуального капіталу. Наприклад, підприємства, які активно інвестують у дослідження та розробки, здатні швидше створювати унікальні пропозиції, що відповідають вимогам цифрової економіки. «Цифрова трансформація

бізнесу включає перебудову системи менеджменту бізнес-організації та прийняття низки стратегічних управлінських рішень для успішної адаптації до нових цифрових реалій... Вона потребує від бізнесу не тільки змін у використанні технологій, але й перегляду стратегії, культури та способів взаємодії з клієнтами та партнерами для досягнення конкурентних переваг у цифровому світі» [65]. Знання та навички персоналу, які є невід'ємною частиною інтелектуального капіталу, надають підприємствам можливість ефективного застосування сучасних цифрових технологій. Здатність персоналу до швидкого навчання, опанування нових інструментів і методів забезпечує ефективну адаптацію підприємства до змін та сприяє підвищенню його загальної конкурентоспроможності. Особливої актуальності це набуває у сферах аналітики даних, управління інформаційними ресурсами та розроблення цифрових рішень (рис. 1.11).

Інтелектуальна власність, включаючи патенти, торговельні марки та авторські права, є ще одним із важливих елементів інтелектуального капіталу. У цифровій економіці вона захищає унікальність продуктів і технологій підприємства, забезпечуючи йому стійкі конкурентні переваги. Наприклад, володіння патентами на інноваційні технології надають підприємствам можливість монополізувати ринок певного продукту або послуги, створюючи бар'єри для конкурентів.

Інтелектуальний капітал також сприяє формуванню репутації підприємства як інноваційного лідера у своїй галузі. Це не тільки підвищує довіру клієнтів і партнерів, але й залучає талановитих працівників, що прагнуть працювати в компаніях, які орієнтовані на підтримку й розвиток знань та інноваційної діяльності. До того ж він базується на «планомірному і обґрунтованому формуванні кадрового потенціалу на рівні підприємства. Це дозволить вирішувати такі задачі: визначення пропорцій чисельності працівників за різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними параметрами для досягнення максимальної відповідності між структурою робіт, робочих місць та персоналом; забезпечення

раціонального рівня завантаженості персоналу для максимального використання його індивідуального потенціалу та підвищення ефективності їх праці» [136, с. 201], що посилює стратегічне забезпечення підґрунтя розвитку. В умовах цифрової економіки репутація стає важливим активом, який підтримується завдяки високому рівню інтелектуального капіталу. Для підприємств є важливим не тільки накопичення інтелектуального капіталу, але й його ефективне управління.

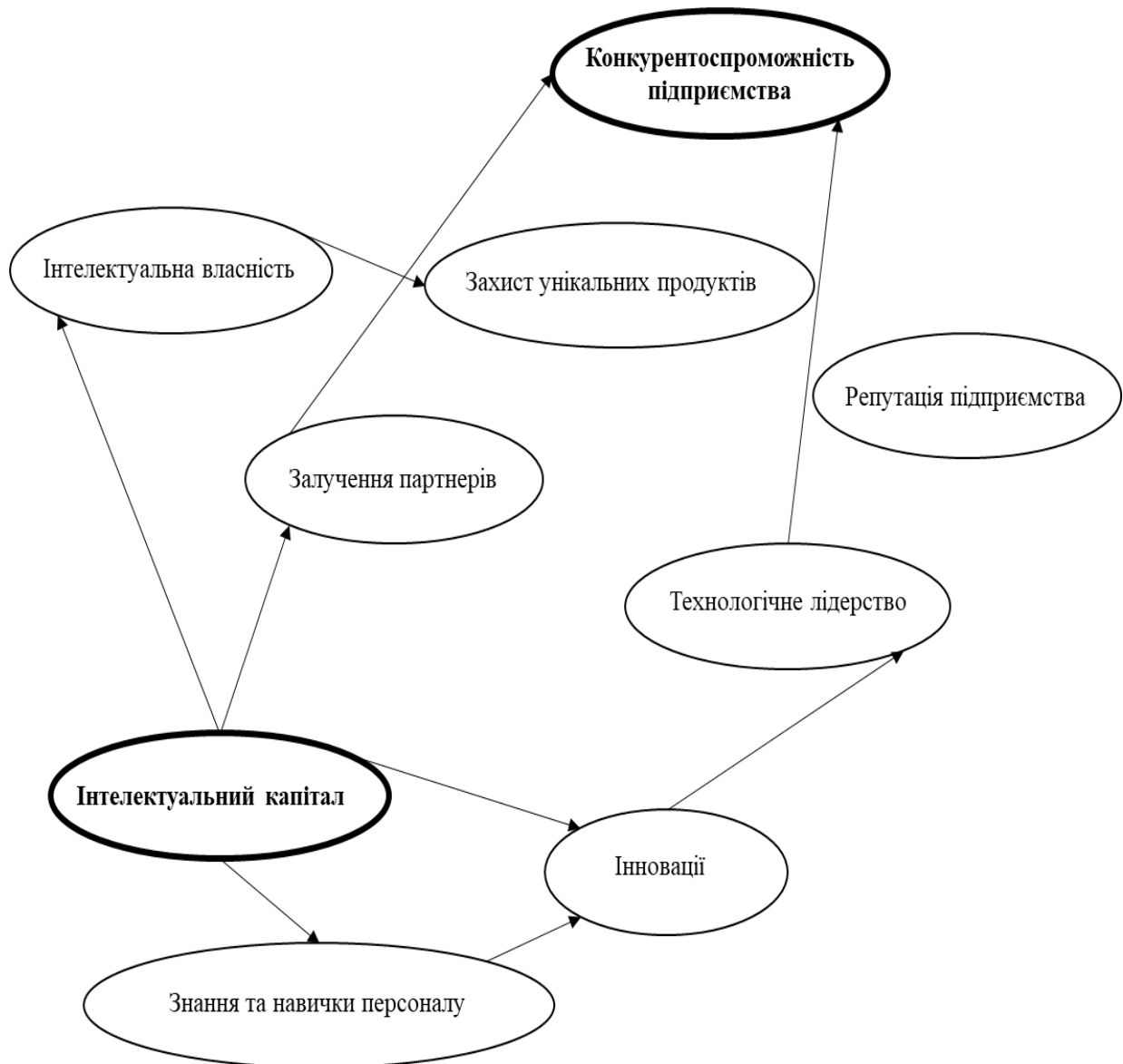


Рис. 1.11. Зв'язки ключових компонентів інтелектуального капіталу

Джерело: розроблено автором.

Цифрові платформи для управління знаннями, автоматизація процесів створення та збереження знань, також застосування штучного інтелекту

дозволяє підвищити ефективність використання цього активу. Наприклад, застосування систем управління знаннями сприяє більш повному і ефективному обміну інформацією всередині організації, що скорочує час на прийняття рішень і підвищує якість роботи. Так, «для підприємців платформенна бізнес-модель в узагальненому розумінні служить інструментом наочного представлення того, яким чином створюється, надається та зберігається цінність для клієнтів та як вона конвертується в отримуваний дохід в умовах цифровізації» [77, с. 50]. Інтелектуальний капітал також слугує основою при співпраці з іншими підприємствами, університетами та дослідницькими установами. Спільні інноваційні проекти та обмін знаннями дозволяють прискорити впровадження нових технологій і знизити витрати на їхню розробку. В умовах цифрової економіки такі партнерства слугують основою для формування стійких конкурентних переваг.

Людський капітал як рушійна сила змін стратегічного забезпечення посилюється через інвестиції у навчання співробітників, розвиток їхніх компетентностей у сфері цифрових технологій та інноваційного управління, які сприяють зростанню продуктивності праці та адаптації до нових ринкових викликів. Впровадження програм мотивації та створення культури інноваційності забезпечують залученість працівників до стратегічних ініціатив підприємства. Провідне місце у розробці засад стратегічного забезпечення займає «лідерська компетентність як сукупність його знань, вмінь професійної підготовленості і певних особистісних якостей, здатності комунікувати і з носіями інших стилів при прийнятті рішень, спрямованих на зміни у стратегіях різного рівня на визначених сегментах ринку, інноваційної модернізації, цифрових платформ» [10].

У цифровому середовищі, яке характеризується динамічністю та високою конкуренцією, розвиток людського капіталу стає критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цифрові компетенції співробітників визначають здатність підприємства інтегрувати

новітні технології у свої бізнес-процеси. «Вивчення засобів інтелектуальних інформаційних технологій дозволяє освоїти методи і способи отримання і формування знань, оволодіти прийомами адекватного відображення знанієвої компоненти діяльності промислових підприємств в сфері управління процесами створення, комерціалізації та використання об'єктів інтелектуальної власності для підтримки прийняття управлінських рішень в комп'ютерній системі» [84, с. 57].

Навички у сфері управління даними, штучного інтелекту, автоматизації і кібербезпеки необхідні при оптимізації операцій, прийняття обґрунтованих рішень і підвищення продуктивності. Наприклад, персонал, який володіє сучасними інструментами аналітики великих даних, може ефективніше аналізувати ринкові тренди, що дозволяє підприємству визначити шляхи швидкого адаптування до змін споживчих вподобань (рис. 1.12).

Адаптивність і гнучкість працівників також є важливими параметрами людського капіталу, оскільки при цифровій економіці працівники підприємств мають бути готові до постійного навчання, освоєння нових технологій і роботи у змінному середовищі. Це створює умови підприємству для швидкої реакції на нові виклики, скорочення часу на впровадження інновацій та зниження ризиків, пов'язаних із невизначеністю.

Таким чином, людський капітал формує передумови для становлення і підтримання інноваційного середовища в межах підприємства (рис. 1.12). Команди, які складаються з висококваліфікованих спеціалістів, здатні генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та створювати продукти й послуги, які відповідають сучасним вимогам цифрового ринку. Крім того, залучення функціональних талантів із різних галузей сприяє підвищенню рівня креативності та розширювати коло можливостей підприємств.

Корпоративна культура, орієнтована на розвиток людського капіталу, також відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Створення умов для безперервного навчання, стимулювання ініціативності персоналу та підтримка при впровадженні його ідей сприяють зміцненню

довіри до підприємства, підвищенню залученості працівників та зростанню їхньої продуктивності.



Рис. 1.12. Взаємозв'язок ключових компонентів людського капіталу

Джерело: розроблено автором.

Наприклад, компанії, які впроваджують заходи щодо удосконалення лідерських якостей та цифрових навичок, отримують суттєві конкурентні переваги на ринку праці. «Корпоративна культура має стійкий, довготривалий характер формування та дії, повинна відповідати стратегічним цілям підприємства, а саме: забезпечити самоорганізацію підприємства як складної соціально-економічної системи за допомогою персоналу в умовах

макроекономічної нестабільності, – через досягнення поточних (тактичних) цілей: узагальнення базових цінностей; формування іміджу; підвищення рівня компетентностей персоналу; підвищення рівня адаптації персоналу в мінливих умовах макроекономічної нестабільності» [100]. Значний вплив на репутацію підприємства має також людський капітал, оскільки організації, які інвестують у розвиток своїх співробітників, сприймаються клієнтами, інвесторами, а також партнерами як інноваційні та соціально відповідальні. Це також підвищує ступінь довіри до підприємства і створює додаткові можливості для розширення її ринкових позицій.

Ефективне управління людським капіталом передбачає використання цифрових платформ для навчання, автоматизації рутинних процесів і моніторингу продуктивності праці співробітників. Наприклад, впровадження LMS-систем (Learning Management Systems) дозволяє створювати індивідуальні навчальні програми, що відповідають потребам підприємства та персоналу. Такі підходи сприяють не лише зростанню рівня кваліфікації працівників, але й результативне використання часу та наявних ресурсів. Також «при формуванні мотивації та стимулювання персоналу як складових ефективного управління та підвищення інтелектуалізації підприємства необхідно враховувати низку вимог, серед яких основними є такі: комплексність мотивів та стимулів; обізнаність про діючу систему заохочення; справедливість компенсаційних і заохочувальних виплат; диференціація та гарантування стимулюючих виплат; гласність; гнучкість, ефективність і частота використання; залучення працівників до розроблення методів стимулювання праці; забезпечення рівності можливостей; поетапність змін, чутливість застосування» [151, с. 102].

До того ж, фінансовий капітал стає критично важливим при забезпеченні стабільності та реалізації стратегічних напрямів діяльності. Залучення інвестицій шляхом задіяння інституції державно-приватного партнерства, створення корпоративних венчурних фондів і використання грантових програм дозволяє підприємствам фінансувати інноваційні

ініціативи. Ефективне управління фінансовими ресурсами знижує операційні витрати, покращує рівень фінансової стійкості і розширює можливості при стратегічному зростанні. «В залежності від встановленої цілі діяльності підприємства розраховується кількісна та якісна спроможність до формування і використання внутрішніх та/або зовнішніх фінансових ресурсів в межах функцій, які вони виконують в тих чи інших обставинах. ... Саме для відновлення обсягів фінансових ресурсів промислових підприємств в сучасних умовах господарювання необхідне застосування комплексного підходу, поєднуючи методи самофінансування, кредитного, бюджетного та інвестиційного фінансування із визначенням ваги участі кожного з методів фінансування щодо отримання синергетичного ефекту у прийнятті оптимального управлінського рішення відповідно цілей та взаємовигідних умов» [98]. В данному контексті фінансовий капітал стає основою для впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконує ключову роль у забезпеченні інвестицій у розвиток технологій, інновацій, людського капіталу та цифрових активів. Його ефективне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, розвивати нові бізнес-моделі та впроваджувати інноваційні рішення. «Здійснення інвестицій у цифрові технології та впровадження інновацій є основним напрямом використання фінансового капіталу у сучасному бізнесі. Розвиток інвестиційних ресурсів підприємства дає змогу обґрунтувати необхідність і можливість залучення інвестиційних ресурсів з екзогенних для підприємства джерел їх походження, які за своїми властивостями суттєво визначають якісні характеристики капіталу підприємства. Як і ендогенні інвестиційні ресурси, екзогенні мають свої переваги та недоліки» [177, с. 305]. Для підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, доцільно спрямовувати ресурси на впровадження нових рішень, таких як штучний інтелект, автоматизація, блокчейн та інші технології на підставі фінансування розробки та впровадження ERP-систем, що дозволяє

оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати витрати та підвищувати продуктивність [131].

Фінансовий капітал також сприяє доступу до ринків інновацій через створення венчурних фондів, які підтримують розвиток стартапів та інноваційних проєктів (рис. 1.13). Внутрішні корпоративні венчурні фонди допомагають бізнесу розвиватись шляхом інвестування в перспективні ідеї, які можуть стати додатковими джерелами доходів для підприємства. У цифровій економіці це сприяє підприємствам здійснювати диверсифікацію своєї діяльності і залишатися стійкими до зовнішніх викликів.

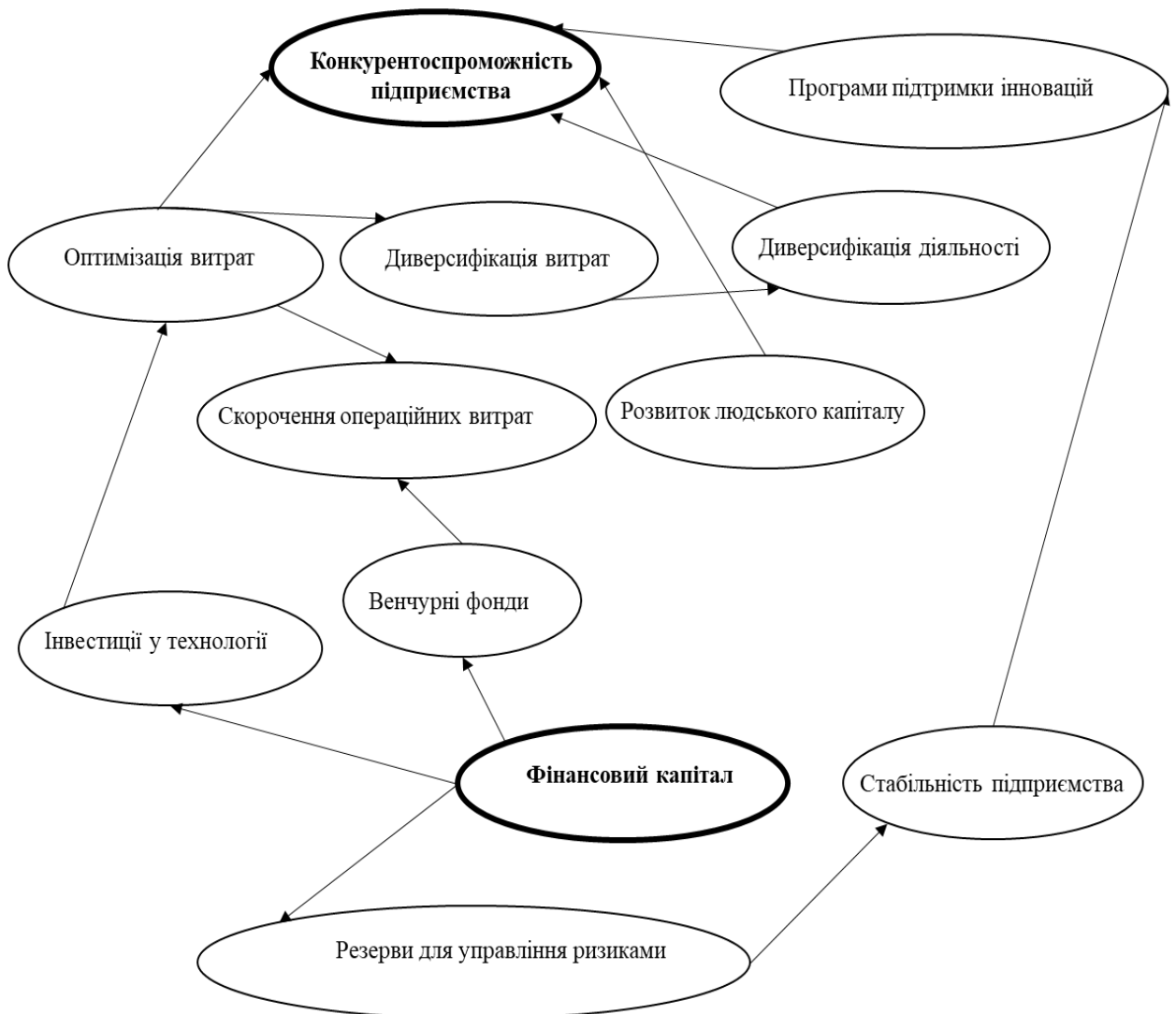


Рис. 1.13. Ключові елементи фінансового капіталу їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено автором.

Залучення міжнародних грантів і програм підтримки інновацій також є важливим компонентом раціонального управління фінансовим капіталом. Це розширює доступ підприємства до фінансових ресурсів та можливості їх збільшувати, необхідних при розробці нових продуктів і послуг, особливо при обмежених внутрішніх джерел і фінансових можливостей. Залучення до міжнародних ініціатив, зокрема Horizon Europe, забезпечує вихід до сучасних технологічних рішень, експертних знань і глобальних партнерств. Раціональне управління фінансовим капіталом формує основу для довгострокового та стабільного розвитку. Також вкладення коштів у процеси цифровізації та автоматизації завдань та впровадження інноваційних бізнес-моделей дозволяє підприємствам скоротити операційні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. «До функцій керівника належить розвиток корпоративної культури та управління комунікацією з персоналом. Глибокі трансформації, зокрема автоматизація й реорганізація бізнес-процесів, що передбачає їх інтеграцію та оптимізацію, часто спричиняють опір. Саме тому важливо аргументовано пояснювати доцільність трансформації та її вплив на покращення ефективності діяльності» [37, с. 287].

Управління фінансовим капіталом ґрунтується на застосуванні механізмів податкових стимулів для підтримки інноваційної діяльності. Податкові стимули у сфері досліджень і розробок формують сприятливі умови для інвестування підприємств у створення інноваційних технологій і продуктів. Такі заходи знижують фінансове навантаження і стимулюють зростання інноваційного потенціалу. Фінансовий капітал також забезпечує стабільність підприємства через створення резервів для управління ризиками. У цифровій економіці, яка характеризується високою волатильністю, резерви дозволяють підприємствам зберігати фінансову стійкість у разі непередбачуваних змін ринкових умов. Це забезпечує довгострокову стабільність і можливість подальшого розвитку.

Цифрові активи сприяють трансформації бізнес-процесів, підвищенню ефективності та прозорості діяльності підприємств. Використання блокчейн-технологій з метою підвищення безпеки даних, впровадження інструментів управління знаннями й оптимізація рутинних процесів створюють умови для адаптації підприємств до цифрової економіки. «З урахуванням особливості значення економічної ефективності інтелектуально-технологічних інновацій (об'єктів інтелектуальної власності), де результативність може багаторазово перевищувати здійснені витрати, ключового значення набуває їх обґрунтована оцінка, основу яких, як було зазначено, складають інвестиції (капіталовкладення в технологічну інновацію)» [59, с. 132]. Цифрові активи зменшують залежність від традиційних підходів до управління, забезпечуючи оперативніше й точніше ухвалення рішень. У структурі цифрової економіки вони виступають ключовим елементом бізнесу, поєднуючи масиви даних, алгоритми, програмне забезпечення, платформи та відповідну технологічну інфраструктуру, яка забезпечує їхню роботу (рис. 1.14). Ефективне використання цифрових активів забезпечує оптимізацію бізнес-процесів підприємств, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін ринкових умов і створювати конкурентні переваги. До того ж «об'єкти інтелектуальної власності виступають ваговим чинником у формуванні конкурентних переваг промислового підприємства, адже вони формують правовий захист саме результатів інноваційної діяльності, створюють підґрунтя для формування монопольних переваг на ринку та дають змогу використати період охорони для нарощування продажів і зміцнення бренду промислового підприємства» [76, с. 102].

Дані становлять ядро цифрових активів, адже саме вони забезпечують підґрунтя для стратегічно виважених рішень. Системний збір, обробка та аналіз великих обсягів інформації дозволяють підприємствам глибше розуміти поведінку клієнтів, ринкову динаміку та результативність внутрішніх процесів. Наприклад, опрацювання великих даних дозволяє спрогнозувати зміни попиту, що зстворює умови для гнучкості і швидкості

адаптації до ринкових умов. Програмне забезпечення та алгоритми є інструментами, які забезпечують ефективне використання даних

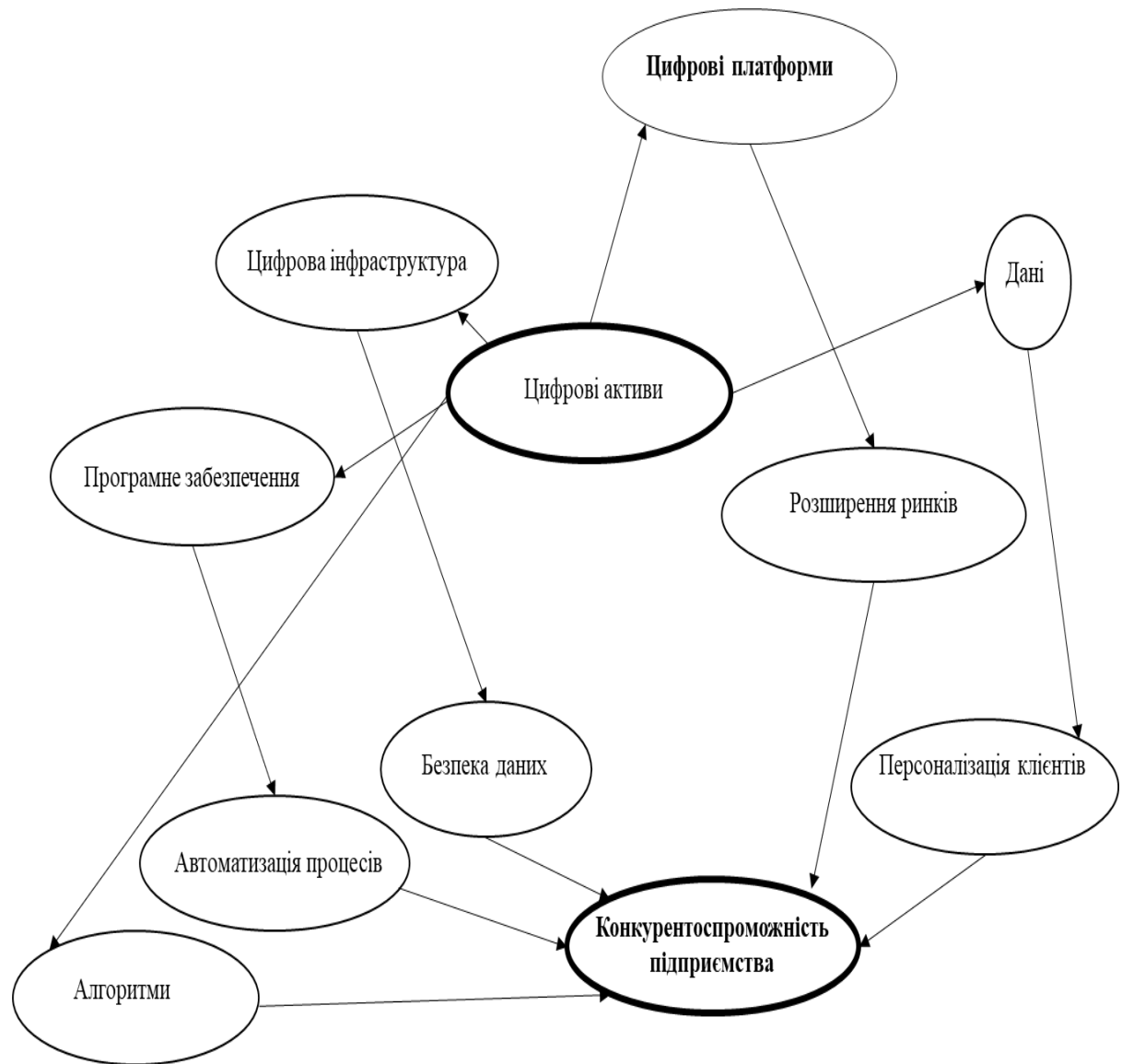


Рис. 1.14. Зв'язок ключових компонент цифрових активів впливає на конкурентні переваги підприємства

Джерело: розроблено автором.

. Сучасні системи управління бізнес-процесами (BPM-системи), системи управління відносинами з клієнтами (CRM) та платформи для автоматизації процесів сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і покращенню рівня обслуговування клієнтів. Їхнє застосування сприяє автоматизації постійних завдань, підвищувати точність прогнозів і створювати інноваційні продукти та послуги. Використання цифрових

платформ, включно з електронною комерцією, маркетплейсами та хмарними сервісами, сприяє розширенню ринку та ефективності каналів збуту, а також полегшує співпрацю з партнерами. Наприклад, завдяки маркетплейсам підприємства мають змогу швидко розширювати сегменти на ринках збуту без значних витрат на інфраструктуру. «Основним суб'єктом відносин у сфері інтелектуальної власності щодо авторських та промислових об'єктів є творець – фізична особа, яка особисто здійснює не тільки немайнові права, та також реалізує майнові права власноруч або через опікуна чи батьків. Поряд із цим, юридичні особи стають первинними правонабувачами виключних прав на службові об'єкти, засоби індивідуалізації, більшість об'єктів суміжних прав і інкорпоральних активів» [32]. Цифрова інфраструктура, включаючи сервери, мережі, бази даних та засоби кібербезпеки, відіграє важливу роль при захисті та збереженні цифрових активів. Забезпечення безперебійного доступу до інформації, захист конфіденційних даних і попередження кібератак є обов'язковими умовами для збереження конкурентоспроможності в цифровому середовищі.

Отже, використання цифрових активів підвищує точність і ефективність персоналізації контактів із споживачами. Наприклад, алгоритми рекомендаційних систем дають змогу створювати персоналізовані пропозиції, що сприяє зростанню продажів і підвищенню задоволеності клієнтів. У цифровій економіці цифрові активи стають базою для нових бізнес-моделей, таких як підписка, спільне використання ресурсів або платформна економіка, що дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, залучати нових клієнтів і підвищувати ефективність діяльності.

Обґрунтовано доцільність виокремлення стратегічного, організаційно-економічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу як самостійного об'єкта наукового дослідження та управлінського впливу. Встановлено, що інтелектуалізація капіталу не може бути результативною за умов фрагментарного впровадження цифрових рішень або локальних змін у системі управління, а потребує цілісного стратегічного контуру, у межах

якого узгоджуються знання, інновації, цифрові технології, інвестиційні можливості, кадрові компетенції та організаційні практики. Саме це дозволило сформулювати положення щодо удосконалення стратегічного, організаційно-економічного забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства.

Висновки до першого розділу

В умовах цифрової економіки традиційне трактування капіталу підприємства як сукупності фінансових, матеріальних і виробничих ресурсів уже не відображає повною мірою реальної логіки створення вартості. Систематизація класичних підходів до визначення капіталу дозволила виявити їх методологічні обмеження у частині врахування ролі знань, цифрових активів, компетенцій персоналу, організаційних рутин та мережевої взаємодії, що є визначальними для сучасного розвитку підприємства.

Обґрунтовано, що елементна структура капіталу підприємства в цифровій економіці має розглядатися як інтегрована система, до складу якої входять фінансовий, людський, інтелектуальний, соціальний капітал і цифрові активи. На відміну від ізольованого підходу до окремих видів ресурсів, така структура відображає їхню взаємозалежність і синергетичний характер формування результатів діяльності. Встановлено, що саме через узгоджену взаємодію цих складових капітал набуває здатності забезпечувати не лише поточну ефективність, а й адаптивність, інноваційність та стабільність діяльності підприємства в умовах технологічної динаміки.

Визначено, що цифрові активи у сучасному підприємстві виконують не допоміжну, а системоутворювальну функцію, оскільки створюють техніко-інформаційне середовище для накопичення, обробки, передавання та масштабування знань. Водночас людський капітал формує здатність до

навчання й адаптації, соціальний капітал забезпечує довіру, кооперацію та швидкість обміну знаннями, а фінансовий капітал визначає ресурсні межі та можливості переходу від потенційної до фактичної результативності інтелектуалізації. Це дозволило довести, що в цифровій економіці конкурентні переваги мають синергетичну природу й виникають як результат узгодженого розвитку всіх складових капіталу.

Обґрунтовано, що основними факторами забезпечення адаптивності та стабільності бізнесу до технологічних змін є інтелектуальний, людський, фінансовий і соціальний капітали, доповнені цифровими активами. Технологічні інновації, зокрема Інтернет речей, штучний інтелект та великі дані, виступають важливими каталізаторами для трансформації бізнес-моделей і оптимізації процесів, що забезпечує зростання ефективності діяльності підприємств та знаходити нові можливості для ринку.

Обґрунтовано, що визначальними чинниками інтелектуалізації капіталу є технологічні інновації, якість людського капіталу, управлінські рішення, організаційна культура, інвестиційна забезпеченість, державне регулювання, вплив глобалізації та рівень міжнародної конкуренції. Встановлено, що кожен із них виконує окрему функцію в системі розвитку підприємства, втім, їхня фактична результативність оумовлюється не стільки автономним впливом, скільки ступенем їх взаємоузгодженості. Саме тому фактори інтелектуалізації доцільно розглядати через мережеву логіку взаємодії, а не як просту сукупність впливів.

Розроблена мережева парадигма чинників інтелектуалізації капіталу, дозволила визначити цей процес як динамічне середовище взаємодії технологічних, кадрових, фінансових, організаційних та інституційних елементів. Ефективність інтелектуалізації відображається не лише наявністю інноваційних рішень або цифрових інструментів, а здатністю підприємства інтегрувати їх у стратегічну архітектуру розвитку, бізнес-процеси та систему управління знаннями. Ігнорування цієї мережевої логіки призводить до асиметрії розвитку нематеріальних активів, зниження віддачі від цифрових

ініціатив і формування короткострокових ефектів без закріплення стійких конкурентних переваг.

Виявлено, що ключовою умовою практичної реалізованості інтелектуалізації капіталу є узгодження фінансових, інвестиційних, кадрових та інформаційно-технологічних ресурсів. Зазначене узгодження сприяє усуненню дисбалансів між стратегічними цілями цифрової трансформації, портфелем проєктів і реальними спроможностями підприємства. Та прискорює накопичення нематеріальних активів і посилює свою стійкість, або втрачає позиції через фрагментарність цифрових ініціатив, слабкість управлінських рішень і недостатню координацію ресурсів.

Формування стратегічного (організаційно-економічного) забезпечення інтелектуалізації капіталу при розвитку підприємства в цифровій економіці розглянуто як багатогранний процес, який передбачає інтеграцію інтелектуального, людського, соціального, цифрових активів і фінансового капіталів у єдину стратегічну систему управління. У цифровій економіці підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін, посилення конкурентних переваг при забезпеченні довгострокової стійкості.

Ефективне управління людським капіталом, розвиток цифрових компетенцій і стимулювання інноваційної діяльності забезпечують підприємствам адаптивність та здатність генерувати нові ідеї. Соціальний капітал, як основа взаємодії та довіри, дозволяє формувати стійкі зв'язки між працівниками, клієнтами та партнерами, підтримуючи інноваційні ініціативи. Інтеграція цифрових активів у бізнес-процеси забезпечує автоматизацію, прозорість і гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що є критично важливим для функціонування у цифровому середовищі. Перетворення фінансового капіталу через інвестиції в інновації, розвиток внутрішніх венчурних фондів та використання державно-приватного партнерства створює основу для фінансування стратегічних ініціатив.

Формування стратегічного організаційно-економічного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу передбачає інтеграцію різних форм капіталу у єдину систему управління. Застосування цифрових активів з метою автоматизації і забезпечення прозорості процесів, залучення фінансового капіталу для інвестування в інноваційні розробки та розбудова соціального капіталу через створення стійких ділових зв'язків сприяють посиленню конкурентних позицій підприємств. Запровадження гнучких моделей управління, крос-функціональних команд та сучасних підходів до роботи з людським капіталом дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики цифрової трансформації та забезпечувати стабільне зростання в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, інтелектуалізація капіталу повинна стати ключовим елементом стратегій розвитку підприємств, що прагнуть досягти довгострокової конкурентоспроможності. Комплексний підхід до управління нематеріальними активами, впровадження сучасних технологічних та фінансових механізмів, розвиток людського капіталу та підтримка держави створюють необхідні передумови для ефективного функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасні тенденції розвитку економіки (та ринку) в умовах цифрової економіки як передумова інтелектуалізації капіталу

У ХХІ столітті глобальна економіка трансформується в напрямі цифрово-орієнтованої моделі, що змінює саму природу продуктивних сил, структуру ринку та логіку капіталотворення. Цифрова економіка постає не лише як результат технологічного поступу, а як нова інституційна форма, в якій знання, дані, алгоритмічні системи і інформація відіграють роль базових ресурсів, що формують основу конкурентоспроможності національних економік та окремих підприємств. У таких умовах зростає значення нематеріальних активів – людського, соціального, інформаційного, організаційного й репутаційного капіталу, які не мають фізичного вираження, проте визначають продуктивність, інноваційність та ринкову стійкість підприємств. Переорієнтація на цифрові бізнес-моделі, автоматизовані платформи, віддалене управління, застосування штучного інтелекту і аналітики великих даних не лише змінює інструментарій функціонування підприємств, а й вибудовує нові моделі взаємодії між капіталом, працею та інформацією. В економіці, де домінують інтерактивні системи, цифрові двійники, хмарні інфраструктури та онлайн-екосистеми, традиційні фактори виробництва втрачають свою монополію на створення доданої вартості. Їхнє місце посідає інтелектуалізований капітал – у формі компетентних рішень, алгоритмічного управління, гнучких знань, здатності до адаптації та відтворення нових цінностей. Це окреслює коло сучасних проблем і завдань, що постають перед підприємствами, які вже не можуть

зберігати ефективність, покладаючись виключно на матеріально-сировинну базу або масштаб виробництва.

Для країн з перехідною економікою, як-от Україна, впровадження принципів цифрової економіки має критичне значення, оскільки дозволяє компенсувати нестачу фізичного капіталу через активізацію нематеріальних активів. У цьому контексті саме інтелектуалізація капіталу – як процес розширення ролі знань, компетентностей, цифрових рішень та організаційної гнучкості – стає основною передумовою функціонування та розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності, обмежених ресурсів і високої конкуренції.

Водночас слід зазначити, що інтелектуалізація капіталу не має стихійного характеру та потребує цілеспрямованого управління, а формується в контексті глобальних трендів – автоматизації, цифрової інтеграції, еволюції праці, зміни ролі споживача та цифрових еко-систем. Саме ці тенденції оумовлюють формування контуру можливостей і обмежень для українських підприємств, які намагаються знайти баланс між технологічним оновленням, інституційною невизначеністю та необхідністю інвестувати у нематеріальні активи. Отже, дослідження сучасних цифрових трансформацій на макро- та мезорівнях виступає не лише контекстуальним тлом, а й визначальним чинником при реалізації ефективної моделі інтелектуалізованого розвитку.

Цифровізація економіки у XXI столітті визначається одним із ключових напрямів її модернізації [31] та основою інтелектуалізації капіталу. У процесі стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифрової економіки доцільно враховувати темпи зростання цифрового сектору, обсяги здійснених інвестицій в ІКТ і показники зайнятості у цифровій сфері. Табл. 2.1 відображає ключові кількісні параметри цифрової трансформації української економіки за останні п'ять років, що дозволяє виявити стійкі тренди та потенціал для формування інтелектуалізованої моделі капіталу на мікрорівні.

Таблиця 2.1

Показники розвитку цифрової економіки України у 2020–2024 роках

Рік	Частка цифрової економіки у ВВП, %	Відхилення до попереднього року, п.п.	Інвестиції в ІКТ, млрд грн	Відхилення інвестицій, %	Частка зайнятих у цифровій сфері, %	Відхилення зайнятості, п.п.
2020	4.2	–	28.5	–	2.9	–
2021	5.1	+0.9	35.2	+23.5	3.4	+0.5
2022	6.3	+1.2	42.6	+21.0	4.0	+0.6
2023	7.4	+1.1	50.8	+19.2	4.6	+0.6
2024	8.0	+0.6	58.1	+14.4	5.2	+0.6

Джерело: складено автором на основі [28; 44; 52; 161].

Проведений аналіз показників цифрової трансформації економіки України за 2020–2024 роки свідчить про те, що не лише кількісне зростання відповідних індикаторів, але й глибинні структурні зміни в архітектоніці національного господарства. Так, збільшення частки цифрової економіки у ВВП із 4, 2% до 8,0% свідчить про трансформацію продуктоцентричної моделі економіки у напрямі сервісно-знаннєвої, що базується на використанні інтелектуальних ресурсів, цифрових платформ і алгоритмізованих бізнес-процесів. Це не просто статистична динаміка, а якісна зміна в системі створення вартості, де вирішальну роль відіграють цифрові активи, програмне забезпечення, аналітика даних та людський капітал.

Рівень інвестицій в ІКТ, який зріс удвічі (з 28, 5 до 58, 1 млрд грн), підтверджує активізацію цифрових перетворень не тільки у високотехнологічних секторах, але й у традиційних галузях економіки. Варто підкреслити, що навіть у складному 2022 році ця тенденція не зазнала зупинення – навпаки, спостерігається приріст інвестицій, що свідчить про зростаючу залежність підприємств від ІКТ-рішень у кризових умовах. У

цьому контексті цифровізація розглядається бізнесом як інструмент витривалості та стабілізації, а не лише як засіб оптимізації.

Зростання частки зайнятих у цифровій сфері з 2, 9% до 5, 2% ілюструє поступову реорганізацію ринку праці, у межах якого відбувається зміщення на користь висококваліфікованих фахівців із ІТ-навичками, телекомунікаціях, кібербезпеці, цифровому маркетингу та управлінні даними. Для підприємств це означає не тільки потребу в адаптації кадрової політики, але й необхідність розвитку внутрішніх інтелектуальних ресурсів, організації корпоративного навчання і залучення фахівців із цифровими компетенціями ззовні.

У стратегічному контексті зазначені процеси зумовлюють становлення нової парадигми формування капіталу, у якій ключовим активом виступає не матеріально-речовий компонент, а інтелектуалізований потенціал підприємства. Інтелектуалізація капіталу постає як відповідь на виклики цифрової економіки: вона дозволяє підвищити інноваційну спроможність, забезпечити швидку адаптацію до ринкових змін, створити умови для синергії людського, інформаційного та технологічного капіталу.

Таким чином, цифрова трансформація на макрорівні слугує твердим підґрунтям для перегляду економічної поведінки підприємств [70], спрямованої на зміцнення внутрішніх інтелектуальних активів, варіативне стратегування і розролення оновленої архітектури конкурентоспроможності, в основі якої лежить знання, цифрова компетентність і соціотехнічна мобільність.

З рис. 2.1 простежується чітка тенденція: частка зайнятих у ІТ-секторі в структурі ринку праці України зростає щорічно, демонструючи зміщення у бік цифрово орієнтованої зайнятості – з 5,2% у 2020 році до 8,3% у 2024 році. Це відображає не лише зростання попиту на ІТ-фахівців, а й про поступову реорганізацію економічної структури, в якій знання, навички мобільність і цифрова грамотність перетворюються на основні чинники продуктивності.

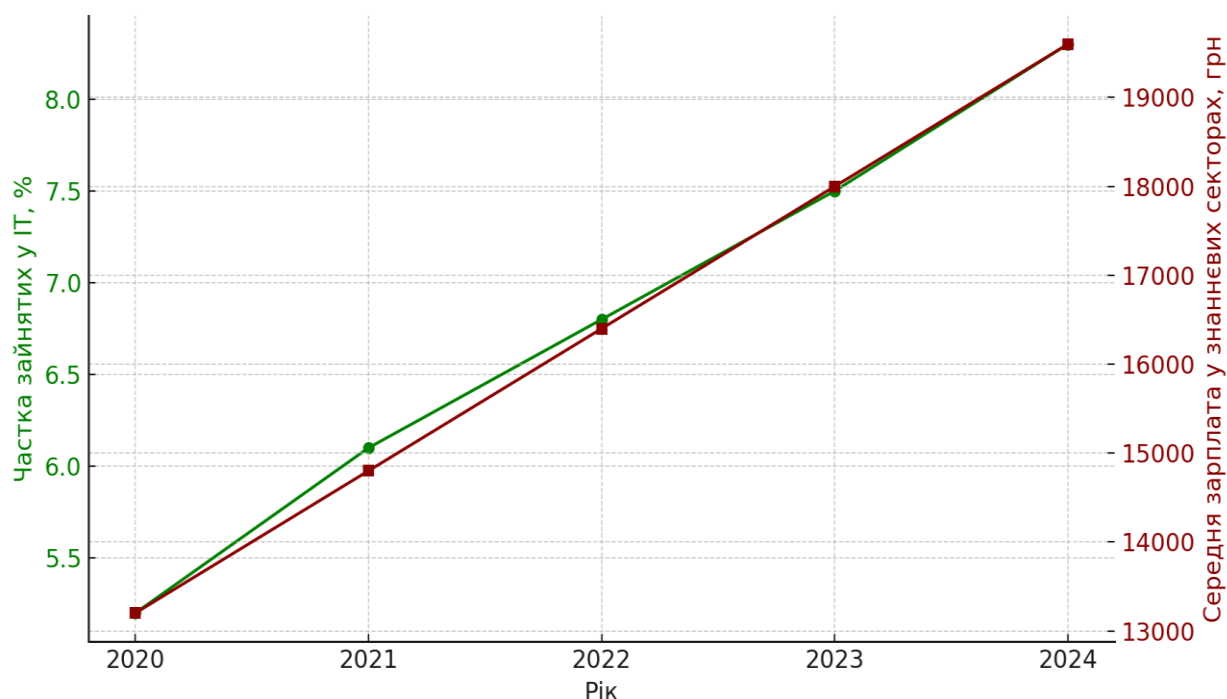


Рис. 2.1. Темп зростання ІТ-зайнятості та змін в оплаті праці у знаннєво-інтенсивних секторах економіки України у 2020–2024 роках

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 45; 50; 106].

Такий тренд не є випадковим: він обумовлений системною інтеграцією цифрових рішень у всі сфери господарської діяльності, зокрема у фінансовий сектор, логістику, сільське господарство, медицину та державне управління. Поширення технологій на базі штучного інтелекту, автоматизованих систем обліку, хмарних обчислень та кібербезпеки стимулює попит на кваліфікований людський капітал з відповідними компетентностями, а отже – сприяє інтелектуалізації трудових ресурсів. Зростання ІТ-зайнятості супроводжується позитивною динамікою рівня оплати праці в знаннєво-інтенсивних секторах, що створює додатковий соціально-економічний стимул для розвитку професійного середовища з високою доданою вартістю. Підвищення заробітної плати у таких секторах не лише відображає зростання їхньої ролі в економіці, а й виконує функцію сигналу для бізнесу про необхідність перегляду стратегічних орієнтирів у бік підтримки та акумулювання інтелектуального капіталу. Відтак, підприємства, які вчасно адаптуються до нових умов ринку праці, забезпечують отримання

стратегічних переваг у конкурентному середовищі, що стає дедалі більш залежним від креативності, інноваційності та гнучкості людського ресурсу.

Паралельно відзначається тенденція до сталого збільшення оплати праці у високотехнологічних і знаннєво-інтенсивних сферах, таких як інформаційні технології, наукова діяльність, фінанси, професійні послуги. Рівень середньої заробітної плати в цих секторах перевищує середні значення по економіці, що посилює мотивацію підприємств до здійснення інвестування в людський капітал і стимулює інтелектуалізацію капіталу як основу довгострокової стійкості. Цифровізація ринку праці супроводжується не лише появою нових професій, але й потребою в трансформації бізнес-моделей, зокрема для нетехнологічних галузей (аграрний сектор, логістика, транспорт), які змушені адаптуватися до нових вимог. Це знаходить відображення у запровадженні цифрових управлінських платформ, автоматизації виробництва, систем моніторингу й дистанційного контролю. Таким чином, навіть у «традиційних» сферах цифрова перебудова ринку праці створює тиск на підприємства в напрямі формування інтелектуалізованого капіталу, орієнтованого на знання, аналітику та цифрову компетентність працівників.

У процесі цифрової трансформації сучасної економіки структура капіталовкладень підприємств істотно змінюється. Поступово відбувається зрушення від переважного інвестування у матеріальні активи до зростання частки вкладень у цифрові, інтелектуальні та нематеріальні складові. Ця тенденція виявляється особливо виразно у випадку України впродовж 2020–2024 років – періоду, що охоплює як постпандемічну перебудову, так і адаптацію до умов воєнної економіки. Аналіз динаміки капіталовкладень дозволив виявити глибину змін на користь інтелектуалізації капіталу, що, у свою чергу, відображає зміну стратегічної логіки підприємств: від екстенсивного нарощення потужностей до побудови внутрішньої цифрової гнучкості, посилення інноваційного потенціалу та підвищення цінності нематеріальних активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура капіталовкладень підприємств України у 2020–2024 роках,
% від загального обсягу

Рік	Матеріальні активи (будівлі, машини)	Програмне забезпечення	Дослідження і розробки (R&D)	Нематеріальні активи	Цифрова інфраструктура	Інше
2020	71,2	6,1	3,4	2,8	2,6	13,9
2021	68,5	7,5	4,0	3,2	3,1	13,7
2022	62,3	9,3	4,9	3,8	4,4	15,3
2023	58,4	10,8	5,6	4,5	5,3	15,4
2024	54,7	12,4	6,7	5,1	6,0	15,1

Джерело: складено автором на основі [4; 53; 54; 155].

Наведені дані засвідчують системну переорієнтацію підприємств на інтелектуальні активи як ключовий драйвер конкурентоспроможності. Протягом останніх п'яти років відзначалося зменшення частки матеріальних активів у структурі капіталовкладень скоротилася майже на 17 відсоткових пунктів, тоді як інвестиції в програмне забезпечення подвоїлися, а вкладення в R&D та цифрову інфраструктуру зросли більш ніж удвічі. Це не тільки свідчить про зміну пріоритетів, але й відображає перенесення управлінського фокусу: від механістичного моделювання витрат – до стратегій формування цифрової та інтелектуальної вартості. Такі зрушення мають суттєве значення для стратегування економічної поведінки підприємства, оскільки в умовах цифрової економіки інтелектуалізація капіталу набуває ознак ключової конкурентної переваги. Відтак, спроможність підприємства інвестувати у знання, інновації та цифрову архітектуру виступає ключовим фактором його адаптивності до нестабільного середовища, а також основою для довгострокового зростання.

З рис. 2.2 видно чітку і системну трансформацію структури капіталовкладень підприємств України у напрямі інтелектуалізації. Якщо у 2020 році понад 70% усіх інвестицій спрямовувались у матеріальні активи, то в 2024 році дана частка зменшилась до 54,7%. Натомість зростає частка вкладень у програмне забезпечення, дослідження та розробки (R&D), цифрову інфраструктуру та інші нематеріальні активи. Найдинамічніше зростають інвестиції у цифрову інфраструктуру – з 2,6% до 6,0%, що свідчить про формування цифрової платформи як основи майбутнього зростання підприємств. Відчутно зросли також витрати на R&D – з 3,4% до 6,7%, що свідчить про активізацію інноваційної діяльності.

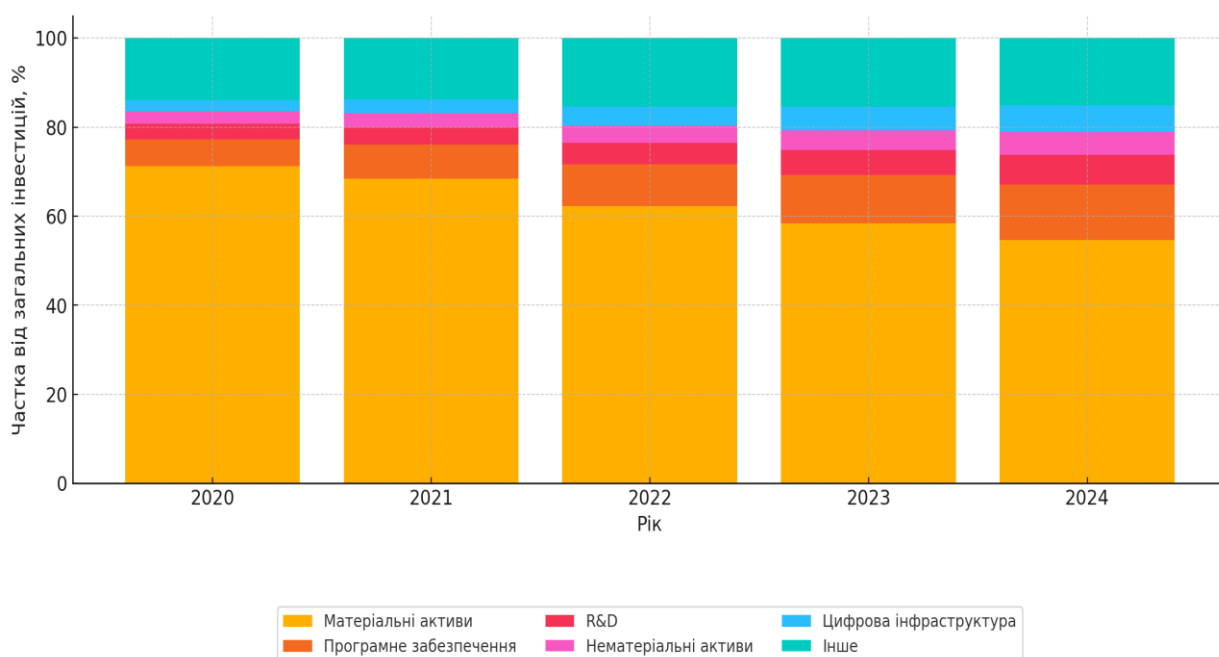


Рис. 2.2. Динаміка зміни структури капіталовкладень підприємств України у 2020–2024 роках

Джерело: складено автором на основі [3; 56; 186].

Представлені дані підтверджують фундаментальний зсув управлінських орієнтирів у бік створення вартості за рахунок нематеріальних активів. Така стратегічна трансформація виступає закономірною реакцією на вимоги цифрової економіки, де критично важливим є не лише виробництво, а

й генерація знань, інноваційність, алгоритмізація управління та гнучкість ресурсів. Здійснення інтелектуалізації капіталу через вкладення у програмне забезпечення, цифрову інфраструктуру та дослідження і розробки стає системоутворюючим вектором розвитку підприємств, особливо при певних обмеженнях фізичних ресурсів і високої турбулентності середовища. Відтак, стратегічна конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить від здатності формувати, акумулювати й трансформувати інтелектуальний капітал, що значно підвищує місце гнучких моделей капіталовкладень.

Зростання частки витрат на підвищення кваліфікації є одним з найяскравіших індикаторів процесу інтелектуалізації капіталу підприємств, що набуває особливого значення в умовах цифрової економіки. У сучасному середовищі ключовим активом організації стає не фізична інфраструктура, а її здатність до генерації, адаптації та застосування знань. Таким чином, стратегічне забезпечення зосереджується насамперед на розвитку внутрішнього ресурсу для постійного професійного розвитку, розвитку компетенцій, цифрової грамотності та міждисциплінарної мобільності працівників.

У системній площині вказані інвестиції слугують не лише засобом забезпечення професійної відповідності персоналу новим вимогам цифрової трансформації, але й основою побудови нової поведінкової моделі підприємства. Така модель передбачає активне використання знаннєвих ресурсів, розвиток soft skills, управління знаннями, впровадження систем наставництва, внутрішнього підприємництва та організаційного навчання. Це, у свою чергу, змінює не лише кадрову політику, а й саму перебудовує логіку саме економічної поведінки підприємства – від ситуаційного адаптування до випереджального інтелектуального управління.

Більше того, у нестабільному середовищі, яке властиве Україні протягом останніх років, саме інвестиції у кваліфікацію персоналу виступають формою «вбудованої стабільності», що дозволяє підприємствам витримувати виклики зовнішніх шоків без втрати продуктивності. Таким

чином, фінансування підвищення кваліфікації доцільно виокремити як елемент довгострокової стратегії розвитку інтелектуалізованого капіталу, що забезпечує підприємству як гнучкість, так і стійкість у цифровій економіці.

Виявлена під час дослідження, на графіку (рис. 2.3), динаміка свідчить про чітку тенденцію поетапного збільшення питомої ваги витрат підприємств України на підвищення кваліфікації працівників у загальній структурі витрат на персонал. Починаючи з 1,2% у 2020 році, цей показник зріс до 3,6% у 2024 році, що означає трикратне зростання за п'ятирічний період. Така позитивна динаміка засвідчує поступову переорієнтацію підприємств на стратегічне інвестування у людський капітал. В умовах цифрової економіки, де оновлення технологій, методів управління і моделей взаємодії відбувається з надвисокою швидкістю, витрати на розвиток персоналу перестають бути факультативною опцією – вони трансформуються у критичний інструмент забезпечення стабільності, адаптивності й інноваційної спроможності підприємств.

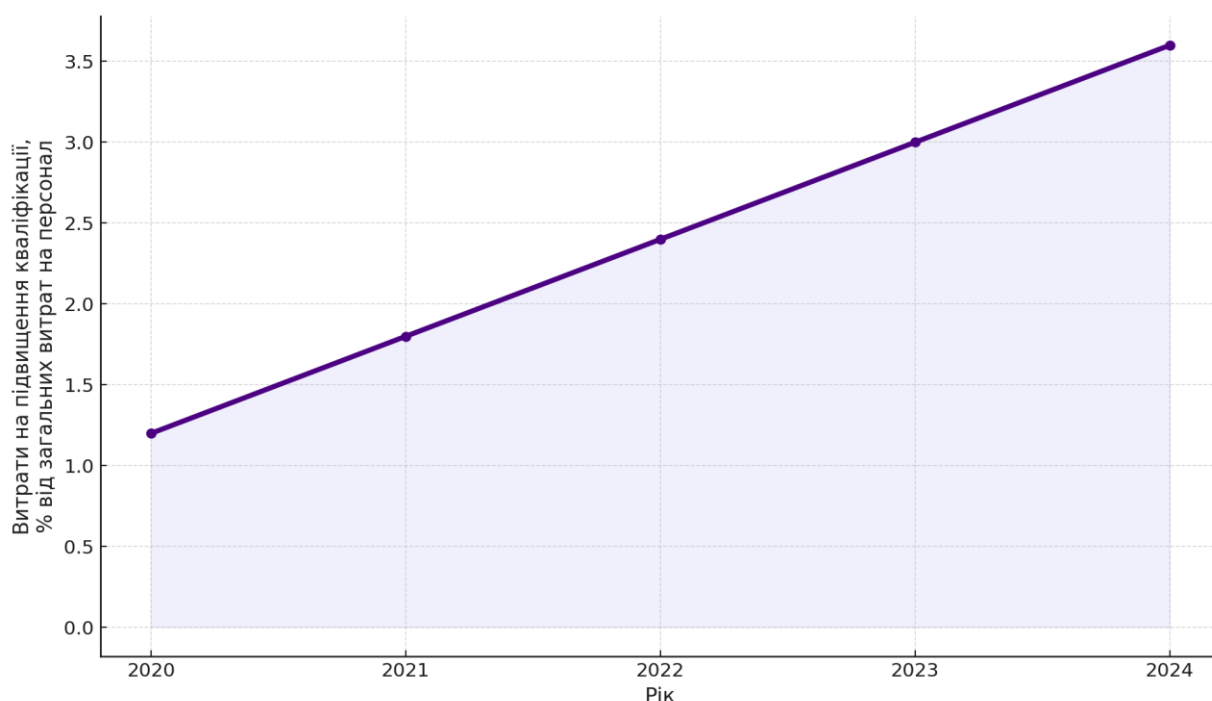


Рис. 2.3. Динаміка витрат підприємств України на підвищення кваліфікації персоналу у 2020–2024 роках, % від загальних витрат на персонал

Джерело: складено автором на основі [5; 40; 51].

У сучасних умовах динамічного поширення цифрових технологій в управлінських, виробничих і сервісних процесах підприємства дедалі активніше інтегрують елементи цифрового інтелекту в щоденну господарську діяльність. Одним із важливих напрямів такої інтеграції слід визнати розвиток внутрішньої цифрової культури, що передбачає не лише наявність IT-інфраструктури, але й створення ментальної установки на безперервне навчання, технологічну відкритість і аналітичну адаптивність. Саме ці чинники дедалі більше формують нову модель капіталу, в основі якої лежить когнітивна компетентність персоналу, швидкість реакції на інформаційні потоки, здатність інтерпретувати аналітичну інформацію та інтегрувати цифрові рішення в управлінські процеси. Цифрова економіка трансформує ринок не лише в технологічному, а й у поведінковому аспекті [134]. Зростає роль цифрової репутації підприємства, цифрових слідів у мережі, якості взаємодії з клієнтом через онлайн-платформи, присутності в еко-системах обміну знаннями (digital knowledge hubs), що потребує суттєвих інвестицій у так званий цифровий інституційний капітал. У свою чергу, підприємства, які системно інвестують у підвищення цифрової грамотності персоналу, уніфікацію цифрових процесів, формування алгоритмізованих стратегічних підходів і побудова внутрішніх баз знань отримують не лише ефект масштабованості, а й підвищену організаційну живучість.

Водночас в умовах цифрової економіки загострюється проблема асиметрії доступу як до цифрових ресурсів, так і до компетенцій, що створює ризик виникнення «цифрової стратифікації» серед підприємств – за рівнем цифрової зрілості, адаптивності та швидкості впровадження інновацій. В зазначеному контексті формування цифрової стратегії розвитку інтелектуалізованого капіталу набуває особливої актуальності як самостійного елементу загального стратегічного плану підприємства. Така стратегія має передбачати поєднання кадрових, технологічних, аналітичних і соціальних блоків, які працюють на довгострокову ефективність.

В умовах цифрової трансформації економіки ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств стає не лише доступ до ресурсів, а здатність формувати, відтворювати та інтегрувати знання, що, у свою чергу, визначає стратегічну значущість інтелектуалізованого капіталу. Динаміка, зображена на рис. 2.4, ілюструє послідовне зростання трьох критичних індикаторів: інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), частки витрат на підвищення кваліфікації працівників та витрат на дослідження і розробки (R&D) у 2020–2024 роках.

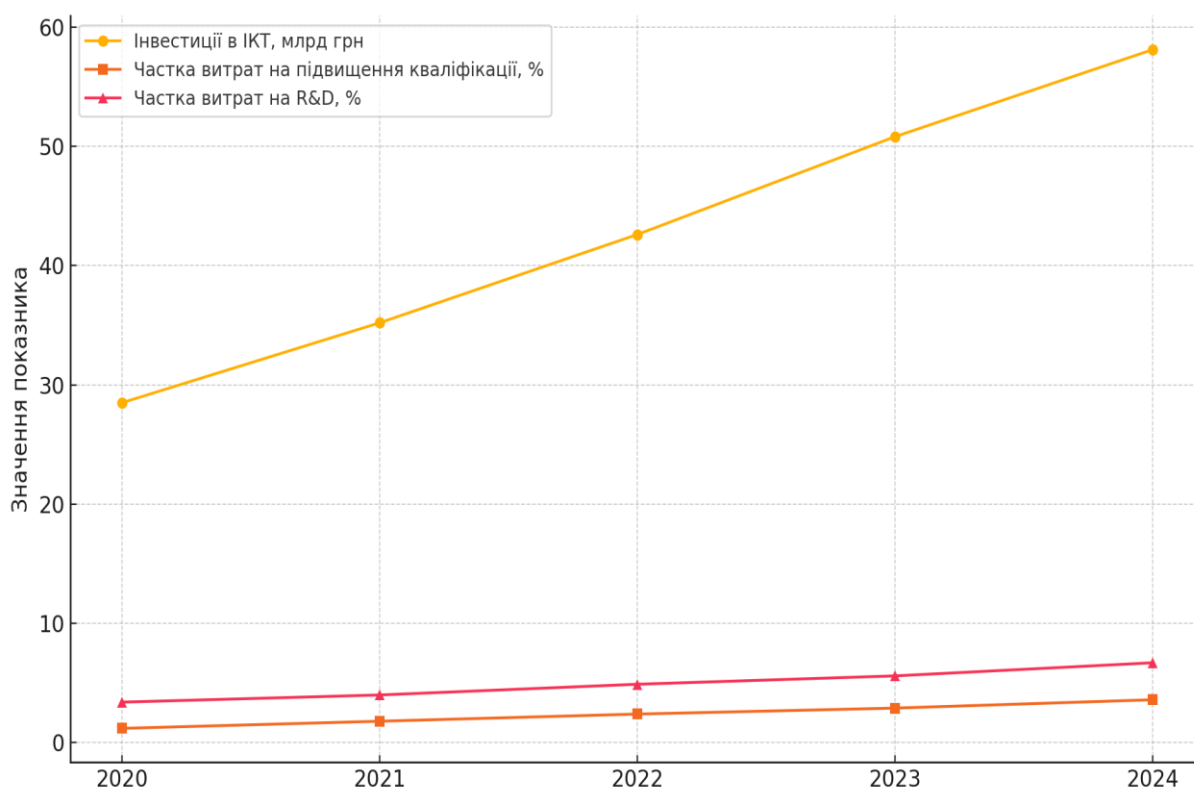


Рис. 2.4. Динаміка інвестицій в ІКТ, витрат на підвищення кваліфікації та дослідження і розробки, як індикаторів інтелектуалізації капіталу підприємств України у 2020–2024 роках

Джерело: складено автором на основі [30; 138].

Зокрема, обсяги інвестицій в ІКТ стали більшими ніж удвічі – з 28,5 до 58,1 млрд грн. Це свідчить про системне переосмислення підприємствами ролі цифрових інфраструктур, які сьогодні вже не є допоміжним

інструментом, а виступають як нині вже не виконують лише допоміжну функцію. Цифрові платформи, автоматизовані рішення, кібербезпека та хмарні обчислення забезпечують гнучкість, швидкість адаптації й зниження транзакційних витрат. Не менш важливою є тенденція збільшення витрат на підвищення кваліфікації – з 1,2% у 2020 році до 3,6% у 2024-му. Такий трикратний приріст свідчить про переорієнтацію підприємств на моделі безперервного навчання як складової розвитку внутрішнього інтелектуального капіталу. У цифровій економіці компетентність працівника, здатність до адаптації, цифрова грамотність і гнучкість – це не лише додаткові переваги, а структурні компоненти капіталу, що забезпечують стабільність бізнесу в умовах нестабільного середовища. Паралельно спостерігається стабільне зростання частки витрат на дослідження й розробки (R&D) – з 3,4% до 6,7%. Це відображає готовність підприємств не тільки споживати готові цифрові рішення, але й інвестувати в інноваційні розробки, тим самим збільшуючи власне підґрунтя знань і генеруючи унікальну інтелектуальну вартість. У стратегічному вимірі це вказує на поступову трансформацію підприємств у знаннєво-орієнтовані структури.

Узагальнена динаміка підтверджує тісний зв'язок між цифровізацією, інтелектуалізацією та стратегуванням економічної поведінки підприємств. Усі три вектори – технологічна модернізація, наукова діяльність та інвестування в людський капітал – є взаємопов'язаними й формують нову логіку капіталотворення, в якій домінують нематеріальні чинники довгострокового розвитку. Для українських підприємств, особливо в умовах обмежених ресурсів і високої зовнішньої турбулентності, це єдина ефективна траєкторія зміцнення адаптивного потенціалу, виходу на глобальні ринки й побудови довгострокової конкурентоспроможності.

У межах цифрової трансформації сучасної економіки, провідну роль у перебудові організаційних структур підприємства відіграють інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які детермінують нову логіку формування капіталу. Побудова адекватної аналітичної моделі дозволяє візуалізувати

складну систему впливу ІКТ на інтелектуалізацію капіталу підприємства, показуючи, яким чином цифрові технології перетворюються на рушійну силу стратегічного оновлення організаційних ресурсів. Рис. 2.5 ілюструє взаємозв'язок між ключовими компонентами ІКТ – такими як комп'ютерні системи, штучний інтелект, цифрові комунікації, мобільні та хмарні технології, – та результативними трансформаціями на рівні підприємства: зростанням гнучкості, інноваційності, продуктивності, розвитком цифрових бізнес-моделей та формуванням інтелектуального капіталу. Побудова схеми здійснена відповідно до послідовності цифрового впливу – від технологічної основи до стратегічного ефекту, з відображенням проміжних механізмів (ERP-системи, прогнозування, автоматизація).

Представлена модель чітко окреслює комплексний багаторівневий вплив інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на трансформацію підприємств в напрямі процесу інтелектуалізації капіталу. Вона відображає не тільки технічні компоненти ІКТ, а й механізми їх інтеграції у внутрішні бізнес-процеси, що зрештою призводить до глибинної структурної перебудови підприємств.

Така трансформація виходить за межі простої цифровізації – вона передбачає поступовий перехід до когнітивної моделі управління, де основними драйверами створення вартості стають знання, аналітика, цифрові компетентності, адаптивність і креативність працівників. Стратегічна значущість цього процесу в умовах цифрової економіки полягає в тому, що підприємства, які активно впроваджують ІКТ, отримують не тільки оперативні переваги через автоматизацію, оптимізації витрат і пришвидшення процесів, але й сприяють формуванню нової парадигми довгострокової конкурентоспроможності. Визначальною рисою цієї парадигми виступає переважання нематеріальних активів – таких як людський, інформаційний, організаційний та репутаційний капітал – які в умовах цифрового середовища мають здатність до швидкого масштабування та мультиплікативного ефекту.

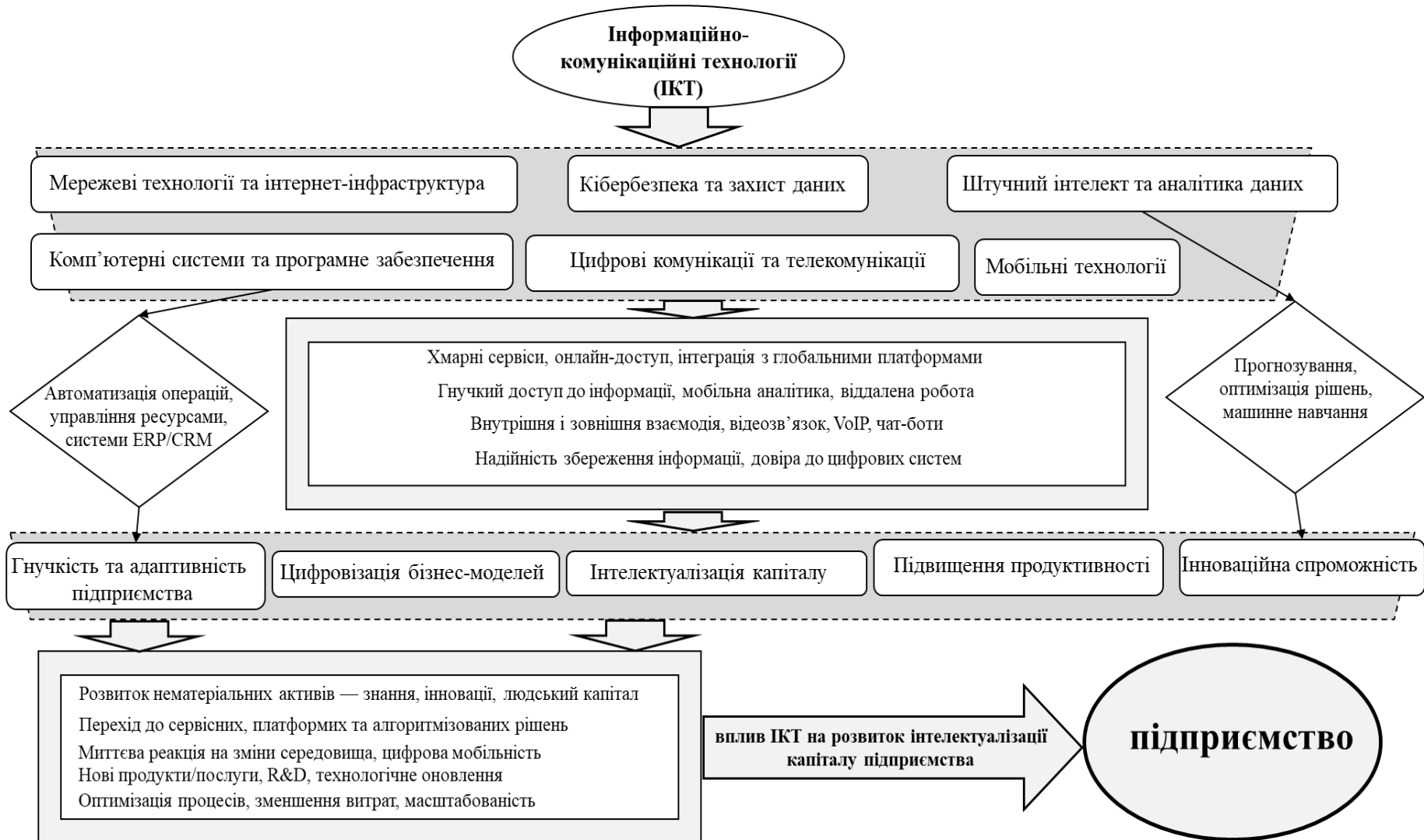


Рис. 2.5. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на формування інтелектуалізованого капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Інтегрування ІКТ у внутрішнє середовище підприємств сприяє переосмисленню ролі технологій не лише як інструментів, а як інституційно-структурних факторів, що змінюють логіку управління, формують нові типи бізнес-моделей, сприяють міжфункціональній взаємодії та забезпечують розвиток інноваційного потенціалу. Через механізми цифрової комунікації та опрацювання інформації підприємство спроможне акумулювати, розширювати й перетворювати інтелектуальні ресурси на капітал. У межах дисертаційного дослідження дана модель відіграє аналітичну та методологічну функцію, оскільки дозволяє інтегрувати структурні, функціональні та поведінкові складові, які відображають вплив цифровізації на економічну поведінку підприємств. Вона наочно демонструє необхідність переходу до нових стратегій управління, у яких акценти зміщуються з екстенсивного використання матеріальних ресурсів до розвитку внутрішніх нематеріальних активів, що визначають рівень інтелектуалізованості підприємства. Вона створює наукове підґрунтя при подальшому емпіричному аналізі, а також виступає методичним інструментом у формуванні адаптивних стратегій розвитку капіталу підприємств у цифровій економіці.

У табл. 2.3 представлено інтегральну динаміку шести критичних показників, що відображають глибину впливу ІКТ на трансформацію капіталу підприємств у напрямі його інтелектуалізації. Усі показники демонструють чітку позитивну динаміку, зокрема: Частка нематеріальних активів у структурі капіталу зросла з 17,5% до 29,3%, що відображає переорієнтацію підприємств на акумуляцію знань, брендів, інновацій, цифрову інфраструктуру. Зміна конфігурації активів відображає перехід до економіки нового типу, де головну роль у створенні вартості відіграють інтелектуальні ресурси. Рівень цифрової компетентності персоналу зріс майже удвічі – з 0,32 до 0,62 за експертною шкалою. Це відображає поступову цифрову трансформацію кадрового потенціалу, впровадження внутрішніх освітніх програм, професійну перепідготовку персоналу та

зосередження уваги на формуванні цифрових компетентностей як ключової складової конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3

Динаміка показників інтелектуалізації капіталу підприємств України
під впливом ІКТ у 2020–2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Частка нематеріальних активів у структурі капіталу, %	17.5	19.1	22.4	26.1	29.3	+67,4
Рівень цифрової компетентності персоналу* (індекс 0–1)	0.32	0.41	0.48	0.55	0.62	+93,8
Частка витрат на ІКТ у загальній структурі інвестицій, %	4.7	6.1	7.9	9.2	10.5	+123,4
Частка персоналу, залученого до інноваційних проєктів, %	6.2	7.4	8.7	9.9	11.3	+82,3
Частка підприємств, що використовують системи автоматизації (ERP/CRM), %	21.5	26.3	32.7	38.6	44.9	+108,8
Частка витрат на дослідження і розробки (R&D), % від загальних витрат	1.6	2.1	2.8	3.3	4.0	+150,0

Джерело: складено автором на основі [55; 154].

Частка витрат на ІКТ та інвестиції в дослідження і розробки (R&D) зросли у 2–2,5 рази, що відображає наявність стратегічного зсуву у бік інноваційної та технологічної модернізації підприємств. Інтенсивне вкладання коштів у цифрові напрями свідчить про зростаючу довіру до ІКТ як інструменту адаптації до ринкової нестабільності й джерела нових конкурентних переваг.

Частка персоналу, залученого до інноваційних проєктів, зросла з 6,2% до 11,3%, що засвідчує активніше залучення людського капіталу до процесів створення нових знань, інновацій та нових продуктів. Така динаміка є індикатором активізації інтелектуальної діяльності у межах підприємств, а також зміни моделі трудової участі з операційної на креативну та

стратегічну. Результати таблиці підтверджують наявність системної трансформації капіталу підприємств, яка зумовлена широким впровадженням ІКТ. Інтелектуалізація стає не лише наслідком цифровізації, а й визначальною умовою її ефективності, формуючи передумови для гнучкого, стійкого та інноваційно орієнтованого розвитку.

В умовах сучасної цифрової трансформації економіки спостерігається докорінна зміна підходів до формування, структурування та використання капіталу на підприємствах. Якщо раніше основним активом виступали матеріальні ресурси, то зараз підприємства дедалі ґрунтовніше орієнтуються на знання, інновації та інформаційно-комунікаційні технології як базу своєї конкурентоспроможності. Для розуміння сутнісної різниці між класичною та інтелектуалізованою моделлю капіталу доречно порівняти їх за ключовими критеріями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння традиційної та інтелектуалізованої моделі капіталу підприємства

Критерій	Традиційна модель капіталу	Інтелектуалізована модель капіталу
1. Структура капіталу	Переважають матеріальні активи (будівлі, обладнання, машини)	Переважають нематеріальні активи (знання, ІКТ, бренди, дані)
2. Джерело створення вартості	Технологічний процес, масштаб виробництва	Знання, інновації, людський потенціал, гнучкість систем
3. Роль працівника	Виконавець рутинних операцій	Генератор ідей, носій знань, учасник цифрових рішень
4. Інвестиційний пріоритет	Матеріально-технічне забезпечення	R&D, цифровізація, навчання персоналу, програмні рішення
5. Інструменти управління	Ієрархічні системи, жорстка регламентація	Гнучкі цифрові платформи, самоорганізація, аналітика даних

Джерело: створено автором.

Як видно з порівняльної табл. 2.4, інтелектуалізована модель капіталу передбачає зовсім інший підхід до формування вартості: вона базується на динаміці знань, цифрових інструментах, гнучкому управлінні та високому рівні людського потенціалу. Це суттєво змінює як структуру інвестицій, так і пріоритети стратегічного розвитку підприємства. У цифрову епоху інтелектуалізація вже є не просто альтернативним підходом, а єдиною доцільною траєкторією забезпечення сталого зростання в умовах швидких технологічних змін, нестабільного середовища та високої глобальної конкуренції.

Незважаючи на глобальний тренд посилення значення нематеріальних активів і знаннєво орієнтованих моделей розвитку, інтелектуалізація капіталу в українських підприємствах нашо́вхується на низку багатовимірних бар'єрів. Їхня природа є комплексною, оскільки охоплює не лише ресурсні, а й інституційні, освітні та культурно-поведінкові чинники. Рис. 2.6 дає узагальнене уявлення про ключові обмеження, що гальмують здійснення підприємствами інтелектуалізації капіталу в українських реаліях.

Структурування бар'єрів на чотири групи – економічні, інституційні, освітні та культурно-поведінкові – дозволяє комплексно охопити як зовнішні, так і внутрішні чинники, які обумовлюють спроможність підприємств до збільшення нематеріальних активів, цифрові компетенції та інноваційний потенціал. Це типологічне розмежування є особливо важливим у контексті трансформації капіталу, оскільки демонструє, що проблема інтелектуалізації не зводиться виключно до відсутності фінансових ресурсів. Йдеться про більш глибокий системний дефіцит – від від недостатньо розвиненої інфраструктури підтримки цифрових ініціатив до хронічного дефіциту кваліфікованих кадрів та слабого стратегічного бачення в управлінських структурах. Сукупність цих бар'єрів формує замкнене коло, в якому кожен із визначених чинників підсилює інші, знижуючи динаміку змін. Саме тому подолання бар'єрів має відбуватися комплексно – на рівні державної політики, освітніх реформ і корпоративного управління.



Рис. 2.6. Аналіз бар'єрів інтелектуалізації капіталу в українських реаліях

Джерело: сформовано автором.

Для більш глибокого опрацювання проблематики важливо не лише класифікувати бар'єри, а й співвіднести виявлені типи обмежень із практичними інструментами їх подолання. Такий підхід дозволяє здійснити перехід від констатації проблем до формування цілісної системи відповідей, орієнтованої на стимулювання інтелектуалізації капіталу підприємств. Адже кожна група бар'єрів — економічна, інституційна, освітня чи культурно-поведінкова — вимагає адресного та скоординованого реагування, яке ґрунтується на інтеграції інструментів державної підтримки, змін в управлінських практиках підприємств та розвитку міжсекторальних

ініціатив. Табл. 2.5 ілюструє, яким чином на кожен тип перешкод можуть бути спрямовані відповідні стратегічні рішення – як на рівні державної політики (через інститути підтримки, податкові стимули, публічні інвестиції), так і в контексті управлінських рішень, що приймаються безпосередньо підприємствами (через розвиток внутрішньої освітньої інфраструктури, цифрового лідерства, корпоративної культури тощо).

Таблиця 2.5

Типологія бар'єрів інтелектуалізації капіталу та відповідні пропозиції
щодо їх подолання

Тип бар'єру	Ключові прояви	Пропозиції щодо подолання
Економічні	Недофінансування ІКТ, R&D, освіти. Висока вартість цифрових технологій. Обмеження доступу до інвестиційних ресурсів.	Фінансові стимули: податкові пільги, гранти, державні програми співфінансування цифровізації, преференції для нематеріальних інвестицій.
Інституційні	Відсутність держпрограм. Слабка координація міждержавних і бізнесових ініціатив. Фрагментарна регуляторна підтримка.	Розробка національної стратегії цифрового розвитку підприємств, інтеграція інтелектуалізації в інноваційну та інвестиційну політику
Освітні	Брак фахівців з актуальними цифровими компетенціями Швидке «старіння» знань. Відсутність програм перепідготовки на підприємствах.	Співпраця бізнесу та освіти, створення спільних навчальних програм, внутрішні платформи безперервного навчання, сертифікація цифрових навичок.
Культурні та поведінкові	Опір змінам. Недовіра до інновацій. Відсутність культури управління знаннями. Адміністративний стиль керування.	Формування цифрового лідерства, підтримка внутрішніх інноваторів, створення кросфункціональних команд, просування відкритих практик знанневого обміну в організаціях.

Джерело: сформовано автором.

Зазначений підхід до аналізу дає змогу не лише ідентифікувати наявні проблеми, але й сформулювати конструктивний порядок денний для активізації процесу інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової трансформації економіки, що особливо актуально для українських підприємств в умовах багатовекторних викликів і структурної модернізації.

Цифрова економіка сприяє оновленню архітектури економічного середовища, де знання, інформаційні технології, цифрові платформи та нематеріальні активи виступають ключовими рушіями конкурентоспроможності. Інтелектуалізація капіталу набуває дедалі більшої значущості як передумова гнучкого реагування на турбулентність ринку, технологічну мінливість і соціально-економічні виклики. В умовах глибокої цифровізації стає очевидним: підприємства, які не встигають своєчасно адаптовувати свої ресурси до нової парадигми, ризикують втратити як ефективність, так і стратегічну позицію на ринку. Отже, розуміння сучасних тенденцій та їх аналітичне осмислення становлять необхідну передумову для формування ефективної моделі інтелектуального капіталу, що розвиватиметься на основі ІКТ, людських компетентностей і цифрово-керованих бізнес-процесів.

2.2. Теоретико-методичний підхід щодо оцінювання наявного інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової економіки

Цифрова трансформація економіки і формування інноваційно спрямованої моделі розвитку ставлять підприємства в умови, що вимагають глибокого переосмислення концептуальних підходів до забезпечення їхньої конкурентоспроможності у стратегічній перспективі. Посилення ролі інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів і масштабне впровадження цифрових інновацій зумовлюють підвищення значущості нематеріальних активів, насамперед інтелектуального капіталу,

як основного джерела в формуванні стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Провідної ролі набуває системна спроможність підприємств створювати, накопичувати та раціонально використовувати інтелектуальний капітал, який виступає однією з ключових передумов забезпечення економічної стійкості, технологічної гнучкості і достатнього рівня адаптації до постійних змін зовнішнього середовища.

Таким чином, інтелектуалізація капіталу перетворюється у визначальний чинник при забезпеченні адаптивності, інноваційного розвитку та цифрової модернізації підприємств. Її оцінювання дає змогу встановити рівень сформованості людського потенціалу, стан організаційної інфраструктури, розвиток клієнтських зв'язків і рівень інформаційно-технологічного забезпечення, які в сукупності обумовлюють спроможність підприємства генерувати та комерціалізувати знання як стратегічний ресурс.

Національні й зарубіжні науковці трактують інтелектуальний капітал як складну багатокомпонентну систему, що охоплює людський, структурний і реляційний капітал, а також цифрові активи, інноваційний потенціал, бренд та репутаційні ресурси. Зокрема, у працях Г. Тарасюка [123], А. Рамського та Ю. Лойко [102] обґрунтовано, що інтелектуалізація капіталу виступає не лише чинником підвищення продуктивності праці, а й необхідною передумовою інтеграції підприємства у цифрове економічне середовище. У дослідженнях П. Сімавіна, О. Іващенко [112] автори підкреслюють доцільність застосування системного підходу до структурування й оцінювання інтелектуального капіталу в умовах цифрових трансформацій. Автори О. Левіт, В. Рогов [66] пропонують комплексні методичні підходи, що дають змогу здійснювати кількісну оцінку рівня інтелектуалізації на основі цифрових метрик і вартісних індикаторів. Науковці підкреслюють, що нарощування інтелектуального потенціалу дозволяє підвищити результативність діяльності окремих підприємств і водночас формує інституційну спроможність держави до інноваційного та сталого розвитку.

Вагомий внесок саме у формування теоретико-методологічних засад оцінювання інтелектуального капіталу здійснено у дослідженні Т. Коритко, І. Бриль, С. Пілецька, О. Ареф'єва, С. Ареф'єв [164], О. Яворської [189]. Автори трактують інтелектуальний капітал як основу стратегічного інноваційного розвитку підприємства та обґрунтовують доцільність його оцінювання як інструменту стратегічного менеджменту. Запропоновані ними підходи передбачають комплексне врахування якісних і кількісних параметрів людського, структурного та реляційного капіталу, що дозволяє створити основу для прийняття виважених управлінських рішень.

Фінансово спроможне підприємство має можливість формувати резерви для підтримки освітніх програм, системного підвищення кваліфікації персоналу, підтримки внутрішніх інноваційних ініціатив, що є важливими для акумуляції інтелектуального капіталу. Таким чином, фінансовий стан створює сприятливі умови для інтелектуалізації, виступає базисним чинником, без якого активізація знаннєво-інноваційного потенціалу підприємства є неможливою.

Інвестиційний розвиток підприємства стає рушійною силою активізації процесів інтелектуалізації капіталу, оскільки забезпечує цільове фінансування заходів, спрямованих на формування та підтримку інтелектуально-ресурсної бази суб'єкта господарювання. Залучення інвестицій, зокрема стратегічного та інноваційного характеру, створює необхідні умови для якісного зростання таких компонентів, як людський капітал (через підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій та мотивування активності персоналу), організаційний капітал (шляхом впровадження нових управлінських технологій, систем знань та внутрішніх комунікацій), а також реляційний капітал (зміцнення партнерських зв'язків, зростання довіри з боку клієнтів, контрагентів та інших зовнішніх стейкхолдерів). Таким чином, інвестиції виступають інструментом фінансової підтримки, механізмом стратегічної трансформації підприємства, що сприяє зростанню його інноваційної спроможності, формуванню нових

знаннєвих продуктів і розширенню інтелектуального потенціалу як засобу досягнення економічної стійкості та конкурентних переваг в умовах економіки знань.

Рівень інтелектуального капіталу визначається на певний момент часу як інтегральний результат реалізованих управлінських рішень, внутрішньої організаційно-економічної динаміки розвитку підприємства, а також характеру і ступенем взаємодії із зовнішнім інституційним середовищем. Він не зводиться до синергетичного поєднання фінансового стану та інвестиційної активності, однак безпосередньо корелює з ними, оскільки формування інтелектуального капіталу потребує наявності відповідних фінансових ресурсів і цільових інвестиційних програм.

В даному контексті рівень інтелектуалізації капіталу виступає як об'єктивний індикатор ефективності інтелектуально-орієнтованого управління підприємством, який дозволяє постійно оцінювати поточний стан інтелектуального потенціалу та ступінь готовності суб'єкта господарювання до адаптації в умовах технологічних зрушень, високої динаміки інституційних змін та загальносвітових трендів цифровізації. Таким чином, цей рівень стає критично значущим критерієм стратегічної спроможності підприємства функціонувати у парадигмі трансформаційної економіки (рис. 2.7).

Фінансовий стан, інвестиційна динаміка та рівень інтелектуалізації капіталу розглядаються як внутрішні детермінанти, що визначають спроможність підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище здійснює вплив на підприємство через дві основні характеристики: стійкість (стосовно адаптації до змін) та конкурентоспроможність (у ринковому контексті). Внутрішнє середовище формує здатність підприємства до реагування на впливи завдяки інтелектуалізації капіталу через знання, компетентності, інноваційний потенціал персоналу. Отже, модель відображає циклічний характер взаємозв'язку між внутрішніми параметрами підприємства, рівнем

інтелектуалізації його капіталу та спроможністю результативно діяти в умовах динамічного зовнішнього середовища, забезпечуючи фінансову стабільність і конкурентні переваги.

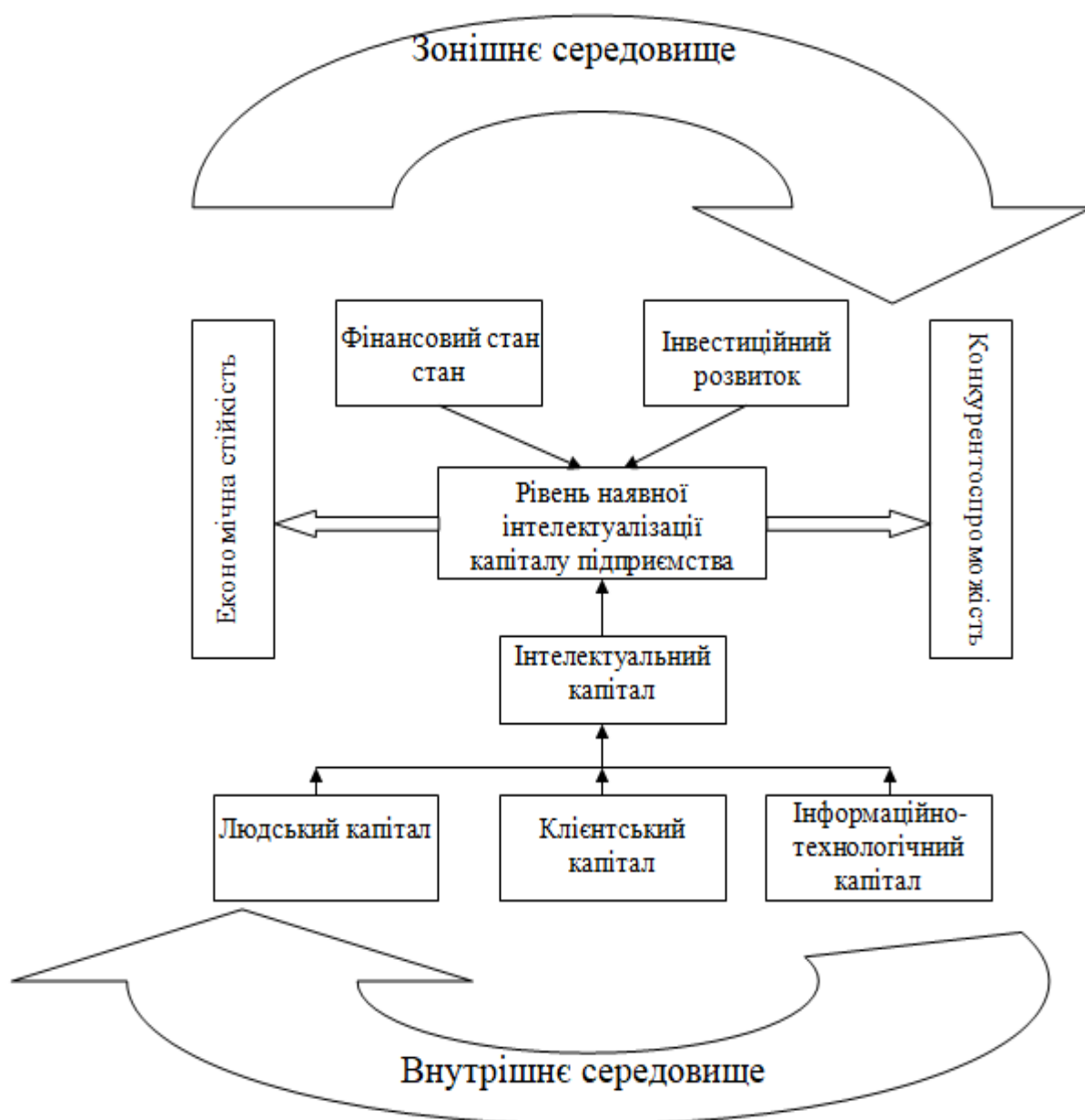


Рис. 2.7. Модель впливу інтелектуалізації капіталу на економічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства

Джерело: створено автором за даними [24; 63; 80; 97; 111; 118].

Запропонований теоретико-методичний підхід до оцінювання наявної інтелектуалізації капіталу підприємств забезпечує здійснення комплексного

дослідження взаємозв'язків між ключовими чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Зокрема, запропонований підхід враховує вплив інвестиційного розвитку та фінансового стану як ключових передумов інтелектуалізації капіталу, а також рівень наявного інтелектуального капіталу, що в подальшому визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємства в ринковому середовищі.

Запропонований теоретико-методичний підхід до оцінювання інтелектуалізації капіталу підприємств апробовано на п'яти підприємствах (ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ», ТОВ «Волинь-зерно-Продукт») за період 2020-2024 рр. та надано оцінку фінансового стану, інвестиційної активності та ступеня інтелектуалізації капіталу підприємств (табл. 2.6 - 2.9).

Оцінювання інтелектуалізації капіталу підприємства неможливе без врахування його фінансового стану [78], оскільки фінансова стабільність є фундаментальним підґрунтям для формування і впровадження інтелектуально-ємних рішень, модернізації технологій, залучення кваліфікованих кадрів та розвитку інтелектуального капіталу в цілому. Саме тому обрані наступні ключові показники (табл. 2.6 - 2.9): коефіцієнт поточної ліквідності (покриття), що характеризує спроможність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, що важливо для підтримки гнучкості в управлінні інтелектуальними активами; коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який показує фінансову стійкість і незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів, що є критично важливим у реалізації довгострокових інтелектуальних стратегій; рентабельність виробництва, який відображає ефективність використання ресурсів, зокрема інноваційних та інтелектуальних; рентабельність капіталу, що дозволяє оцінити прибутковість інвестованого капіталу.

У період 2020–2024 років динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Кернел» вказує на поступову стабілізацію фінансового стану підприємства з помірним коливанням у межах нормативних значень

протягом 2020–2022 років і вираженим зростанням у 2023–2024 роках. Такі зміни обумовлені зниженням обсягів короткострокових зобов'язань, підвищенням обіговості активів та більш ефективною системою управління фінансовими потоками, що стало наслідком внутрішньої оптимізації та модернізації операційних процесів. Поступове зростання коефіцієнта до рівня 1,94 у 2024 році вказує на підвищення платоспроможності підприємства та створення стабільного фінансового базису, що є необхідною передумовою впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на інтелектуалізацію капіталу. В умовах покращеної ліквідності ТОВ «Кернел» отримує змогу розширити інвестиції в нематеріальні активи, зокрема в розвиток людського капіталу, цифрові інновації, інформаційні технології, управлінські рішення та організаційні трансформації, що є ключовими чинниками формування й зростання потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства.

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)					
ТОВ «Кернел»	1,35	1,16	1,27	1,91	1,94
ПрАТ «МХП»	0,84	0,58	0,47	0,52	0,63
ТОВ СП «Нібулон»	0,5	1,15	0,24	0,32	0,28
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	3,21	4,44	3,38	4,44	3,94
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,72	0,74	0,67	0,6	0,62

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Фінансовий стан ПрАТ «МХП» у 2020–2024 роках у частині поточної ліквідності характеризується стабільно низькими значеннями коефіцієнта, що здебільшого переуває нижче за критичний рівень 1,0 та вказує на наявність системної проблеми із забезпеченням платоспроможності підприємства в короткостроковому періоді, з ознаками незначного покращення в 2024 році. Факторами такого стану є значний рівень заборгованості, що значно обмежує фінансову гнучкість і створює передумови для недостатньої ефективності

управління оборотними активами, зокрема у частині уповільненого обігу дебіторської заборгованості. В умовах обмежених фінансових ресурсів підприємство змушене зосереджуватися на підтримці операційної діяльності, що звужує простір для впровадження інтелектуалізованих управлінських та технологічних рішень. Зниження рівня ліквідності гальмує реалізацію довгострокових інвестиційних ініціатив у сфері інновацій, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію, що, у свою чергу, стримує темпи інтелектуалізації капіталу. Особливо критичним це є у контексті короткострокового планування, де підприємство позбавлене необхідної гнучкості для реагування на виклики неотехнологічного розвитку.

У 2020–2024 роках динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ СП «Нібулон» демонструє виражену нестабільність, що є негативним сигналом при оцінці фінансової стійкості підприємства. Після короткотривалого покращення в 2021 році, коли значення коефіцієнта 1,15, з 2022 року можна визначити як стрімке падіння до рівня значно нижчого за нормативний, з найнижчими значеннями в 2023–2024 роках, що є наслідком кризи ліквідності, спричиненої комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких втрата частини активів та їх знецінення в умовах військових дій, блокади логістичних маршрутів. Дана фінансова нестабільність значно впливає на здатність підприємства інвестувати в інтелектуальні активи, оскільки за умов нестійкої ліквідності фінансові ресурси концентруються на забезпеченні виживання та підтримці ключових операційних процесів. У результаті реалізація стратегій, пов'язаних з інтелектуалізацією капіталу, таких як впровадження інноваційних технологій, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу, значною мірою відкладається та нівелюється, що знижує потенціал адаптації підприємства до новітніх технологічних викликів та обмежує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Упродовж 2020–2024 років ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє високий рівень фінансової стабільності, що підтверджується динамікою

показників щодо стабільно високого коефіцієнту поточної ліквідності, який суттєво перевищує нормативне значення. Така позитивна тенденція зумовлена реалізацією виваженої політики раціонального управління оборотними активами, збалансованої структури зобов'язань та прибуткової операційної діяльності, що забезпечує постійне надходження грошових потоків. Наявність накопичених внутрішніх резервів для фінансування дозволяє підприємству здійснювати необхідну маневреність у прийнятті стратегічних рішень, включаючи фінансування довгострокових проєктів у сфері інтелектуалізації капіталу, що дозволяє ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» активно інвестувати в розвиток людського потенціалу, впровадження цифрових агротехнологій, автоматизацію здійснення виробничої діяльності, а також впровадження інноваційних управлінських підходів. Здатність здійснювати подібні інвестиції неможливо без стабільної ліквідності, що в даному випадку виступає ключовим фактором забезпечення високого рівня інтелектуального розвитку підприємства та його сталого конкурентного позиціонування в аграрному секторі.

У 2020–2024 роках фінансовий стан ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» за показником поточної ліквідності залишається помірно низьким, хоча й достатньо стабільним. Значення коефіцієнта коливаються в межах 0,60–0,74, що відображає фінансову збалансованість в короткостроковому періоді, але водночас і про обмеженість ресурсної бази для розширення операцій. Причиною такої ситуації є недостатньо ефективне управління оборотними активами та значна залежність від короткострокових позик, які не забезпечують повного покриття зобов'язань. Дана фінансова модель обмежує здатність підприємства вільно маневрувати інвестиційними потоками, зокрема у напрямі розвитку інтелектуального капіталу, проте наявний базовий рівень ліквідності створює умови для збереження ключових процесів інтелектуалізації, таких як підвищення кваліфікації персоналу, впровадження елементарних цифрових рішень.

Реалізація масштабних інноваційних проєктів, що потребують значних початкових вкладень, залишається для підприємства неможливою через обмеженість доступу до вільного капіталу. Таким чином, фінансова стабільність дозволяє утримувати наявний рівень інтелектуального розвитку, втім неможливим є подальше збільшення потенціалу інтелектуалізації без зміни фінансової стратегії.

Лише за наявності достатнього рівня поточної ліквідності підприємство має фінансову автономію для ухвалення стратегічних рішень, що стосуються інтелектуалізації капіталу: інвестицій в інноваційні технології, підвищення кваліфікації персоналу, створення і розвиток нематеріальних активів. Якщо ліквідність залишається на недостатньому рівні – підприємство може тільки «виживати», тобто направляє ресурси на забезпечення поточних зобов'язань, а не на розвиток інтелектуального потенціалу. Підвищена ліквідність створює ресурсні можливості, які дозволяють здійснювати довгострокове планування при реалізації заходів інтелектуалізації, що в умовах необхідності швидкої адаптації, цифрові рішення та інтелектуальні активи впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз динаміки коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) підприємств у 2020–2024 роках демонструє істотні відмінності у здатності формувати фінансово стійке середовище, необхідне для реалізації стратегій інтелектуалізації капіталу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)					
ТОВ «Кернел»	0,31	0,24	0,42	0,54	0,56
ПрАТ «МХП»	-0,32	-0,28	-0,32	-0,13	-0,09
ТОВ СП «Нібулон»	0,37	0,24	0,28	0,13	0,18
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,66	0,72	0,69	0,7	0,73
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,35	0,3	0,27	0,28	0,26

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» утримує стабільно високі значення автономії протягом усього періоду, що зумовлено високою залежністю від внутрішніх фінансових ресурсів. Такий рівень фінансової незалежності створює сприятливе середовище для стратегічного планування і дозволяє реалізовувати інвестиційні ініціативи в інтелектуальні ресурси без значної залежності від зовнішніх запозичень, що забезпечує гнучкість і довгострокову сталість інтелектуального розвитку.

ТОВ «Кернел» демонструє поступове зростання коефіцієнта автономії, від помірного рівня 0,31 у 2020 році до 0,56 у 2024 році, що є позитивним трендом. Зростання частки власного капіталу підвищує фінансову стабільність підприємства та відкриває нові можливості для інвестування в нематеріальні активи, включаючи технології, інновації та людський капітал, що формує забезпечення для сталого інтелектуального розвитку.

Натомість ТОВ СП «Нібулон» демонструє тенденцію до зниження автономії до критично низьких значень у 2023–2024 роках, що свідчить про підвищений рівень фінансових ризиків і посилення залежності від залучених коштів та знижує здатність підприємства до самостійної реалізації інноваційних стратегій і стримує процеси інтелектуалізації капіталу. ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» має коефіцієнт автономії на стабільному, але низькому рівні (0,26–0,35), що обмежує його інвестиційний потенціал у довгостроковому періоді. Обмеженість власного капіталу стримує реалізацію проєктів з високим інтелектуальним навантаженням та посилює залежність від консервативних фінансових стратегій.

Особливо негативною є ситуація в ПрАТ «МХП», де коефіцієнт автономії залишається від'ємним протягом усього періоду, що свідчить про критичний фінансовий стан підприємства та перевищення обсягу зобов'язань над вартістю активів та неможливість самостійного фінансування інтелектуалізованих рішень. В даній ситуації умовах здійснення довгострокових стратегічних ініціатив фактично неможлива. Таким чином, коефіцієнт фінансової автономії виступає критичним маркером фінансової

здатності підприємства забезпечити стабільну операційну діяльність, розвиток інтелектуального капіталу, який потребує значних ресурсних вкладень, фінансової гнучкості і самостійності при прийнятті рішень.

Аналіз рентабельності виробництва підприємств у 2020–2024 роках дає уявлення про ефективність використання виробничих ресурсів і здатність формувати прибуток, що є базовою умовою для інвестування в інтелектуалізацію капіталу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансового стану підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність виробництва, %					
ТОВ «Кернел»	16,0	4,7	31,6	28,4	29,1
ПрАТ «МХП»	28,0	23,8	28,0	22,2	20,01
ТОВ СП «Нібулон»	4,4	9,8	8,1	16,3	17,1
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	34,5	53,6	54,8	49,3	49,36
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	9,9	6,1	13,6	11,6	10,27

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє найвищі та стабільні показники рентабельності, що перевищують 50% у 2021–2022 роках і залишаються близькими до цього рівня у наступні роки. Такий високий фінансовий результат вказує на ефективність виробничої діяльності, що створює потужний ресурсний потенціал для довгострокових стратегічних вкладень у розвиток нематеріальних активів, таких як технологічні інновації, цифрова трансформація, підвищення кваліфікації персоналу.

Стрімке зростання рентабельності у 2022 році після значного падіння у 2021 році демонструє ТОВ «Кернел». Така динаміка вказує на успішну реструктуризацію виробничих процесів та модернізацію, що вже почала приносити економічний ефект. Наявність прибутку понад 28% у 2023–2024 роках створює фінансовий простір для інвестицій в інтелектуалізацію. ПрАТ «МХП» підтримує стабільно високий рівень рентабельності (понад

20%), однак з тенденцією до поступового зниження. Фінансовий результат залишається достатнім для підтримки інтелектуального розвитку, хоча відсутність зростання обмежує темпи оновлення інноваційної складової капіталу. ТОВ СП «Нібулон» демонструє позитивну динаміку, хоча показники є нижчими за середні. Помірне зростання рентабельності у 2023–2024 роках до рівня понад 16% свідчить про поступову стабілізацію діяльності, що зумовлює скорочення можливостей для здійснення інвестицій в інтелектуальний розвиток у короткостроковій перспективі.

Нестабільну рентабельність із відносно низьким рівнем (10–13%) упродовж аналізованого періоду має ТОВ «Волинь-зерно-Продукт», що вказує на внутрішні обмеження в ефективності виробництва, які негативно впливають на здатність фінансувати масштабні інноваційні ініціативи. Узагальнюючи, стверджуємо, що саме висока виробнича рентабельність виступає основним джерелом фінансування процесів інтелектуалізації капіталу, тоді як низький або нестабільний прибуток стримує модернізаційні процеси та обмежує інвестиції в нематеріальні активи.

Аналіз рентабельності капіталу підприємств за період 2020–2024 років демонструє значну різноманітність результатів, що відображає фінансову ефективність, стратегічну здатність підприємств забезпечувати прибутковість інвестованих ресурсів. Показник виступає важливим індикатором при оцінці інвестиційного потенціалу підприємств, зокрема в контексті їхньої здатності інвестувати в інтелектуалізацію капіталу (табл. 2.9). ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» характеризується стійкою позитивною тенденцією розвитку після значного підйому у 2021 році. Хоча значення рентабельності не є високими, їх послідовність і зростаюча тенденція характеризує ефективне управління ресурсами та забезпечення прибутковості інвестованого капіталу, що створює сприятливе середовище задля нарощування інтелектуальних активів, оскільки прибутковість капіталу створює передумови для реалізації довгострокових інноваційних програм.

Таблиця 2.9

Показники фінансового стану підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність капіталу, %					
ТОВ «Кернел»	4,8	-3,3	12,0	8,3	7,9
ПрАТ «МХП»	15,5	0,15	-5,4	-0,3	-0,25
ТОВ СП «Нібулон»	3,9	2,5	-22,3	1,1	1,09
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	1,5	18,7	8,0	8,2	8,7
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	8,3	6,1	3,1	6,4	6,35

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Відношення позитивного тренду після негативного значення показника у 2021 році, досягаючи рівня близько 8% у 2023–2024 роках демонструє ТОВ «Кернел». Динаміка вказує на зростання ефективності використання капіталу завдяки реструктуризації, впровадження нових управлінських практик. Збалансований приріст рентабельності створює основу для поступового розширення потенціалу інтелектуалізації підприємства. ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» підтримує помірну, проте стабільну рентабельність капіталу на рівні 3–8%, що створює можливості для відновлення основних засобів і часткового фінансування інноваційних проєктів, зокрема в підвищення ефективності існуючих процесів. ТОВ СП «Нібулон» пережив кризовий спад у 2022 році, коли рентабельність капіталу становила (-22,3%), що є результатом макроекономічних шоків та внутрішніх фінансових труднощів. Незважаючи на відновлення позитивного значення у 2023–2024 роках, рівень прибутковості капіталу залишається низьким для масштабного інтелектуального оновлення, що зумовлює потребу в стабілізаційних заходах.

ПрАТ «МХП» демонструє погіршення динаміки: від високого рівня рентабельності у 2020 році до від’ємних значень у 2022–2024 роках. Така ситуація характеризує неефективне використання капіталу, що створює бар’єри для реалізації проєктів інтелектуального спрямування та знижує

інвестиційну привабливість підприємства. Отже, рентабельність капіталу виступає інтегральною характеристикою здатності підприємства генерувати ресурс для інтелектуалізації і його негативна або нестабільна динаміка прямо обмежує стратегічний потенціал підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

На основі комплексного аналізу фінансового стану провідних підприємств аграрного сектору України за період 2020–2024 років можна сформулювати узагальнений висновок щодо його впливу на процеси інтелектуалізації капіталу. Показники поточної ліквідності, фінансової автономії, рентабельності виробництва та капіталу виступають інтегральними характеристиками фінансової стійкості та здатності підприємств до інвестування у власний розвиток. У випадках, коли ці показники демонструють стабільне зростання (як у ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» або ТОВ «Кернел»), підприємства можуть можливість забезпечувати підтримання операційної ефективності та впливати на потенціал інтелектуалізації капіталу через цифровізацію, автоматизацію, підвищення кваліфікації персоналу та інноваційні проекти. Підприємства демонструють, що фінансові показники зростають разом із стратегічним розвитком нематеріальних активів.

У разі нестабільності або критично низьких фінансових показників (як у ПрАТ «МХП» чи ТОВ СП «Нібулон») спостерігається значне зменшення можливостей для інтелектуального оновлення. Підприємства змушені використовувати ресурси для покриття зобов'язань, а не на інвестиції в розвиток, що негативно впливає на їхню здатність адаптуватися до викликів цифрової трансформації та глобальної конкуренції. Таким чином, фінансова стійкість (ліквідність, автономія та рентабельність) виступає економічною передумовою та стратегічним ресурсом для інтелектуалізації капіталу підприємств, оскільки у сучасних умовах переходу до неотехнологічного типу відтворення, саме спроможність підприємства трансформувати

фінансовий результат у нематеріальну вартість стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

Оцінювання рівня наявної інтелектуалізації капіталу підприємства є неможливим без урахування показників його інвестиційного розвитку, оскільки саме інвестиційна складова виступає базисною умовою для формування та впровадження інтелектомістких управлінських рішень, модернізації технологічного забезпечення, залучення висококваліфікованого персоналу [69], а також загального розвитку інтелектуального капіталу. Оцінювання інвестиційного розвитку підприємства як основи інтелектуалізації його капіталу потребує застосування системи аналітичних показників, які дозволяють зафіксувати фактичний рівень інвестиційної активності, окреслити напрями формування і розвитку інтелектуального капіталу. Серед таких показників доцільно виділити: інвестиційну активність, індекс інвестицій в інноваційні технології, частку інноваційних інвестицій у загальному обсязі капіталовкладень, а також фондovіддачу (табл. 2.10–2.13). Зазначені показники виступають інструментом діагностики інвестиційного розвитку, аналітичним підґрунтям для формування, оцінювання та збільшення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства, що є важливим чинником забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості в умовах динамічного ринку та цифрової трансформації.

Інвестиційна активність підприємств є важливим індикатором їх здатності до адаптації в умовах цифрової трансформації та економіки знань. Її динаміка у часовому зрізі відображає фінансову стабільність суб'єктів господарювання та їхню стратегічну спрямованість при формування та розвиток інтелектуального капіталу (табл. 2.10).

Упродовж аналізованого періоду на ТОВ «Кернел» спостерігається стійке зростання інвестиційної активності: від 0,11% у 2020 р. до 3,95% у 2024 р. Така тенденція є свідченням стратегічного переорієнтування підприємства на модернізацію основних фондів та впровадження інновацій.

Таблиця 2.10

Показники інвестиційного розвитку підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Інвестиційна активність, %					
ТОВ «Кернел»	0,11	1,35	2,8	3,58	3,95
ПрАТ «МХП»	0,85	1,84	3,01	4,85	5,02
ТОВ СП «Нібулон»	1,09	6,79	0,25	0,8	0,75
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,2	0,26	0,45	1,34	1,73
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,03	0,00	0,00	0,01	0,01

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

У контексті інтелектуалізації капіталу, зростаючі інвестиції спрямовані на цифровізацію процесів, впровадження ERP-систем, автоматизацію виробництва та розвиток людського потенціалу. ПрАТ «МХП» демонструє найвищий рівень та темпи зростання інвестиційної активності: з 0,85% у 2020 р. до 5,02% у 2024 р. Така динаміка має орієнтацію на інноваційний розвиток, що безпосередньо пов'язано зі зростанням інтелектуального капіталу.

Інвестиції здійснюються в технічне переоснащення та у розвиток систем управління знаннями, впровадження аналітичних платформ, кібербезпеку та підвищення кваліфікації персоналу.

На ТОВ СП «Нібулон» у 2021 році зафіксовано високий рівень інвестиційної активності (6,79%), однак подальші роки демонструють стрімке зниження до 0,75% у 2024 році. Така нестабільність зумовлює відсутність послідовної інвестиційної політики, що має негативний вплив на розвиток інтелектуального капіталу. Одноразові інвестиції мали разовий ефект модернізації, однак не були підкріплені довгостроковими програмами підтримки інновацій.

Зростання інвестиційної активності ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» з 0,2% до 1,73% упродовж 2020–2024 рр. є стабільним, але порівняно повільним. Підприємство демонструє поступову трансформацію інвестиційної політики,

спрямовану на накопичення структурного інтелектуального капіталу через модернізацію IT-інфраструктури, впровадження інновацій у логістику та управління якістю продукції. ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» показує низьку інвестиційну динаміку протягом усього періоду (на рівні 0,00–0,03%), що є консервативним підходом до капіталовкладень і практичну відсутність стратегій, спрямованих на інтелектуалізацію капіталу. В умовах трансформації ринку така політика створює ризики зниження конкурентних позицій.

Отже, результати аналізу демонструють наявність суттєвого розриву у стратегічних підходах підприємств до інвестування в розвиток. Підприємства із стабільним і високим рівнем інвестиційної активності (ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел») характеризуються найбільшим потенціалом до нарощування інтелектуального капіталу. У протизагони їм, низька або нестабільна динаміка інвестування (ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Волинь-зерно-Продукт») вказує на обмеженість внутрішніх можливостей для переходу до інноваційно-орієнтованої моделі господарювання.

Індекс інвестицій в інноваційні технології характеризує інтенсивність вкладень у технологічну модернізацію підприємства, що становить важливий елемент структури інтелектуального капіталу. Його зміна в динаміці є індикатором рівня орієнтації підприємства на впровадження інновацій, цифрових технологій, сучасних управлінських механізмів на розвиток кадрового потенціалу (табл. 2.11).

ТОВ «Кернел» характеризується стабільним і передбачуваним зростанням індексу інвестицій в інноваційні технології – з 1,46 у 2020 році до 4,31 у 2024 році. Така динаміка відображає послідовну реалізацію політики інноваційного оновлення а оптимальну логістичну інфраструктуру. Поступове підвищення індексу відображає цілеспрямоване накопичення інноваційного і структурного потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства.

Таблиця 2.11

Показники інвестиційного розвитку підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс інвестицій в інноваційні технології					
ТОВ «Кернел»	1,46	2,19	2,67	4,28	4,31
ПрАТ «МХП»	0,71	1,96	3,25	5,86	5,98
ТОВ СП «Нібулон»	1,33	1,48	0,18	0,86	0,93
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	1,73	3,06	12,58	29,69	31,3
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	1,55	0,19	0,33	1,31	1,31

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Разом з тим, на ПрАТ «МХП» фіксується найвища абсолютна динаміка зростання індексу інвестицій в інноваційні технології: з 0,71 у 2020 р. до 5,98 у 2024 р., що є основою цілеспрямованої стратегії інноваційної трансформації в межах цифрової трансформації операційних процесів, що суттєво підвищує рівень інтелектуального капіталу та конкурентоспроможність підприємства.

На ТОВ СП «Нібулон» індекс інвестицій в інноваційні технології має нестійкий характер: помірне зростання у 2020–2021 рр., спад у 2022 р., незначне відновлення у 2023–2024 рр. Така динаміка свідчить про фрагментарність інноваційних ініціатив та відсутність єдиної стратегії цифрової трансформації, що стримує формування довготривалої інтелектуалізації капіталу.

Для ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» індекс інвестицій щодо вкладень в інноваційні технології демонструє найвищу динаміку в межах вибірки: від 1,73 у 2020 р. до 31,3 у 2024 р., відображає інтенсивну інноваційну політику, спрямовану на комплексне імплементація технологій саме інтелектуального управління ресурсами.

Така стратегія направлена на підвищення потенціалу інтелектуалізації капіталу, з акцентом на перетворення знань у цінні активи. На ТОВ «Волинь-

зерно-Продукт» після різкого падіння індексу інвестицій в інноваційні технології у 2021 р. до 0,19, у подальшому спостерігається відновлення до рівня 1,31 у 2023–2024 рр. Незважаючи на позитивну тенденцію, рівень індексу залишається низьким, що вказує на обмежені можливості підприємства щодо інтелектуального оновлення виробництва та недостатню стратегічну інтеграцію інновацій.

Отже, результати аналізу підтверджують, що високий та стабільно зростаючий індекс інвестицій в інноваційні технології є ключовим індикатором формування інтелектуального капіталу. Зокрема, підприємства ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» та ПрАТ «МХП» демонструють найвищу динаміку, що сприяє їх розгляду у якості лідерів при впровадженні інтелектуалізованих бізнес-моделей. Натомість ТОВ СП «Нібулон» та ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» мають обмежений, нестабільний інноваційний потенціал, що стримує накопичення нематеріальних активів.

Частка інвестицій при вкладеннях в інноваційні технології у структурі загального обсягу капіталовкладень є визначальним індикатором, що відображає рівень інноваційної спрямованості стратегічного управління підприємством. Її зростання засвідчує зміну пріоритетів у розподілі фінансових ресурсів на користь розвитку нематеріальних активів, а саме, технологічних рішень та елементів організаційної культури, які становлять фундамент інтелектуального капіталу підприємства (табл. 2.12).

ТОВ «Кернел» демонструє стабільно високу частку інноваційних інвестицій: від 35,0% у 2020 р. до 36,89% у 2024 р. Такий рівень капіталовкладень є свідченням сталої інноваційної орієнтації. Цілеспрямована інвестиційна політика, спрямована на розвиток цифрових інструментів, автоматизованих систем управління та технологій, створює основу при формуванні структурного і технологічного компонентів інтелектуального капіталу. акож ПрАТ «МХП» утримує стабільний рівень інноваційних інвестицій у межах 24–27% упродовж 2021–2024 рр.

Таблиця 2.12

Показники інвестиційного розвитку підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій, %					
ТОВ «Кернел»	35,0	21,1	33,3	35,8	36,89
ПрАТ «МХП»	11,0	27,5	26,3	24,98	24,65
ТОВ СП «Нібулон»	7,4	7,8	4,6	9,5	9,68
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	9,7	18,1	37,4	45,5	49,2
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,25	0,03	0,02	0,07	0,07

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

ТПочатковий показник (11,0% у 2020 р.) визначає трансформаційний період, після якого простежується стабілізація інноваційної політики. Системне інвестування в інновації дозволяє ПрАТ «МХП» активно нарощувати інтелектуальний капітал через цифровізацію виробничо-логістичних процесів.

Частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій на ТОВ СП «Нібулон» залишається низькою протягом усього періоду (7,4% у 2020 р. до 9,68% у 2024 р.). Незначне зростання у 2023–2024 рр. є позитивною ознакою, втім не забезпечує отримання необхідного ефекту при інтелектуалізації капіталу. Низький пріоритет інновацій у загальній структурі інвестицій вказує на домінування екстенсивної моделі розвитку, що у перспективі обмежує потенціал створення конкурентних нематеріальних активів.

ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє стрімке зростання інноваційної частки: від 9,7% у 2020 р. до рекордних 49,2% у 2024 р. Динаміка вказує на інноваційну стратегію, яка базується на створенні інтелектуального капіталу через впровадження передових технологій, розвиток цифрових платформ. ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» є зразковим підприємством у процесах інтелектуалізації в аграрному секторі.

Протягом усіх років ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» демонструє критично низький рівень інноваційної частки: в межах 0,02–0,25%, що є свідченням відсутності стратегії, орієнтованої на формування інтелектуального капіталу, що значно обмежує можливості адаптації до викликів цифрової трансформації і інноваційної конкуренції.

Дослідження структури інвестицій у технологічні інновації в загальному обсязі інвестицій засвідчує, що лише ті підприємства, які системно і стратегічно спрямовують капітал на інновації (ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ», ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП»), здатні забезпечити інтелектуалізацію капіталу, сформувати конкурентні нематеріальні активи і успішно адаптуватися до умов змінного зовнішнього середовища. Натомість збереження мінімального рівня інноваційних інвестицій (ТОВ «Волинь-зерно-Продукт») обмежує потенціал сталого розвитку та трансформації.

Показник фондівдачі (чистий дохід на одиницю основних засобів) дозволяє оцінити рівень економічної віддачі від використання капітальних ресурсів [109]. У контексті інтелектуалізації капіталу, високий рівень фондівдачі є ознакою ефективного впровадження інноваційних рішень, автоматизації, цифрових технологій (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники інвестиційного розвитку підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Фондовіддача					
ТОВ «Кернел»	34,18	40,02	24,28	22,16	21,36
ПрАТ «МХП»	3,10	4,75	3,80	3,25	3,06
ТОВ СП «Нібулон»	1,11	1,68	0,65	0,98	,95
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	1,49	2,04	1,89	2,29	2,31
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	5,36	8,99	6,12	5,44	4,78

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Найвищий показник фондовіддачі серед аналізованих підприємств має ТОВ «Кернел», він становить 34,18 у 2020 р. із поступовим зниженням до 21,36 у 2024 р. Воно пов'язане із ефектом від оновлення основних фондів, збільшенням капітальних інвестицій у технології, які ще не повністю реалізували свій продуктивний потенціал. Незважаючи на спад, рівень фондовіддачі залишається високим, що дає підстави для висновку про триваючий процес інтелектуалізації капіталу внаслідок модернізації основних засобів.

Даний показник на ПрАТ «МХП» зросла з 3,10 у 2020 р. до 4,75 у 2021 р., після чого зменшувалася до 3,06 у 2024 р., що відображає позитивний вплив інвестицій у технології в середньостроковому періоді та поступову зміну структури активів на користь менш продуктивних елементів, а на ТОВ СП «Нібулон» – демонструє низькі і нестійкі значення: від 1,11 у 2020 р. до 0,95 у 2024 р. Така динаміка підтверджує недостатню результативність використання основних засобів та обмежену здатність підприємства до впровадження інновацій. Відсутність системного процесу інтелектуалізації капіталу проявляється у низькому рівні фондовіддачі, в незначній інвестиційній активності, спрямованій на розвиток інноваційних рішень. На ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» показник фондовіддачі залишається стабільним у межах 1,49–2,31. Незважаючи на невисокі абсолютні значення, позитивна динаміка (особливо у 2023–2024 рр.) узгоджується з високими темпами інвестування в інновації, що свідчить про поступову адаптацію основних фондів до інтелектуалізованих управлінських і технологічних моделей, що створює загрозу гальмування підвищення ефективності функціонування в перспективі.

Фондовіддача на ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» є відносно високою для підприємства з низьким рівнем інвестицій в інновації – від 5,36 у 2020 р. до 4,78 у 2024 р., що є ознакою інтенсивної експлуатації традиційних активів за відсутності значного оновлення або впровадження автоматизованих рішень. Висока фондовіддача при відсутності приросту інноваційного

потенціалу вказує на екстенсивний підхід, який із часом може втратити ефективність через моральне старіння активів. Отже, фондвіддача як індикатор ефективності використання основних засобів відображає рівень продуктивності активів та стадію розвитку інтелектуального капіталу. Найвищий рівень ефективності демонструє ТОВ «Кернел», проте довгострокова негативна тенденція потребує стратегічної переоцінки інвестиційної політики. У той час як ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» відображає синергію між приростом інноваційних інвестицій і поступовим зростанням фондвіддачі що є ознакою ефективної інтелектуалізації капіталу.

Задля підвищення точності оцінювання складової людського капіталу запропоновано використовувати середньозважений коефіцієнт ($\bar{K}_{перс.}$), який відображає рівень розвитку цієї складової, з урахуванням таких параметрів, як досвід, рівень освіти та підвищення кваліфікації персоналу.

$$\bar{K}_{перс.} = \sqrt[3]{K_{досвід} \cdot K_{квал.} \cdot K_{освіт}}, \quad (2.1)$$

де $K_{досвід}$. – рівень досвіду персоналу;

$K_{квал.}$ – рівень кваліфікації персоналу;

$K_{освіт.}$ – рівень освіти персоналу.

$$K_{опит} = \frac{Q_{числ. з опитом}}{Q_{числ}}, \quad (2.2)$$

де $Q_{числ. з опитом}$ – кількість співробітників з досвідом роботи понад 3 років;

$Q_{числ.}$ – середньооблікова чисельність працівників.

$$K_{квал} = \frac{Q_{квал.}}{Q_{числ}}, \quad (2.3)$$

де $Q_{квал.}$ – кількість співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації;

$$K_{освіт} = \frac{Q_{освіт}}{Q_{числ}}, \quad (2.4)$$

де $Q_{освіт.}$ – кількість співробітників, які мають вищу освіту за фахом.

З метою практичного застосування теоретичних положень щодо структури та функціонального значення інтелектуального капіталу в системі управління підприємством, запропоновано систему кількісних індикаторів, які відображають рівень розвитку його основних складових. У табл. 2.14 представлено відповідні формули розрахунку та характеристики кожного показника, що дозволяє здійснювати аналіз інтелектуального капіталу підприємств.

Таблиця 2.14

Індикатори оцінки складових інтелектуального капіталу підприємства

Складові інтелектуального капіталу	Формула	Характеристика
Людський капітал	$L_k = \frac{ЧД}{Q_{числ.}} \cdot \bar{K}_{перс.}$ де L_k – людський капітал; ЧД – чистий дохід підприємства.	Показник відображає узагальнену оцінку людського капіталу підприємства, яка враховує економічну віддачу на одного працівника (через співвідношення чистого доходу до чисельності персоналу), якісні характеристики трудового потенціалу: професійний досвід, рівень освіти та інтенсивність підвищення кваліфікації.
Клієнтський капітал	$K_k = \frac{ЧД - ФОТ}{Q_{числ.}},$ де K_k – клієнтський капітал; ФОТ - фонд оплати праці	Показник характеризує ефективність формування клієнтської цінності шляхом співвіднесення чистого доходу, зменшеного на витрати на персонал, до середньооблікової чисельності працівників. Відображає, наскільки ефективно підприємство трансформує нематеріальні активи, пов'язані з клієнтами, у фінансовий результат з урахуванням трудових витрат.
Інформаційно-технологічний капітал	$IT_k = \frac{НМА}{Q_{числ.}},$ де НМА – вартість нематеріальних активів	Показник визначає відношення вартості нематеріальних активів, пов'язаних з інформаційними технологіями, до середньооблікової чисельності працівників. Дає змогу оцінити рівень забезпеченості персоналу цифровими ресурсами та ступінь інтеграції технологічних рішень у виробничі й управлінські процеси підприємства.

Джерело: [127].

У подальшому, для оцінки динаміки зазначених складових інтелектуального капіталу в реальних умовах господарювання, здійснено визначення необхідних показників для п'яти провідних підприємств України за період 2020–2024 років. Дослідження охоплює такі компоненти: людський капітал, клієнтський капітал та інформаційно-технологічний капітал, які в сукупності формують індикатори інтелектуального капіталу підприємства. Результати цього аналізу подано в табл. 2.15, що слугує емпіричною основою для подальших узагальнень та формулювання управлінських висновків щодо стану та перспектив інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової трансформації економіки.

Таблиця 2.15

Складові інтелектуального капіталу підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
Людський капітал					
ТОВ «Кернел»	130	142	152	258	195
ПрАТ «МХП»	-23	-29	-58	-23	-69
ТОВ СП «Нібулон»	26	32	46	-38	-42
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	5	18	45	28	25
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	28	35	34	28	22
Клієнтський капітал					
ТОВ «Кернел»	95	102	118	230	162
ПрАТ «МХП»	-45	-62	-73	-45	-68
ТОВ СП «Нібулон»	18	28	32	-58	-72
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	2	8	34	15	13
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	16	25	26	18	16
Інформаційно-технологічний капітал					
ТОВ «Кернел»	133	180	224	265	180
ПрАТ «МХП»	250	235	248	305	351
ТОВ СП «Нібулон»	3511	3805	3648	3345	-3045
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	623	580	543	610	-429
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	583	570	516	642	725

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Людський капітал є фундаментальним чинником формування інтелектуалізованого капіталу підприємства. Його якісні характеристики (професійна підготовка, інноваційна активність, здатність до адаптації) визначають здатність підприємств створювати, трансформувати та накопичувати інтелектуальні ресурси. Позитивна динаміка показника в ТОВ «Кернел» є результатом впровадження стратегій розвитку персоналу, які орієнтовані на цифрову трансформацію і знаннявий менеджмент. Помірне зростання у ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» і ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» пояснюється запровадженням окремих елементів інтелектуального управління, проте обмеженість ресурсів стримує масштабність змін. Водночас стійко від'ємні показники у ПрАТ «МХП» та ТОВ СП «Нібулон» зумовлені недостатнім рівнем цифрової інтеграції в HR-процеси, низькою інтенсивністю професійного розвитку кадрів та недооцінкою ролі людського капіталу в умовах цифровізації.

Аналіз показників людського капіталу (табл. 2.15) демонструє істотну диференціацію між суб'єктами господарювання аграрного сектору. Так, ТОВ «Кернел» вирізняється стійкою позитивною динамікою показника, який зріс з 130 у 2020 р. до 258 у 2023 р., а у 2024 р. знижується до 195. Така тенденція підтверджує системне та цілеспрямоване впровадження стратегій розвитку персоналу, які включають впровадження цифрових інструментів у сферу управління знаннями і розвитку компетентностей. Позитивна динаміка даного показника пов'язана із високим рівнем інтелектуального капіталу, що характеризує здатність підприємства ефективно використовувати знання та навички працівників для досягнення стратегічних цілей.

В той же час, ПрАТ «МХП» та ТОВ СП «Нібулон» демонструють від'ємні значення показника людського капіталу впродовж усього періоду (від -23 до -69), що вказує на наявність системних проблем в управлінні трудовими ресурсами, зокрема: низької інтенсивності професійного розвитку працівників, відсутності системної цифрової інтеграції в процеси HR-

менеджменту та недооцінки ролі інтелектуального потенціалу персоналу в умовах цифровізації. Такий стан справ негативно впливає на загальний рівень інтелектуалізації капіталу та знижує конкурентоспроможність підприємств у цифровому середовищі.

ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» та ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» демонструють помірну позитивну динаміку людського капіталу: зростання з 5 до 45 у 2020–2022 рр. (ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ») та утримання значень у межах 22–35 (ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»), що характеризує поступове впровадження елементів інтелектуального управління персоналом, яке орієнтовано на удосконалення цифрових компетентностей та підвищення якості людського капіталу. Проте відсутність різкого зростання показників характеризує фрагментарність цифрових ініціатив та обмеженість ресурсів для повноцінної трансформації.

При інтелектуалізації капіталу, зазначені результати підтверджують, що саме людський капітал є початковою точкою формування потенціалу інтелектуалізації підприємства. Його якісні характеристики формують основу для ефективного використання клієнтського капіталу, а також для адаптації та впровадження інформаційно-технологічних рішень, що є основою інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки. Як зазначалось, клієнтський капітал у системі інтелектуального капіталу відображає спроможність підприємства формувати стійкі зв'язки з ринковим середовищем, зокрема зі споживачами, партнерами та іншими стейкхолдерами. У цифровій економіці дана складова набуває особливого значення, оскільки ефективність клієнтської взаємодії значною мірою залежить від використання сучасних цифрових інструментів, таких як аналітичні платформи, технології обробки великих даних, що інтегруються в систему управління капіталом підприємства.

У контексті досліджуваних підприємств ТОВ «Кернел» характеризується найвищими значеннями клієнтського капіталу протягом

аналізованого періоду. Зростання з 95 у 2020 р. до пікових 230 у 2023 р. вказує на системне впровадження цифрових підходів до управління відносинами з клієнтами, а також на спроможність підприємства трансформувати інтелектуальні активи в стійкий комерційний результат. Високий рівень показника корелює з високою довірою з боку споживачів і партнерів, що є наслідком гнучкої маркетингової стратегії, орієнтованої на знання, аналітику та індивідуалізацію взаємодії. Протилежний результат мають ПрАТ «МХП» та ТОВ СП «Нібулон», які упродовж 2020–2024 рр. демонструють стійко від’ємні значення показника клієнтського капіталу (до -73 та -72 відповідно). Така динаміка визначає низький рівень ефективності у використанні наявних інтелектуальних ресурсів у взаємодії з ринком. Основними причинами стала недостатність темпів впровадження цифрових маркетингових механізмів, обмеженість персоналізованих стратегій обслуговування клієнтів, а також недостатній обсяг інвестицій у розвиток бренду та репутаційний капітал.

ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» і ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» демонструють помірну позитивну динаміку, зокрема зростання клієнтського капіталу з 2 у 2020 р. до 34 у 2022 р. (ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»), що є відображенням поступового розширення клієнтської лояльності та підвищення пізнаваності бренду. Проте недостатні темпи стійкого зростання і незначні коливання, ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» демонструє часткову цифровізацію маркетингових процесів без системної інтеграції в загальну стратегію інтелектуалізації капіталу. Таким чином, аналіз клієнтського капіталу підтверджує, що його ефективне нарощування можливе лише за умов цілеспрямованого впровадження цифрових платформ управління знаннями про клієнтів, розбудови системи аналітики споживчих схильностей та формування стратегій персоналізованої взаємодії. Також клієнтський капітал доцільно розглядати в якості зовнішнього активу та результат інтелектуального розвитку підприємства в контексті цифрової економіки.

Інформаційно-технологічний капітал (ІТК) як основна структурний елемент інтелектуального капіталу підприємства, що забезпечує технічну, алгоритмічну і аналітичну основу для формування та функціонування знаннєво-орієнтованих бізнес-процесів. У контексті цифрової економіки саме ІТК виконує роль інфраструктурного каркасу для ефективної трансформації людського та клієнтської основи в інтелектуалізовані активи, що створюють довгострокову вартість підприємства.

Показники ІТК, відображені у табл. 2.15, демонструють значну варіативність, що є свідченням різного рівня цифрового розвитку підприємств. Так, ТОВ СП «Нібулон» у 2020–2021 рр. досягає високих значень – 3511 та 3805 відповідно, що вказує про масштабні інвестиції у нематеріальні активи цифрового характеру (програмне забезпечення, автоматизовані системи управління, бази дани тощо). Проте подальше різке зниження до -3045 у 2024 р. є ознакою системної деструкції в управлінні цифровими активами, що пояснюється списанням та знеціненням активів, викликаним застарілістю технологій, втратами через кіберризики або фінансовою неспроможністю щодо обслуговування ІТ-інфраструктури та визначає відсутність стійкої стратегії підтримки та оновлення ІТ-капіталу, що значно гальмує процес інтелектуалізації. Аналогічна тенденція спостерігається у ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ», де після порівняно стабільного періоду (623 у 2020 р., 610 у 2023 р.) відзначається падіння до -429 у 2024 р., що також сигналізує про ризики деградації цифрових ресурсів та недостатню інтеграцію цифрових рішень в стратегічне управління підприємством.

ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» демонструє поступове зростання показника ІТК з 583 у 2020 р. до 725 у 2024 р. Така динаміка свідчить про поетапну цифровізацію ключових бізнес-процесів, підкріплену раціональним управлінням ІТ-активами і є свідченням стратегічного підходу до формування інтелектуалізованого капіталу, де впровадження інформаційних технологій стало джерелом конкурентних переваг. ПрАТ «МХП» утримує

стабільно високі значення ІТК (від 235 до 351), що вказує на сталу інвестиційну політику в цифрові рішення. Незважаючи на відсутність різкого зростання, стабільність показників свідчить про інтеграцію ІТ у регулярну операційну діяльність підприємства, що дозволило підтримати базовий рівень інтелектуалізації на фоні сталого розвитку. Отже, інформаційно-технологічний капітал виступає критичним чинником забезпечення їх синергії. Його ефективне управління є необхідною умовою сталого інтелектуального розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Така трансформація зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління активами, з акцентом на нематеріальні ресурси як визначальний фактор забезпечення інноваційної спроможності та конкурентоспроможності підприємств. Виявлена тенденція до зростання ролі інтелектуального капіталу в стратегічному розвитку підприємств висуває на перший план потребу у створенні інструментарію, що забезпечить інтегроване охоплення його основні структурні компоненти.

Запропоновано розроблений теоретико-методичний підхід до оцінки рівня інтелектуалізації капіталу, що передбачає кількісне та якісне врахування таких ключових складових, як фінансовий стан, ступень інвестиційного розвитку та рівень інтелектуалізації капіталу підприємства. Результати апробації підходу на прикладі п'яти провідних агропромислових підприємств України у 2020–2024 роках завідчують існування прямого взаємозв'язку між рівнем інтелектуалізації капіталу, фінансовою стійкістю підприємств та їх інвестиційною активністю. Підприємства, що реалізують системні цифрові стратегії, здійснюють цілеспрямоване інвестування в інноваційні технології та розвиток людського потенціалу, демонструють стійке зростання рівня інтелектуального капіталу. Підприємства з фінансовими обмеженнями та недостатньою інноваційною динамікою характеризуються зменшенням потенціалу інтелектуалізації капіталу та втратою адаптивності до цифрових викликів сучасності.

2.3. Науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуалізації капіталу підприємств при цифровій економіці

В умовах формування цифрової економіки і реалізації знаннєво-орієнтованої парадигми розвитку суттєво зростає роль інтелектуалізації капіталу як ключового чинника довгострокової економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Цифровізація бізнес-процесів, інтенсифікація використання інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація управлінських рішень і зростання значущості нематеріальних активів зумовлюють необхідність якісної та кількісної оцінки рівня інтелектуалізації капіталу та динаміки його змін у часі. Попри ґрунтовні наукові дослідження з питань розвитку інтелектуального капіталу, переважна більшість існуючих підходів має описовий або статичний характер і не забезпечує можливості формалізованого аналізу впливу окремих складових інтелектуального капіталу на інтегральний рівень інтелектуалізації підприємств. Особливої актуальності набуває проблема розроблення науково-методичного підходу, який дозволив би урахувати різноспрямованість і неоднорідність показників людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу, а також гарантувати коректність економетричного моделювання при наявності від'ємних значень, високої варіативності та асиметрії розподілів.

Особливої актуальності набуває проблема формалізації та кількісного аналізу впливу окремих складових інтелектуального капіталу на інтегральний показник інтелектуального розвитку підприємств. Людський капітал характеризується поєднанням висококваліфікованих управлінських і технічних кадрів та нестачею спеціалістів у сфері цифрових рішень і технологій. «Клієнтський капітал розвивається при умові високої залежності від зовнішніх ринків, контрактних відносин і репутаційних чинників, інформаційно-технологічний капітал є визначальним для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і мінімізації ризиків» [124].

В даному контексті використання економетричних методів, зокрема багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу, є методично обґрунтованим інструментом дослідження, що дозволяє кількісно оцінити граничний вплив людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу на рівень інтелектуалізації підприємств. Разом з тим застосування класичних економетричних моделей ускладнюється різноспрямованістю показників, наявністю від'ємних значень і високою варіативністю даних, що є характерним за умов нестабільних змін економічного середовища.

Для підприємств, діяльність яких характеризується високою чутливістю до зовнішніх ризиків, особливого значення набуває прогнозування інтелектуалізації капіталу як індикатора стратегічної готовності до цифрової трансформації та інноваційного розвитку, що дозволяє визначити потенційні траєкторії інтелектуального зростання, ідентифікувати вузькі місця в системі управління капіталом і сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо розвитку людського потенціалу, цифрової інфраструктури та клієнтських відносин [124].

Таким чином, актуальність визначається необхідністю розроблення та практичної апробації науково-методичного підходу до економетричного моделювання та прогнозування інтелектуалізації капіталу підприємств при розвитку цифрової економіки.

Запропонований підхід забезпечує належне методичне обґрунтування кількісних оцінок і створити аналітичне підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі (рис. 2.8).

У межах дослідження рівня інтелектуального розвитку підприємств вихідною передумовою є визнання його багатокомпонентної структури, що потребує одночасного врахування фінансового стану, інвестиційного розвитку та інтелектуалізації капіталу підприємства. Кожна зі складових характеризується власною економічною сутністю, різними шкалами

вимірювання та динамікою змін у часі, що ускладнює їх порівняння і зумовлює необхідність застосування спеціальних методів нормалізації. Для уніфікації різнотипних показників і забезпечення коректності подальшого економетричного аналізу застосовано мін-макс нормалізація.

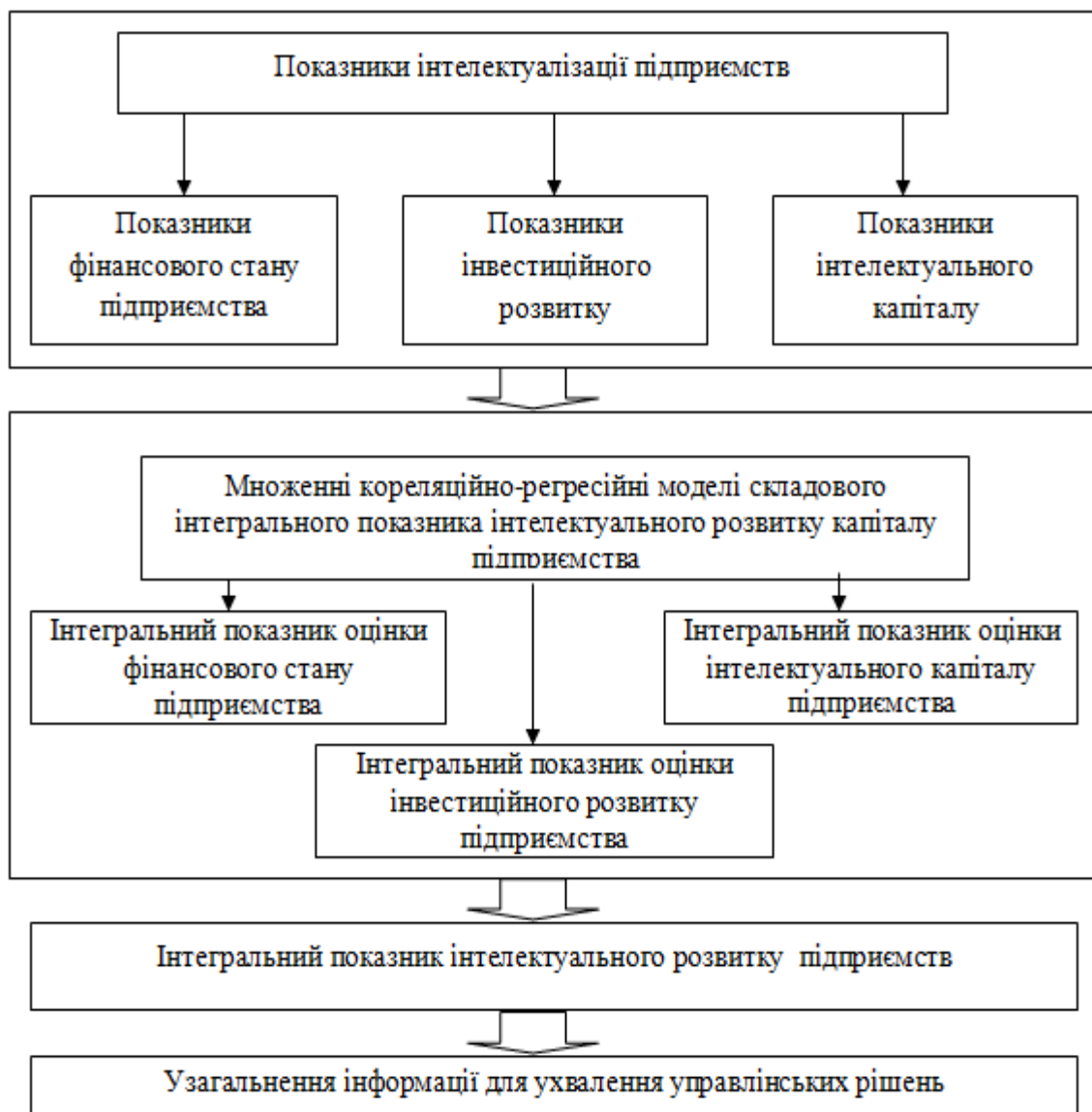


Рис. 2.8. Інтегрована модель оцінювання наявного інтелектуального розвитку підприємств

Джерело: розроблено автором.

Зазначений підхід має особливе значення для підприємств, діяльність яких характеризується підвищеною чутливістю до зовнішніх економічних чинників, що зумовлює значні коливання показників рівня інтелектуального розвитку підприємства в динаміці.

Формула нормалізації має вигляд [23];

$$X_{норм} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (2.5)$$

де X – початкове значення показника;

X_{min} – мінімальне значення в наборі даних;

X_{max} – максимальне значення в наборі;

$X_{норм}$ – нормалізоване значення в межах $[0; 1]$.

На основі кореляційно-регресійного аналізу побудована багатофакторна модель впливу на рівень фінансового стану підприємств, який є залежною змінною, незалежних змінних (коефіцієнт поточної ліквідності (покриття), коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), рентабельність виробництва, рентабельність капіталу). Для уніфікації різнотипних показників здійснено їх мін-макс нормалізація. Нормалізовані значення показників фінансового стану підприємств надано в додатку А, (табл. А.1 – А.4). Параметри моделі оцінювання фінансового стану підприємства представлено в додатку Б (табл. Б1). Регресійне рівняння має вигляд (2.6):

$$Y_1^n(t) = 0,182 + 0,214 X_{11t} + 0,198 X_{12t} + 0,361 X_{13t} + 0,247 X_{14t}, \quad (2.6)$$

$$t = 1, \dots, 25$$

де $Y_1^n(t)$ – інтегральний показник оцінки фінансового стану n -го підприємства у t -му періоді;

X_{11t} – коефіцієнт поточної ліквідності n -го підприємства у t -му періоді;

X_{12t} – коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) n -го підприємства у t -му періоді;

X_{13t} – рентабельність виробництва n -го підприємства у t -му періоді;

X_{14t} – рентабельність капіталу n -го підприємства у t -му періоді;

t – число рівнів динамічного ряду.

Оцінювання адекватності побудованої багатофакторної кореляційно-регресійної моделі здійснювалося з використанням комплексу статистичних

критеріїв, що дозволяє перевірити пояснювальну здатність моделі, її сукупну значущість та узгодженість основним припущенням класичної лінійної регресії. Показники адекватності моделі надані в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники адекватності моделі

Показник	Значення
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,876
Скоригований коефіцієнт детермінації (Adjusted R^2)	0,851
F-критерій Фішера	35,9
Рівень значущості F-критерію (p-value (F))	< 0,001
Корінь середньоквадратичної помилки (RMSE)	0,198
Коефіцієнт Дарбіна–Уотсона (Durbin–Watson)	1,92
Коефіцієнт конкордації Кендалла (W)	0,74

Джерело: розраховано автором.

Високе значення коефіцієнта детермінації ($R^2=0,876$) вказує, що 87,6 % варіації інтегрального показника фінансового стану підприємств пояснюється сукупним впливом включених до моделі факторів, а саме коефіцієнта поточної ліквідності, коефіцієнта фінансової незалежності, рентабельності виробництва та рентабельності капіталу, достатня повнота факторного набору та високу інформативність моделі. Скоригований коефіцієнт детермінації (R^2) підтверджує відсутність надмірної кількості пояснювальних змінних, доцільність включення кожного з незалежних показників до складу регресійного рівняння. Значення F-критерію Фішера ($F=35,9$) при рівні значущості $p<0,001$ підтверджує загальну статистичну значущість регресійної моделі, відсутність лінійного зв'язку між залежною змінною та сукупністю незалежних змінних відхиляється, побудоване рівняння є адекватним для пояснення досліджуваного економічного явища. Середня квадратична похибка моделі ($RMSE = 0,198$) характеризує достатній

рівень точності прогнозування та помірну варіативність залишків, що є прийнятним в межах економічних досліджень, де враховується багато факторів. Показник Дарбіна–Уотсона (1,92) наближається до теоретично оптимального значення 2, що дає підстави стверджувати про відсутність автокореляції залишків першого порядку. Отримане значення коефіцієнта конкордації Кендалла ($W=0,74$) визначає високий рівень узгодженості впливу досліджуваних фінансових показників на формування інтегрального рівня фінансового стану підприємств.

У сукупності отримані значення показників адекватності дозволяють зробити висновок, що побудована багатфакторна кореляційно-регресійна модель є статистично значущою, коректною і достовірною для аналізу впливу основних фінансових показників на рівень фінансового стану підприємств. Модель доцільно використовувати для аналітичних цілей та формування управлінських рішень у межах оцінювання ефективності діяльності підприємств.

Отже, модель інтерпретується як еластична, тобто кожен коефіцієнт показує відсоткову зміну Y у відповідь на 1% зміну відповідного факторного показника. Зростання коефіцієнта поточної ліквідності (X_1) на 1% призводить до зростання інтегрального показника рівня фінансового стану на 0,214%, підприємства із вищою платоспроможністю характеризуються вищою фінансовою стабільністю.

Зростання коефіцієнта фінансової незалежності (X_2) на 1% підвищує рівень фінансового стану підприємства на 0,198%, вплив позитивний, але незначний порівняно з іншими факторами. Рентабельність основної діяльності є найбільш вагомим фактором серед досліджуваних: зростання цього показника на 1% спричиняє приріст інтегрального показника рівня фінансового стану на 0,301%, від того, наскільки ефективно організоване виробництво, значною мірою залежить фінансова стабільність. Вплив рентабельності капіталу підкреслює важливість здатності підприємства

генерувати прибуток з власного капіталу, що впливає на інтереси інвесторів і власників.

Всі досліджувані коефіцієнти мають позитивний вплив на інтегральний показник фінансового стану, найбільший вплив має рентабельність виробництва, що робить її ключовим чинником ефективності. Попри відносно слабший вплив, коефіцієнт автономії залишається важливим елементом моделі. Модель надає можливість ідентифікувати пріоритетні напрями фінансового управління та формувати стратегії покращення фінансового стану підприємства через підвищення ефективності використання ресурсів.

Динаміка інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства, який розраховано за формулою (2.6), надано на рис. 2.9 та у додатку Д, табл. Д.1.

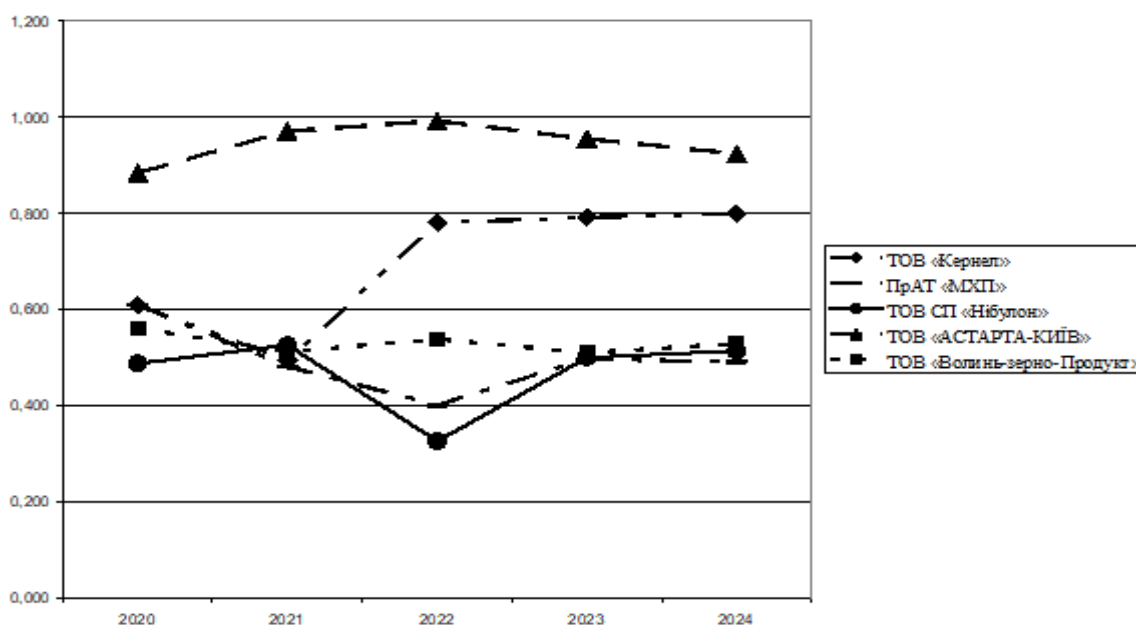


Рис. 2.9. Динаміка інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємств

Джерело: розраховано автором.

Для інтерпретації зведеного інтегрального показника оцінки фінансового підприємства застосовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [23] (Додаток Е, табл. Е.1). Її застосування дозволить більш якісно визначити

рівні фінансового стану підприємства, що надає можливість здійснювати порівняльний аналіз досліджуваних об'єктів та своєчасного виявлення критичних управлінських зон. Завдяки цій шкалі можна перетворити абстрактні числові значення на змістовні прикладні оцінки, що є ключовим етапом у підготовці практичних висновків для керівництва підприємства.

Зазначаємо, у межах періоду з 2020 по 2024 роки фінансовий стан проаналізованих підприємств демонстрував різноспрямовану динаміку. Найвищі значення інтегрального показника демонструвало ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ», яке протягом усього періоду зберігало дуже високий рівень фінансового стану, що підтверджує ефективну фінансову політику та сталу економічну стратегію. ТОВ «Кернел» мало середні показники на початку періоду, однак з 2022 року демонструвало стійке зростання, досягнувши високого рівня фінансової стабільності. Позитивна динаміка зумовлена ефективним управлінням і зростанням фінансових показників. На відміну від цього, ПрАТ «МХП» і ТОВ СП «Нібулон» характеризуються коливаннями з домінуванням низьких і середніх значень інтегрального показника, що вказує на нестабільність фінансового стану та потребу в посиленні контролю над фінансовими процесами. ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» зберігало стабільність на рівні середніх оцінок без значних змін у динаміці, що відображає помірну фінансову стійкість не зважаючи на відсутність очевидних тенденцій до покращення або погіршення.

Загалом, аналіз показує, що тільки де-які підприємства змогли показати високої фінансової ефективності, тоді як інші потребують перегляду стратегії задля зміцнення своїх ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності. Такий стан справ безпосередньо впливає на рівень інтелектуального розвитку підприємств, оскільки раціональне управління фінансовими ресурсами становить фундамент процесу інтелектуалізації капіталу.

Підприємства, які демонструють вищий рівень фінансової стабільності, володіють значно ширшими можливостями для спрямування ресурсів на

розвиток людського капіталу, зокрема через професійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу та створення інноваційного середовища, що дозволяє оперативніше реагувати на зміни в умовах цифрової трансформації економіки, коригуючи свою діяльність відповідно до актуальних тенденцій і нових викликів. Як наслідок, підприємства формують і реалізують більш ефективні стратегії, які тісно пов'язані з розвитком інтелектуального потенціалу який є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в сучасному глобалізованому середовищі.

Для досягнення подібного рівня розвитку іншим підприємствам необхідно оптимізувати фінансове управління та інтегрувати принципи інноваційності та знаннєвої економіки у стратегічне планування, підкреслюючи провідну роль людського капіталу у забезпеченні довгострокового зростання.

На основі кореляційно-регресійного аналізу побудована багатофакторна модель оцінки інвестиційного розвитку підприємств, який є залежною змінною, незалежних змінних (інвестиційна активність, індекс інвестицій в інноваційні технології, частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій, фондівіддача).

Для уніфікації різнотипних показників здійснено їх мін-макс нормалізація. Нормалізовані параметри індекаторів, що характеризують рівень інвестиційного розвитку підприємств надано в додатку В, табл. В.1–В.4. Параметри моделі оцінки інвестиційного розвитку підприємства надано в додатку Б, табл. Б.2.

Регресійне рівняння має вигляд:

$$Y_2^n(t) = 0,164 + 0,238 X_{21t} + 0,294 X_{22t} + 0,327 X_{23t} + 0,181 X_{24t}, \quad (2.7)$$

$$t = 1, \dots, 25.$$

де $Y_2^n(t)$ – інтегральний показник оцінки інвестиційного розвитку n -го підприємства у t -му періоді;

X_{21t} – інвестиційна активність n -го підприємства у t -му періоді;

X_{22t} – індекс інвестицій в інноваційні технології n -го підприємства у t -му періоді;

X_{23t} – частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій n -го підприємства у t -му періоді;

X_{24t} – фондвіддача n -го підприємства у t -му періоді;

t – число рівнів динамічного ряду.

Адекватність побудованої багатofакторної кореляційно-регресійної моделі оцінювалася за допомогою системи статистичних показників, що забезпечує перевірку рівня пояснюваності залежної змінної, сукупної статистичної валідності моделі й узгодженості її оцінок основним умовам лінійної регресії. Показники адекватності моделі надані в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Показники адекватності моделі

Показник	Значення
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,883
Скоригований коефіцієнт детермінації (Adjusted R^2)	0,861
F-критерій Фішера	39,4
Рівень значущості F-критерію (p-value (F))	< 0,001
Корінь середньоквадратичної помилки (RMSE)	0,187
Коефіцієнт Дарбіна–Уотсона (Durbin–Watson)	1,95
Коефіцієнт конкордації Кендалла (W)	0,76

Джерело: розраховано автором.

Перевірка адекватності багатofакторної регресійної моделі проводилася на основі ключових статистичних показників. Значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,883$ та скоригованого коефіцієнта $R^2=0,861$ вказують на високий рівень пояснюваності залежної змінної сукупністю незалежних змінних за відсутності надлишкових предикторів у моделі. При цьому величина F-критерію Фішера $F=39,4$, $p<0,001$, що дозволяє

обґрунтовано відхилити нульову гіпотезу про відсутність лінійного зв'язку. Середньоквадратична похибка прогнозування становить $RMSE=0,187$, що характеризує прийнятний рівень точності моделі в умовах прикладного економічного аналізу.

Показник Дарбіна-Уотсона дорівнює $DW=1,95$, що є наближеним до нормативного значення та підтверджує відсутність автокореляції залишкових компонентів першого порядку. Для верифікації узгодженості впливу незалежних змінних застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла, який набув значення $W=0,76$. Відповідна перевірка за критерієм Пірсона зафіксувала статистичну значущість показника на рівні $p<0,05$, що характеризує системний характер узгодженості ранжування. Таким чином, за сукупністю критеріїв модель характеризується статистичною значущістю, параметричною стійкістю та методичною обґрунтованістю, що дозволяє використовувати її для формалізованого оцінювання ефективності інвестиційної політики підприємств.

Регресійна модель (формула (2.7)) дозволяє оцінити відносний вплив ключових інвестиційно-фінансових детермінант на інтегральний рівень інвестиційного розвитку підприємств, що забезпечує масштабну інтерпретацію коефіцієнтів регресії як еластичностей та є методично виправданим у випадках із значними міжгруповими відмінностями показників. вказує на системну залежність інвестиційного розвитку від активності інвестиційного процесу, рівня інноваційної орієнтації та ефективності використання матеріальних ресурсів. Вплив окремих факторів нерівнозначний, що визначає ієрархічну структуру впливів: показники, пов'язані з операційною ефективністю, мають вищу еластичність, порівняно з індикаторами інституційної природи, що підкреслює пріоритет результативності основної діяльності у формуванні інвестиційного розвитку, інвестиційно-інноваційні чинники виконують роль табілізаторів розвитку.

Модель демонструє наявність логічних економічних зв'язків, потенціал для практичного застосування в аналітиці, її доцільно використовувати як

інструмент моніторингу динаміки інвестиційного розвитку при зміні параметрів інвестиційної політики. Відсутність надмірних коливань у значеннях коефіцієнтів визначає збалансовану структуру моделі, яка адекватно відображає реальні економічні процеси.

Побудована багатофакторна кореляційно-регресійна модель дозволяє кількісно оцінити вплив ключових параметрів інвестиційної діяльності на рівень інвестиційного розвитку підприємств. Застосування логарифмування з урахуванням знаку забезпечило коректну нормалізацію показників та збереження їх економічного змісту. Результати аналізу визначили вирішальну роль у формуванні інвестиційного розвитку відіграє інноваційна складова інвестицій, зокрема питому вагу інвестицій у сферу інноваційні технології та індекс інноваційних інвестицій, що підтверджує стратегічну значущість технологічної модернізації для довгострокового розвитку підприємств.

Тенденції інтегрального показника інвестиційного розвитку підприємств, який розраховано за формулою (2.7), надано на рис. 2.10 та у додатку Д, табл. Д.2.

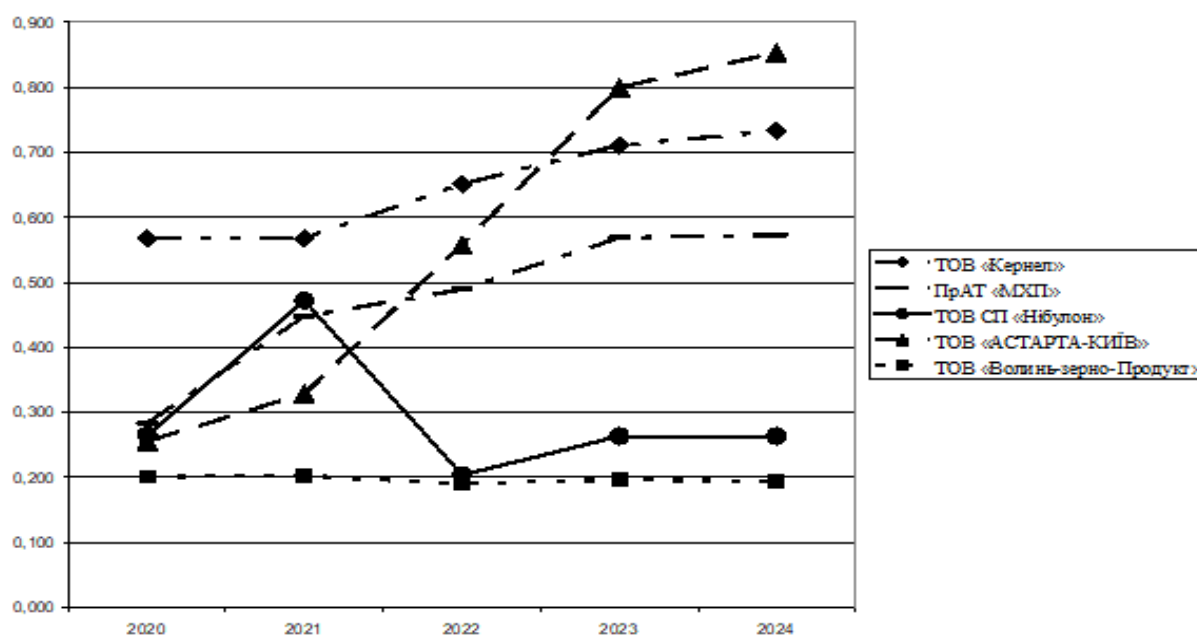


Рис. 2.10. Динаміка інтегрального показника оцінки інвестиційного розвитку підприємств

Джерело: розраховано автором.

Для інтерпретації зведеного інтегрального показника оцінки інвестиційного розвитку підприємства застосовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [23] (додаток Е, табл. Е.2). Упродовж 2020–2024 років рівень інвестиційного розвитку підприємств змінювався нерівномірно, що дає змогу сформулювати висновки щодо відмінностей в інвестиційній політиці та її ефективності.

Так, ТОВ «Кернел» демонструвало послідовне зростання інтегрального показника, і хоча з початку періоду підприємство знаходилося в межах середнього рівня, вже у 2024 році воно наблизилось до межі високої оцінки, що стало можливим завдяки стабільному розвитку інвестиційної активності. ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ», розпочавши з низьких показників, протягом п'ятирічного періоду було досягнуто дуже високого рівня, при цьому різке зростання відбулося у 2022–2024 роках, коли були активізовані внутрішні ресурси та реалізовані масштабні інвестиційні проєкти. У ПрАТ «МХП» простежується поступове підвищення рівня інвестиційного розвитку, завдяки якому підприємство змогло перейти від низької до середньої категорії, хоча темпи цього покращення залишаються помірними. На відміну від зазначених прикладів, ТОВ СП «Нібулон» упродовж аналізованого періоду не демонструвало сталої динаміки: після нетривалого зростання у 2021 році показники знову знизились і залишались на стабільно низькому рівні, що свідчить про складнощі з підтримкою інвестиційної активності на належному рівні. Що стосується ТОВ «Волинь-зерно-Продукт», то його показники залишались у межах дуже низького рівня упродовж усього періоду, що свідчить про ймовірну обмеженість інвестиційних ресурсів та відсутність довгострокової інвестиційної стратегії.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що лише окремі підприємства змогли забезпечити сталий інвестиційний розвиток, тоді як більшість потребує посилення інвестиційної політики та більш активного залучення фінансових ресурсів. Особливої актуальності набуває розробка цілісної, довгострокової стратегії, яка має базуватися на комплексному

аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, оцінці зовнішніх небезпек і можливостей, а також враховувати сучасні тенденції цифровізації та інтелектуалізації економіки. Стратегія повинна стати інструментом фінансової стабілізації, основою інноваційного розвитку, оновлення виробничих процесів і підвищення ефективності управлінських рішень. Її реалізація передбачає визначення пріоритетів, залучення різноманітних джерел фінансування, розвиток партнерств із зацікавленими сторонами, а також запровадження систем моніторингу та оцінювання результативності інвестиційних проєктів.

На основі кореляційно-регресійного аналізу побудована багатофакторна модель впливу на рівень інтелектуального капіталу підприємств, який є залежною змінною, незалежних змінних (людський капітал, клієнтський капітал, інформаційно-технологічний капітал). Для уніфікації різнотипних показників здійснено їх мін-макс нормалізація. Нормалізовані значення показників рівня інтелектуалізації капіталу підприємств надано в додатку Г, табл. Г.1 – Г.3. Параметри моделі оцінки рівня інтелектуалізації капіталу підприємства надано в додатку Б (табл. Б.3).

Регресійне рівняння має вигляд:

$$Y_3^n(t) = 0,214 + 0,287 X_{31t} + 0,193 X_{32t} + 0,462 X_{33t}, \quad (2.8)$$

$$t = 1, \dots, 25.$$

де $Y_3^n(t)$ – інтегральний показник оцінки інтелектуального капіталу n -го підприємства у t -му періоді;

X_{31t} – людський капітал n -го підприємства у t -му періоді;

X_{32t} – клієнтський капітал n -го підприємства у t -му періоді;

X_{33t} – інформаційно-технологічний капітал n -го підприємства у t -му періоді;

t – число рівнів динамічного ряду.

Оцінка адекватності багатофакторної кореляційно-регресійної моделі проводилася на основі сукупності статистичних індикаторів, які дають змогу проаналізувати ступінь варіації залежної змінної, поясненої моделлю,

підтвердити її загальну значущість та встановити відповідність параметрів вимогам класичної лінійної регресії. Показники адекватності моделі надані в табл. 2.18. Оцінювання адекватності багатофакторної регресійної моделі здійснювалося на основі ключових статистичних критеріїв. Значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,842$ та скоригованого $R^2=0,816$ характеризують високий рівень пояснюваності інтегрального показника рівня інтелектуалізації капіталу за рахунок включених незалежних змінних. Величина F-критерію Фішера $F=32,6$, $p<0,001$ підтверджує загальну значущість моделі та наявність лінійного зв'язку. Середньоквадратична похибка прогнозування $RMSE=0,214$ перебуває в межах допустимого рівня для прикладних економічних досліджень. Коефіцієнт Дарбіна–Уотсона $DW=1,94$ наближається до нормативного значення, що виключає наявність автокореляції залишків першого порядку. Коефіцієнт конкордації Кендалла $W=0,71$ відображає високий ступінь узгодженості між ранжуванням підприємств за включеними змінними. Таким чином, за сукупністю оцінок модель є статистично значущою, стійкою і придатною для використання в практичній діяльності в оцінюванні рівня інтелектуалізації капіталу підприємств.

Таблиця 2.18

Показники адекватності моделі

Показник	Значення
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,842
Скоригований коефіцієнт детермінації (Adjusted R^2)	0,816
F-критерій Фішера	32,6
Рівень значущості F-критерію (p-value (F))	< 0,001
Корінь середньоквадратичної помилки (RMSE)	0,214
Коефіцієнт Дарбіна–Уотсона (Durbin–Watson)	1,94
Коефіцієнт конкордації Кендалла (W)	0,71

Джерело: розраховано автором.

Регресійна модель (формула 2.8) дозволяє оцінити відносний вплив ключових інтелектуальних детермінант на інтегральний рівень інтелектуалізації капіталу підприємств, що забезпечує масштабну інтерпретацію коефіцієнтів регресії як еластичностей та є методично доцільним у контексті значних міжгрупових коливань індикаторів інтелектуального ресурсу. Змістовне навантаження моделі відображає структурну залежність інтелектуального капіталу від стану та розвитку людського, клієнтського і інформаційно-технологічного капіталів. Встановлена неоднорідність впливу визначених факторів формує ієрархію їх значущості, де провідну роль мають елементи, пов'язані з якістю персоналу та ефективністю управління знаннями, в той же час інформаційно-технологічний капітал виконує функцію підтримки та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Модель виявляє внутрішню узгоджену логіку взаємодії інтелектуальних чинників, демонструє потенціал для прикладного застосування в стратегічному аналізі підприємств та дозволяє здійснювати динамічний моніторинг змін рівня інтелектуального розвитку в умовах трансформації управлінських або цифрових стратегій. Сталість значень параметрів та їхня економічна інтерпретованість засвідчують збалансовану архітектоніку моделі, яка коректно відображає складну природу формування інтелектуального капіталу.

Динаміку інтегрального показника рівня інтелектуалізації капіталу підприємств, який розраховано за формулою (2.8), надано на рис. 2.11 та у додатку Д, табл. Д.3.

Упродовж 2020–2024 років динаміка інтегрального показника оцінки інтелектуального капіталу підприємств демонструє як поступове зростання, так і різкі зміни, що відображають особливості підходів до управління інтелектуальними ресурсами. ТОВ «Кернел» у цей період послідовно зміцнювало позиції, досягнувши у 2023 році дуже високого рівня. Незважаючи на деяке зниження у 2024 році, підприємство зберегло високі

показники, що стало можливим завдяки стабільному розвитку нематеріальних активів, включаючи знання, компетенції персоналу та інноваційну діяльність. У ПрАТ «МХП» показники залишалися в межах середнього рівня, змінюючись незначно. Така динаміка вказує на обмежене зростання інтелектуального потенціалу, що пов'язане з відсутністю істотних інвестицій у розвиток людських і організаційних ресурсів.

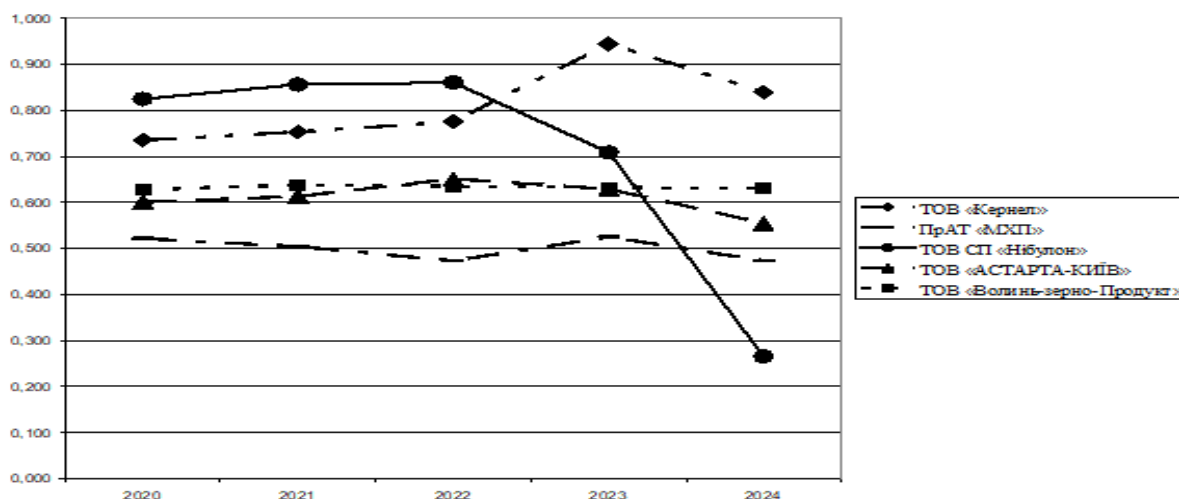


Рис. 2.11. Динаміка інтегрального показника оцінки інтелектуального капіталу підприємств

Джерело: розраховано автором.

У ТОВ СП «Нібулон» до 2022 року простежувався високий рівень інтелектуалізації, однак починаючи з 2023 року спостерігається помітне зниження показника, яке у 2024 році стало ще глибшим. Така тенденція є наслідком втрати ключових знань, відтоку кадрів та змін управлінських пріоритетів. ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» спершу характеризувалося помірним зростанням, однак із 2023 року значення показника почали знижуватись, що свідчить про зміну пріоритетів підприємства в напрямі інших сфер розвитку та зменшення інвестицій в інтелектуальний капітал. ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» продемонструвало стабільні результати, залишаючись у межах високого рівня протягом усього періоду. Незмінність динаміки характеризується послідовністю у політиці управління знаннями та людськими ресурсами, навіть за умови відсутності активного розвитку.

Загальна картина характеризується значною різномірністю у підходах до управління інтелектуальними активами, тільки окремі підприємства змогли досягти сталого зростання та зберегти високий рівень інтелектуалізації, що визначає наявність розривів у рівні компетентності управлінського персоналу, ефективності впровадження інноваційних практик, а також у здатності підприємств створювати та акумулювати знання як стратегічний ресурс. Системне управління інтелектуалізацією капіталу сприяє формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Але більшість підприємств перебувають на етапі фрагментарного впровадження таких підходів, що обмежує їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища та ускладнює стратегічне планування.

У зв'язку із цим виникла потреба у формуванні стратегії підприємства, що передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку інтелектуалізації капіталу, стимулювання інноваційної активності персоналу, цифрову трансформацію бізнес-процесів, а також створення організаційної культури, орієнтованої на навчання та самовдосконалення.

У контексті сучасної економіки, орієнтованої на знання, інтелектуальний капітал перетворюється на ключовий елемент стратегічного ресурсу підприємства. Проте, на відміну від традиційних матеріально-фінансових активів, інтелектуальні ресурси є складно структурованими, багатовимірними та неоднорідними за своїм походженням і механізмами впливу. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в уніфікованому кількісному індикаторі, що дозволяє агрегувати окремі компоненти, а саме, рівень фінансового стану, інвестиційного розвитку, інтелектуалізації капіталу підприємства, в єдиний інтегральний вимір через обчислення загального інтегрального індикатора рівня інтелектуального розвитку підприємства. Його необхідність зумовлена потребою в цілісному уявленні про рівень стратегічної спроможності підприємства в умовах інноваційно-орієнтованої економіки. Окремі складові – фінансова стабільність, інвестиційна активність та розвиток інтелектуального капіталу – не можуть

бути ефективно оцінені ізольовано, оскільки кожна з них впливає на інші через складну систему внутрішньофірмових зв'язків. Відсутність інтегрованого підходу до оцінювання знижує обґрунтованість управлінських рішень і ускладнює процес стратегічного планування.

Загальний інтегральний показник рівня інтелектуального розвитку виконує функцію синтетичного вимірювача, що поєднує кількісну інтерпретацію різнорідних за природою факторів у єдиному аналітичному просторі, що підвищує якість економічної діагностики, створює основу для міжфірмового порівняння, галузевого бенчмаркінгу, формування рейтингів та виявлення траєкторії розвитку, дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища через регулярний моніторинг та коригування стратегії розвитку.

Інтегральна модель, що ґрунтується на агрегуванні ключових підсистем інтелектуального ресурсу підприємства, забезпечує об'єктивність оцінювання, зменшує суб'єктивізм управлінських рішень і формує передумови для впровадження принципів менеджменту в практику корпоративного управління. На основі кореляційно-регресійного аналізу побудована багатфакторна модель впливу на рівень інтелектуального розвитку підприємств, який є залежною змінною, незалежних змінних (інтегральний показник рівня фінансового стану підприємства, інтегральний показник рівня інвестиційного розвитку підприємства, інтегральний показник рівня інтелектуалізації капіталу підприємства). Параметри моделі оцінки рівня інтелектуалізації капіталу підприємства надано в додатку Б, табл. Б.4.

Регресійне рівняння має вигляд:

$$Y^n(t) = -0,002 + 0,240 \cdot Y_1^n(t) + 0,347 \cdot Y_2^n(t) + 0,412 \cdot Y_3^n(t), \quad (2.9)$$

де $Y^n(t)$ – загальний інтегральний показник рівня інтелектуального розвитку n -го підприємства у t -му період;

Y_1^t – інтегральний показник оцінки фінансового стану n -го підприємства у t -му період;

Y_2^t – інтегральний показник оцінки інвестиційного розвитку n -го підприємства у t -му період;

Y_3^t – інтегральний показник оцінки інтелектуального капіталу n -го підприємства у t -му періоді.

Показники адекватності моделі надані в табл. 2.19.

Оцінювання адекватності побудованої багатофакторної регресійної моделі здійснювалося із використанням комплексу статистичних критеріїв. Значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,995$ та скоригованого $R^2=0,994$ свідчать про майже повне пояснення варіації інтегрального показника рівня інтелектуального розвитку підприємств на підставі включених у модель факторів.

Таблиця 2.19

Показники адекватності моделі

Показник	Значення
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,9951
Скоригований коефіцієнт детермінації (Adjusted R^2)	,9945
F-критерій Фішера	1450,78
Рівень значущості F-критерію (p-value (F))	1,7057 e-24
Корінь середньоквадратичної помилки (RMSE)	0,0089
Коефіцієнт Дарбіна–Уотсона (Durbin–Watson)	1,669
Коефіцієнт конкордації Кендалла (W)	0,953

Джерело: розраховано автором.

Результати тесту загальної значущості моделі підтверджуються високим значенням F-критерію Фішера ($F = 1450,8$; $p < 0,001$), що вказує на наявність статистично значущого лінійного зв'язку між залежною змінною та обраними незалежними показниками. Середньоквадратична похибка прогнозування ($RMSE = 0,0089$) перебуває на дуже низькому рівні, що

засвідчує високу точність моделі. Коефіцієнт Дарбіна–Уотсона ($DW = 1,67$) знаходиться в допустимому інтервалі, що свідчить про відсутність автокореляції залишків першого порядку. Водночас значення коефіцієнта конкордації Кендалла ($W = 0,96$) підтверджує високий ступінь узгодженості між фактичними та прогнозованими оцінками рівня інтелектуального розвитку підприємств. Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати про адекватність та практичну придатність розробленої регресійної моделі для оцінювання впливу ключових економічних факторів на інтелектуальний розвиток підприємств.

Регресійна модель (формула (2.9)) виконує роль аналітичного інструмента для виявлення масштабного впливу економічних та інтелектуальних чинників на узагальнений рівень інтелектуального розвитку підприємств. Завдяки включенню до моделі трьох інтегральних індикаторів, фінансового стану, інвестиційного розвитку та інтелектуалізації капіталу, забезпечується комплексне охоплення основних векторів, що визначають динаміку інтелектуального росту в умовах цифрової економіки. Значення коефіцієнтів регресії дозволяють трактувати їх як умовні еластичності, що відображають відносну силу впливу кожного з чинників на кінцевий результат, тобто на рівень інтелектуального розвитку.

Структура моделі демонструє залежність між здатністю підприємства генерувати та акумулювати інтелектуальні ресурси і рівнем фінансово-інвестиційної підтримки таких процесів. Особливу вагу набуває компонент інтелектуалізації капіталу, що системно узгоджується з підвищенням ролі знань, людського капіталу, інноваційних практик та технологічної гнучкості, що у стратегічному вимірі інтелектуальні активи є основою адаптивної здатності підприємств до змін цифрового середовища.

Модель демонструє внутрішню логічну послідовність, статистичну узгодженість і економічну інтерпретованість, що робить її придатною для практичного застосування у формуванні та коригуванні стратегій розвитку підприємств. Її параметри можуть використовуватися як контрольні маркери

у системі моніторингу інтелектуального потенціалу підприємств, а також як індикатори ефективності управлінських рішень у сфері цифрової трансформації. Структурна ієрархія впливу детермінант, що була виявлена, надає змогу здійснювати пріоритизацію управлінських дій, спрямованих на посилення конкурентоспроможності за рахунок активізації інтелектуального капіталу.

Динаміка загальний інтегральний показник рівня інтелектуального розвитку n -го підприємства у t -му період, який розраховано за формулою (2.9), надано на рис. 2.12 та у додатку Д, табл. Д.4.

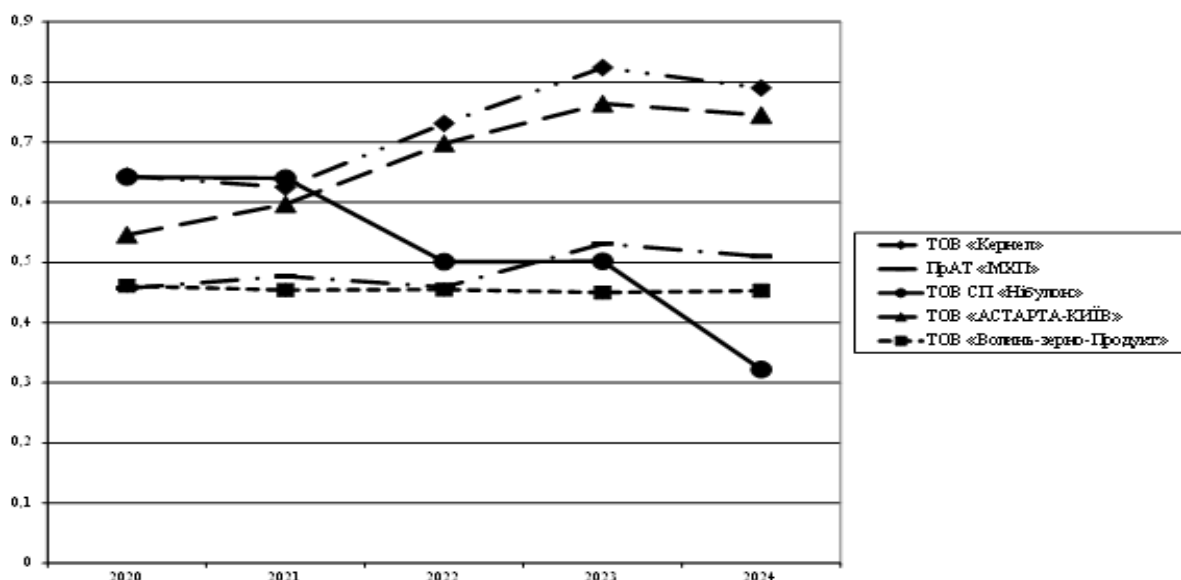


Рис. 2.12. Динаміка загального інтегрального показника рівня інтелектуального розвитку підприємства

Джерело: розраховано автором.

Для інтерпретації загального інтегрального показника рівня інтелектуального розвитку підприємства застовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [23] (табл. 2.20). Використання шкали Харрінгтона для інтерпретації інтегрального показника забезпечує якісну градацію рівнів інтелектуального розвитку підприємств, що дає змогу здійснювати порівняльний аналіз між об'єктами дослідження, оперативно виявляти критичні зони управлінського впливу. Застосування даної шкали дозволяє

перейти від абстрактного числового значення до прикладного змістовного визначення, що є необхідним етапом у формуванні висновків для практичного використання результатів дослідження керівництвом підприємства.

Таким чином, отримане значення загального інтегрального показника можна віднести до відповідного рівня за шкалою Харрінгтона, що дозволяє підприємствам оцінити власну позицію в контексті інтелектуального потенціалу, сформулювати цільові орієнтири для його підвищення, а також визначити пріоритетні напрями забезпечення фінансової стійкості, інвестиційного розвитку, інтелектуалізації капіталу, що сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, формуванню адаптивної стратегії орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність та стійкість в умовах інноваційної економіки.

Таблиця 2.20

Відповідність загального інтегрального показника рівня інтелектуального розвитку підприємства шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень інтелектуального розвитку дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень інтелектуального розвитку низький
Середній (задовільно)	0,38-0,63	Рівень інтелектуального розвитку задовільний
Високий (добре)	0,64-0,80	Рівень інтелектуального розвитку високий
Дуже високий (відмінно)	0,81-1,00	Рівень інтелектуального розвитку дуже високий

Джерело: інтерпретовано автором.

Результати оцінки інтегрального показника рівня інтелектуального розвитку п'яти провідних підприємств аграрного сектору свідчать про суттєву диференціацію в ефективності управління інтелектуальними ресурсами. ТОВ «Кернел» демонструє стабільну позитивну динаміку: зростання з 0,644 у 2020 році до 0,824 у 2023 році з подальшим незначним

зниженням до 0,790 у 2024 році. Середній показник за п'ятирічний період становить 0,723, що відповідає високому рівню згідно зі шкалою Харрінгтона.

Такий результат є наслідком ефективної реалізації стратегій цифрової трансформації та здійснення цілеспрямованих вкладень у розвиток людського капіталу і модернізацію інноваційної інфраструктури. Підприємству доцільно продовжити стратегічні інвестиції в наукові дослідження та розробки, підтримувати темпи цифрової модернізації, а також створювати сприятливі умови для утримання ключових фахівців з метою уникнення потенційних коливань ефективності.

ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє поступове зростання інтегрального показника інтелектуального розвитку – від 0,546 у 2020 році до 0,745 у 2024 році, що дозволило досягти високого рівня за шкалою Харрінгтона. Середнє значення за аналізований період становить 0,670. Позитивна динаміка формувалася завдяки активному впровадженню новітніх технологій у виробничі та управлінські процеси, послідовному оновленню технічної бази, підвищенню кваліфікації персоналу, а також зростанню інвестицій в інтелектуальні активи. Значну роль відіграло орієнтування підприємства на впровадження сучасних принципів сталого розвитку, включно з соціальними ініціативами, які супроводжуються впровадженням інновацій. Підприємству доцільно продовжити інтеграцію цифрових інструментів в усі рівні управління, зокрема в аналітичну підтримку прийняття рішень, логістику та агротехнології, слід активізувати співпрацю з університетами, дослідницькими центрами та галузевими інкубаторами, що дозволить розширити інноваційний потенціал і забезпечити притік нових ідей та технологічних рішень.

ПрАТ «МХП» демонструє помірно стабільні значення інтегрального показника інтелектуального розвитку в межах 0,457–0,531 протягом 2020–2024 років. Середній рівень становить 0,4868, що класифікується як середній за шкалою Харрінгтона. Відсутність чіткої тенденції до зростання пов'язана з

переважно консервативним підходом до інвестування в інтелектуальні активи, обмеженим використанням цифрових інструментів в управлінні, а також недостатньою інституціоналізацією знань у межах корпоративної структури. Причина такого стану зумовлена тим, що фокус на операційній ефективності, без належної уваги до довгострокових стратегій, орієнтованих на розвиток людського капіталу та інновацій. Підприємству доцільно активізувати політику інтелектуального розвитку через системну цифровізацію виробничих і логістичних процесів, розширення програм корпоративного навчання, створення внутрішніх платформ для обміну знаннями, а також впровадження сучасних підходів до стимулювання інноваційної активності серед працівників. Такий підхід дозволить забезпечити поступове підвищення рівня інтелектуалізації підприємства в середньостроковій перспективі.

ТОВ СП «Нібулон» демонструє негативну динаміку інтегрального показника інтелектуального розвитку: зниження з 0,642 у 2020 році до 0,322 у 2024 році. Така тенденція є індикатором поступового послаблення інтелектуального потенціалу підприємства, що є наслідком зменшення обсягів інвестицій у людський капітал, скорочення програм підвищення кваліфікації персоналу, часткового застосування цифрових рішень або знаження інноваційної активності. Додатковими чинниками є внутрішні організаційні труднощі, стратегічна орієнтація на короткострокові економічні вигоди замість довгострокового розвитку. Підприємству необхідно оперативно переглянути існуючу стратегію з акцентом на відновлення системних інвестицій у нематеріальні активи, включаючи знання, навички працівників та інноваційні рішення, слід розробити механізми утримання кваліфікованого персоналу, посилити роль внутрішнього навчання та налагодити стратегічне планування, орієнтоване на підвищення інтелектуального рівня організації.

ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» характеризується стабільним, але відносно низьким рівнем інтелектуального розвитку: показники залишаються

у межах $\approx 0,45$ протягом 2020–2024 років, що відповідає середньому рівню за шкалою Харрінгтона. Відсутність позитивної динаміки є результатом орієнтації підприємства на підтримання існуючих операційних моделей із за умов обмеженого впровадженням інноваційних практик.

Дана динаміка, за відсутності стратегічних зрушень, є результатом обмеженого залучення сучасних технологій, слабкого розвитку внутрішньої інфраструктури знань і невисокої інтенсивності інвестицій у людський капітал. Для підвищення рівня інтелектуального розвитку підприємству доцільно здійснити трансформаційний перехід від традиційної моделі управління до інноваційно-орієнтованої. Зокрема, варто впровадити сучасні ІТ-рішення, автоматизовані системи управління знаннями, а також цифрові платформи при комунікації і навчанні персоналу. Також доцільним є формування цілісної програми професійного розвитку працівників, що сприятиме більш інтенсивному використанню інтелектуального капіталу у стратегічних процесах.

Таким чином, високі значення інтегрального показника інтелектуального розвитку корелюють із системним підходом до управління знаннями, інноваційною політикою і інвестиціями у розвиток людського капіталу. Натомість негативні тенденції спричинені відсутністю стратегічного бачення та інерційністю у впровадженні змін.

Отже, розроблено науково-методичний підхід до визначення рівня інтелектуального розвитку підприємств у середовищі цифрової економіки із використанням кореляційно-регресійного аналізу та агрегуванні фінансових, інвестиційних і інтелектуальних показників у єдиний інтегральний індикатор. Нормалізація забезпечила коректність порівняння, а статистичні критерії підтвердили адекватність моделей. Експертне визначення ваг підвищило аналітичну гнучкість підходу, а використання шкали Харрінгтона спростило інтерпретацію результатів. Також розроблена модель використовується як засіб стратегічного моніторингу та прогнозування, дозволяє оцінити поточний стан інтелектуального розвитку підприємства та

визначити напрями його подальшого вдосконалення в умовах цифрової трансформації.

Висновки до другого розділу

Здійснено всебічне дослідження розвитку інтелектуалізації капіталу в діяльності підприємств, що аналізуються, з акцентом на передумови, сформовані трансформаціями макро- та мікросередовища цифрової економіки. Встановлено, що сучасні цифрові процеси формують нову архітектуру конкурентних переваг, у межах якої визначальними стають інформаційні технології, цифрові платформи, нематеріальні активи та здатність підприємств гнучко адаптувати бізнес-процеси до технологічних змін. Відтак, ґрунтовне аналітичне осмислення зазначених тенденцій виступає необхідною умовою розроблення ефективної моделі інтелектуального капіталу, що базується на використанні ІКТ, розвитку компетентностей персоналу і впровадженні цифрово орієнтованих управлінських рішень.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що цифрова економіка постає не лише як набір новітніх технологій, а як всеохопна трансформація економічного укладу, яка змінює парадигму функціонування підприємств, інституцій і ринку праці загалом. В її основі — переосмислення ролі інформації та знань як ключових виробничих ресурсів, що формують сучасну конфігурацію створення доданої вартості. У таких умовах зростає значущість інтелектуалізації капіталу як базового механізму адаптації підприємств до цифрових викликів, що охоплює активне накопичення та використання нематеріальних активів, людських компетентностей, аналітичних спроможностей і цифрових рішень.

Аналітичне дослідження статистичних і динамічних індикаторів свідчить про поступове переорієнтування підприємств з інвестування у

фізичну інфраструктуру на стратегічне посилення ролі цифрових інструментів, дослідницьких ініціатив, внутрішнього навчання персоналу та розвитку людського капіталу. Водночас інформаційно-комунікаційні технології виступають не просто операційним інструментом, а системною інфраструктурою інтелектуалізації – забезпечуючи автоматизацію процесів, розвиток платформених моделей, алгоритмізацію прийняття рішень і масштабування інноваційної активності.

Однак процес інтелектуалізації капіталу не є лінійним і позбавленим суперечностей. Його стримують численні бар'єри – економічні, що пов'язані з недофінансуванням; інституційні, що проявляються у фрагментарності державної політики; освітні, пов'язані з відставанням функціональної підготовки фахівців від ринкових запитів; а також поведінково-культурні, що виражаються у спротиві змінам і дефіциті цифрового мислення у керівних структурах. Подолання цих обмежень вимагає цілісної стратегії, що поєднує державне стимулювання, освітньо-наукову модернізацію та трансформацію управлінських практик.

Запропоновано теоретико-методичний підхід щодо оцінювання стану інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової економіки, що передбачає кількісне та якісне врахування таких ключових складових, як фінансовий стан, ступень інвестиційного розвитку та стан інтелектуалізації капіталу підприємства. Результати практичного застосування теоретико-методичного підходу щодо оцінювання стану інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової економіки на прикладі п'яти агропромислових підприємств України підтвердили, що ефективне управління інтелектуальним капіталом прямо залежить від фінансової стабільності та інвестиційної активності. Виявлено, що високий рівень інтелектуалізації властивий підприємствам із системною цифровізацією, стратегічним підходом до управління персоналом і активними інвестиціями в інновації. Підприємства з нестабільним фінансовим становищем або низьким рівнем інвестиційної активності

демонструють деградацію інтелектуального потенціалу та гальмування темпів адаптації до викликів цифрової економіки.

Запропонований підхід розширює наявну теоретичну базу досліджень інтелектуального капіталу, дозволяючи виявити залежності між економічними результатами діяльності підприємства та його здатністю до накопичення та ефективного використання нематеріальних активів, що створює основу для формування системи стратегічного управління, спрямованої на забезпечення тривалої конкурентної переваги підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях.

Запропоновано науково-методичний підхід, що дозволив інтегрувати фінансові, інвестиційні та інтелектуальні складові в єдину систему оцінювання. На основі побудованих багатофакторних регресійних моделей здійснено кількісну оцінку впливу окремих детермінант на відповідні інтегральні показники. Зокрема, визначено, що на рівень фінансового стану найбільшою мірою впливає рентабельності виробництва, на рівень інвестиційного розвитку – частка інвестицій, на рівень інтелектуального розвитку – показники людського і клієнтського капіталу. Кожен із цих компонентів оцінений через відповідні регресійні моделі, що відображають силу та напрямок впливу чинників.

Агрегування результатів проведено через поудову загального інтегрального показника рівня інтелектуального розвитку підприємства із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє об'єктивно врахувати важливість кожної складової. Інтерпретація отриманих результатів здійснена за шкалою Харрінгтона, що забезпечує зрозуміле якісне тлумачення кількісних оцінок.

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід є ефективним інструментом стратегічного моніторингу, прогнозування і формування адаптивних управлінських рішень, що орієнтовані на підтримку сталого розвитку та підвищення конкурентних переваг підприємств у цифрову епоху.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ НЕОБХІДНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки

В умовах трансформації економіки, зумовленої стрімким розвитком цифрових технологій, набуває особливої значущості створення і впровадження результативних управлінських механізмів, здатних забезпечити стабільне функціонування та динамічне зростання інтелектуального потенціалу підприємств. Цифрова трансформація економічного середовища супроводжується зміщенням акцентів із традиційних матеріальних і фінансових ресурсів на нематеріальні активи, зокрема знання, компетенції, інноваційні рішення та цифрові технології, що формують основу інтелектуалізації капіталу підприємства. За таких умов інтелектуалізація капіталу перетворюється на визначальний чинник забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У відповідь на зазначені трансформаційні зміни доцільним є використання функціонально-процесного підходу як основи управління інтелектуалізацією капіталу, що дозволяє системно інтегрувати структурно-організаційні та операційно-технологічні компоненти управління в єдиний цілісний механізм. Його застосування забезпечує узгодженість цілей і функцій управлінських підсистем, підвищує адаптивність до зовнішніх змін, гнучкість бізнес-процесів і створює умови для їх цифрової трансформації. У результаті функціонально-процесний механізм доцільно розглядати як

інструмент реалізації стратегії розвитку потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства, орієнтованої на підвищення результативності діяльності, раціональне використання інтелектуального потенціалу та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Необхідність формування такого механізму зумовлена потребою підприємств у підвищенні адаптивності до викликів цифрового середовища, зокрема швидких змін ринкових умов, технологічних проривів, зростання вимог до рівня професійної компетентності персоналу та активізації інноваційної діяльності. За цих умов забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу слід розглядати як передумову підвищення інноваційної спроможності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і формування основ для довгострокового економічного зростання, що, своєю чергою, актуалізує потребу у цілісному управлінському підході, здатному узгоджувати стратегічні пріоритети розвитку підприємства із процесами створення, використання та відтворення інтелектуального капіталу.

З урахуванням наведених положень у межах даного дослідження функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства за умов розвитку цифровізації економіки пропонується визначати як інтегровану систему функцій, процесів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, активізацію, використання та відтворення інтелектуального капіталу через цифрову трансформацію діяльності підприємства з метою забезпечення сталого розвитку та довгострокової економічної результативності (рис. 3.1). Обґрунтованість такого механізму зумовлена необхідністю підвищення рівня інтелектуалізації капіталу в умовах зростаючої турбулентності економічного середовища та високих темпів цифровізації. З огляду на нематеріальну, динамічну і відтворювальну природу інтелектуального капіталу, механізм має бути зорієнтований на особливості його формування, трансформації та інтеграції в бізнес-процеси підприємства із застосуванням цифрових

технологій як інструменту підвищення керованості, прозорості та результативності управлінських впливів.

Для забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки запропоновано механізм, побудова якого здійснена на основі розробленої концепції та має містити наступні підсистеми (рис. 3.2): інформаційна, забезпечуюча та інструментальна підсистема; ключові завдання включають поліпшення конкурентних переваг, трансформацію організації в соціально-комерційну систему, максимальну реалізацію професійно-особистісного потенціалу персоналу, а також ефективну взаємодію людського, організаційного та клієнтського капіталу.

Таким чином, впровадження такого механізму в діяльність підприємства, спільно з існуючим організаційно-економічним механізмом, дозволить скоригувати елементи базового (організаційно-економічного) механізму та забезпечить високий рівень його стратегічної економічної безпеки.

Як показано на рис. 3.1 і 3.2, функціонально-процесний механізм поєднує цільову визначеність управлінських функцій із процесною логікою реалізації інтелектуалізації капіталу.

Інтелектуальний капітал не може бути об'єктом ефективного управління виключно через стандартні інструменти ресурсного обліку або загальні регулятивні системи, оскільки його розвиток відбувається в межах складних, багатофакторних і переважно неформалізованих процесів, таких як генерація знань, розвиток компетенцій персоналу, організаційне навчання та інноваційна діяльність. У зв'язку з цим функціонально-процесний механізм забезпечує визначення управлінських функцій та їх практичну реалізацію через відповідні бізнес-процеси.

Практична реалізація зазначеного підходу дозволяє перейти від декларативного визнання значущості інтелектуального капіталу до формування цілісної, керованої системи його розвитку.

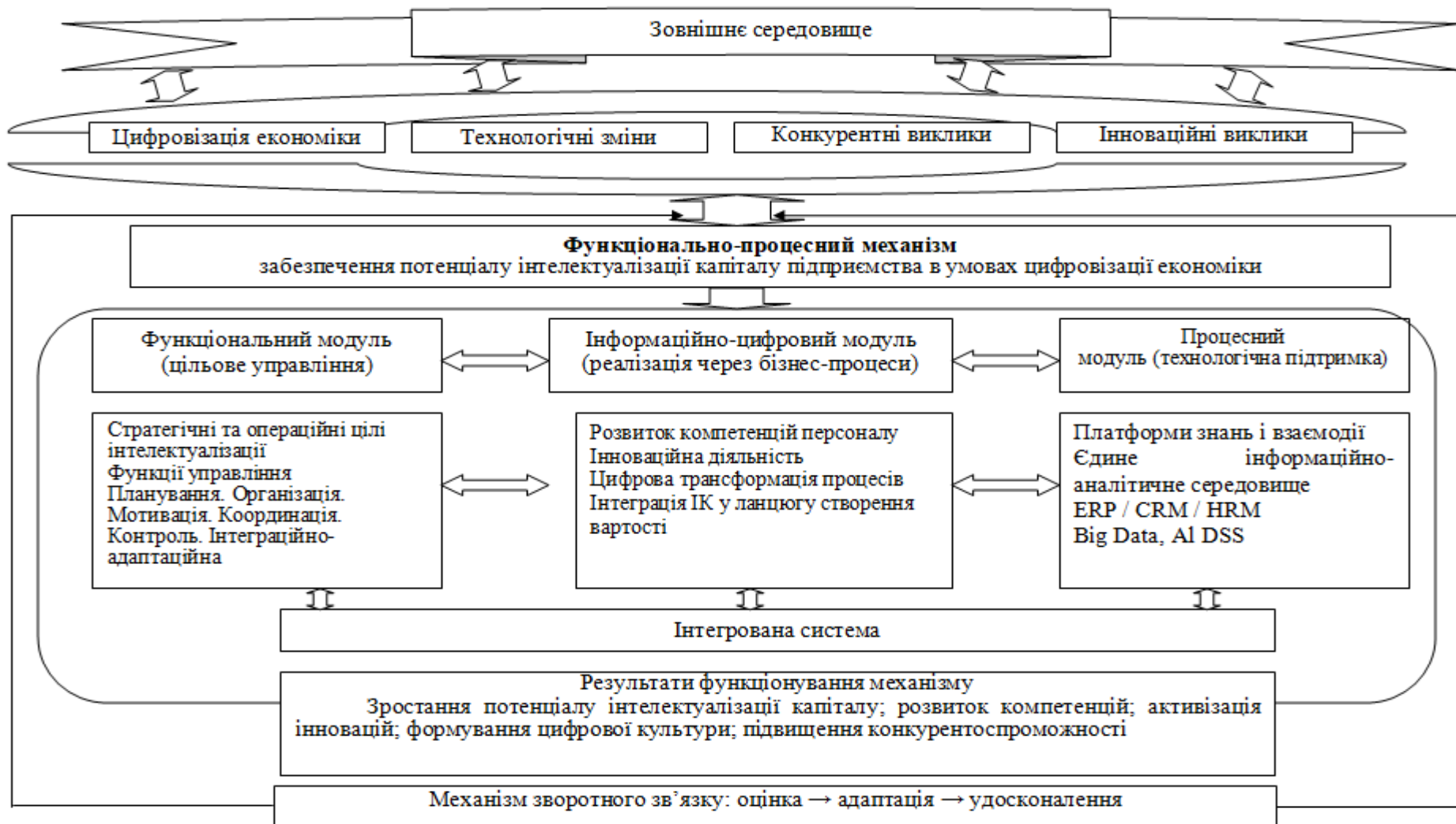


Рис. 3.1. Концепція функціонально-процесний механізм забезпечення **потенціалу** інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки

Джерело: розроблено автором.



Рис. 3.2. Функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки

Джерело: розроблено автором.

Інтелектуалізація капіталу в цьому контексті розглядається як безперервний управлінський процес, що охоплює формування, активізацію, цільове використання та відтворення інтелектуальних ресурсів. Функціонально-процесний підхід є особливо ефективним в умовах цифрової економіки, оскільки забезпечує узгодженість управлінських дій із внутрішньою логікою розвитку інтелектуального капіталу та створює умови для оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Подальше концептуальне наповнення механізму пов'язане з його предметною спрямованістю, архітектура якої має враховувати як специфіку інтелектуальних ресурсів, так і умови їх формування та розвитку в цифровому середовищі. Інтеграція управлінських функцій, бізнес-процесів і цифрових інструментів у межах єдиної системи забезпечує керованість процесів інтелектуалізації, їх адаптацію до змін середовища та узгодження управлінських рішень на різних рівнях управління, формуючи підґрунтя для підвищення загальної ефективності функціонування підприємства та цілеспрямованого розвитку його інтелектуального потенціалу.

Важливою складовою функціонально-процесного механізму є його цифрове забезпечення, яке передбачає органічне включення цифрових технологій в управлінські процеси. Застосування цифрових платформ та аналітичних інструментів дозволяє прискорити автоматизацію ключових управлінських функцій, інтеграцію інформаційних потоків і формування єдиного інформаційно-аналітичного простору, що забезпечує підвищення точності, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень, своєчасне виявлення відхилень у процесах розвитку інтелектуального капіталу та ефективне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Цифрова підтримка управління також створює умови для формування зворотного зв'язку та безперервності процесів інтелектуалізації капіталу.

Таким чином, функціонально-процесний механізм доцільно розглядати як адекватний і результативний інструмент управління інтелектуалізацією капіталу підприємства, що поєднує стратегічне бачення розвитку, процесну

реалізацію управлінських функцій і активне використання цифрових технологій, застосування яких забезпечує систематизацію управлінських впливів, узгодження стратегічних і операційних рішень та формування цілісного підходу до розвитку інтелектуалізації капіталу. Водночас сформований механізм створює інструментальне підґрунтя для подальшого переходу до адаптивно-процесного підходу стратегічного рівня, що спрямований на гнучке формування траєкторій стратегічного розвитку, посилення адаптивності управління інтелектуальними ресурсами та реагування на виклики цифрової трансформації.

Реалізація запропонованого механізму здійснюється на основі дотримання низки принципів, які доцільно розглядати як методологічну базу забезпечення його цілісності, результативності та адаптивності. До таких принципів належать: системність, адаптивність, безперервність, інтегрованість та цифрова детермінованість. Передусім, принцип системності варто визначити як засадничий, оскільки саме він формує бачення функціонально-процесного механізму як єдиної управлінської системи, що характеризується внутрішньою узгодженістю та взаємозалежністю її елементів, а саме, функцій, процесів, інструментів і управлінських рішень. Доцільним є забезпечення такого управління, за якого інтелектуалізація капіталу органічно інтегрується в загальну стратегію розвитку підприємства, сприяє уникненню фрагментарності управлінських впливів та забезпечує комплексний підхід до формування і використання інтелектуальних ресурсів у цифровому середовищі. Зі свого боку, принцип адаптивності має реалізовуватись через здатність механізму швидко та ефективно реагувати на динаміку внутрішніх і зовнішніх змін, від коливань ринкових умов до технологічних трансформацій і нових вимог до компетенцій персоналу, що можливо завдяки гнучкості бізнес-процесів, використанню цифрових індикаторів, постійному моніторингу середовища та налагодженню механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати управлінські рішення

та зберігати релевантність інтелектуалізації капіталу в умовах невизначеності.

Реалізацію принципу безперервності доцільно забезпечити шляхом розгляду інтелектуалізації капіталу як циклічного, сталого управлінського процесу, що включає постійне оновлення знань, розвиток компетенцій персоналу, формування нових ідей та рішень. Підприємству слід передбачити механізми постійного вдосконалення, які забезпечать стабільний потенціал розвитку інтелектуалізації капіталу та його стійке відтворення в довгостроковій перспективі. Принцип інтегрованості, своєю чергою, передбачає необхідність узгодження функціональних, процесних та інформаційно-цифрових складових управління в межах єдиної архітектури, що охоплює всі рівні діяльності підприємства.

Важливо, щоб управлінські рішення були інтегровані на стратегічному та операційному рівнях, що дозволить забезпечити ефективну координацію всіх складових інтелектуального капіталу та перетворити його на активну основу розвитку. Особливу увагу варто приділити принципу цифрової детермінованості, який зумовлює необхідність впровадження цифрових технологій як системоутворюючого чинника. За умов цифровізації підприємству рекомендується орієнтуватися на удосконалення автоматизації процесів, застосування аналітичних платформ для підтримки рішень, формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища та інтеграцію даних і знань у всі рівні управління, що дозволить підвищити ефективність управління інтелектуальними активами та забезпечити їхню глибоку взаємодію з цифровим середовищем.

Таким чином, реалізація вищезазначених принципів у сукупності необхідно розглядати як обов'язкову умову формування цілісного функціонально-процесного механізму управління потенціалом інтелектуалізації капіталу, який забезпечить стратегічну керованість процесами розвитку, підвищить результативність управлінських рішень та

створить необхідні передумови для довготривалої конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Методологічною основою побудови функціонально-процесного механізму при забезпеченні потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємств є синтез функціонального та процесного підходів, які доцільно розглядати як взаємодоповнювальні складові сучасної системи управління інтелектуалізацією капіталу. Кожен з підходів виконує самостійну функцію та відіграє чітко визначену роль у забезпеченні цілісності, ефективності та адаптивності управлінської системи.

Функціональний підхід передбачає визначення та структуризацію ключових управлінських функцій і завдань, що реалізуються в межах забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства. Він формує цільові орієнтири інтелектуалізації, встановлює пріоритети розвитку інтелектуального, організаційного та інноваційного капіталу, а також забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між відповідними підсистемами. Завдяки цьому підходу створюється нормативно-цільова основа механізму, що визначає логіку та напрям управлінських впливів, підвищуючи впорядкованість управлінської діяльності. На підставі функціонального підходу реалізується узгодження стратегічних і операційних цілей інтелектуалізації капіталу, що дозволяє сконцентрувати управлінські зусилля на досягненні визначених результатів та уникнути фрагментарності управлінських рішень. Він створює передумови для формування цілісної системи управління інтелектуальними ресурсами, в якій кожна функція виконує чітко визначену роль у процесі формування, використання та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Процесний підхід зосереджується на динамічному аспекті управління та полягає в розгляді інтелектуалізації капіталу як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, у межах яких відбувається формування, передача, використання та відтворення інтелектуальних ресурсів, сутність якого полягає в деталізації реалізації управлінських функцій через конкретні

управлінські, організаційні та виробничі процеси, що мають чітку послідовність, регламентацію та вимірювані результати. Процесний підхід дозволяє перетворити управлінські рішення з декларативних установок на практичні дії, забезпечує формалізацію операцій, підвищує прозорість і керованість інтелектуальних процесів, а також сприяє їх цифровій трансформації. У цьому контексті інтелектуальний капітал розглядається як результат безперервного процесу управління знаннями, компетенціями, інноваціями та інформаційними потоками.

Функціонально-процесний підхід запропоновано використовувати як ефективний інструмент управління інтелектуальним капіталом, оскільки він дозволяє формалізувати процеси створення, накопичення, передачі та використання інтелектуальних ресурсів та забезпечити їх цифрову підтримку. Застосування цифрових технологій у межах механізму сприяє автоматизації управлінських функцій, аналітичному обґрунтуванню рішень, інтеграції знань, а також при формуванні єдиного інформаційного середовища, що, у свою чергу, підвищує гнучкість та швидкість реагування на виклики середовища. Саме така інструментальна спроможність функціонально-процесного механізму створює передумови для його використання на стратегічному рівні управління підприємством.

У цьому контексті запропонований функціонально-процесний механізм запропоновано використовувати для реалізації стратегічних функцій у межах цифрової трансформації підприємства, зокрема у контексті адаптивно-процесного підходу до вибору стратегії розвитку потенціалу інтелектуалізації капіталу. Інтеграція управлінських функцій із динамічними процесами дозволяє підприємству формувати стійкі механізми управління знаннями, підтримувати розвиток компетенцій персоналу, запроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати умови для стратегічної узгодженості між різними рівнями управління.

Таким чином, побудова механізму на основі синтезу функціонального підходу, що визначає ролі та завдання управлінських модулів, і процесного

підходу, який деталізує реалізацію відповідних дій, дозволить забезпечити цілісність управлінської системи. У результаті створюються передумови для ефективного розвитку інтелектуального, організаційного та інноваційного капіталу, їх інтеграції з цифровими технологіями та формування стратегічного потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства. Особливе значення при цьому набуває цифрове забезпечення, що включає аналітичну підтримку, автоматизацію управлінських і виробничих процесів, що в сукупності формує основу для сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки.

Процесна модель впровадження функціонально-процесного механізму формування забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства за умов цифровізації економіки (рис. 3.3) відображає логіку перетворення управлінських намірів на послідовні практичні дії, що формують, активізують і розвивають інтелектуальний капітал підприємства в умовах цифрової трансформації. На початковому етапі відбувається взаємодія партнерів, які впливають на формування місії підприємства щодо розвитку інтелектуального капіталу. Саме місія стає вихідною точкою для визначення мети забезпечення інтелектуалізації та подальшого формування карти стратегічних цілей партнерів. Наступним кроком є інтегральна оцінка рівня інтелектуалізації капіталу, що дозволяє здійснити гармонізацію цілей зацікавлених сторін та визначити стратегічні орієнтири розвитку. На цьому етапі також здійснюється вдосконалення науково-методичних підходів до оцінки інтелектуального розвитку, що створює об'єктивне підґрунтя для подальшого управління. У процесі реалізації моделі важливим завданням є удосконалення адаптивно-процесного підходу до вибору стратегії інтелектуалізації капіталу та посилення стратегічного забезпечення інтелектуального розвитку підприємства. У цьому контексті вагоме місце посідає інформатизація управлінських процесів, що реалізується через формування спеціалізованих заходів та оцінку їх впливу на якість управлінських рішень.

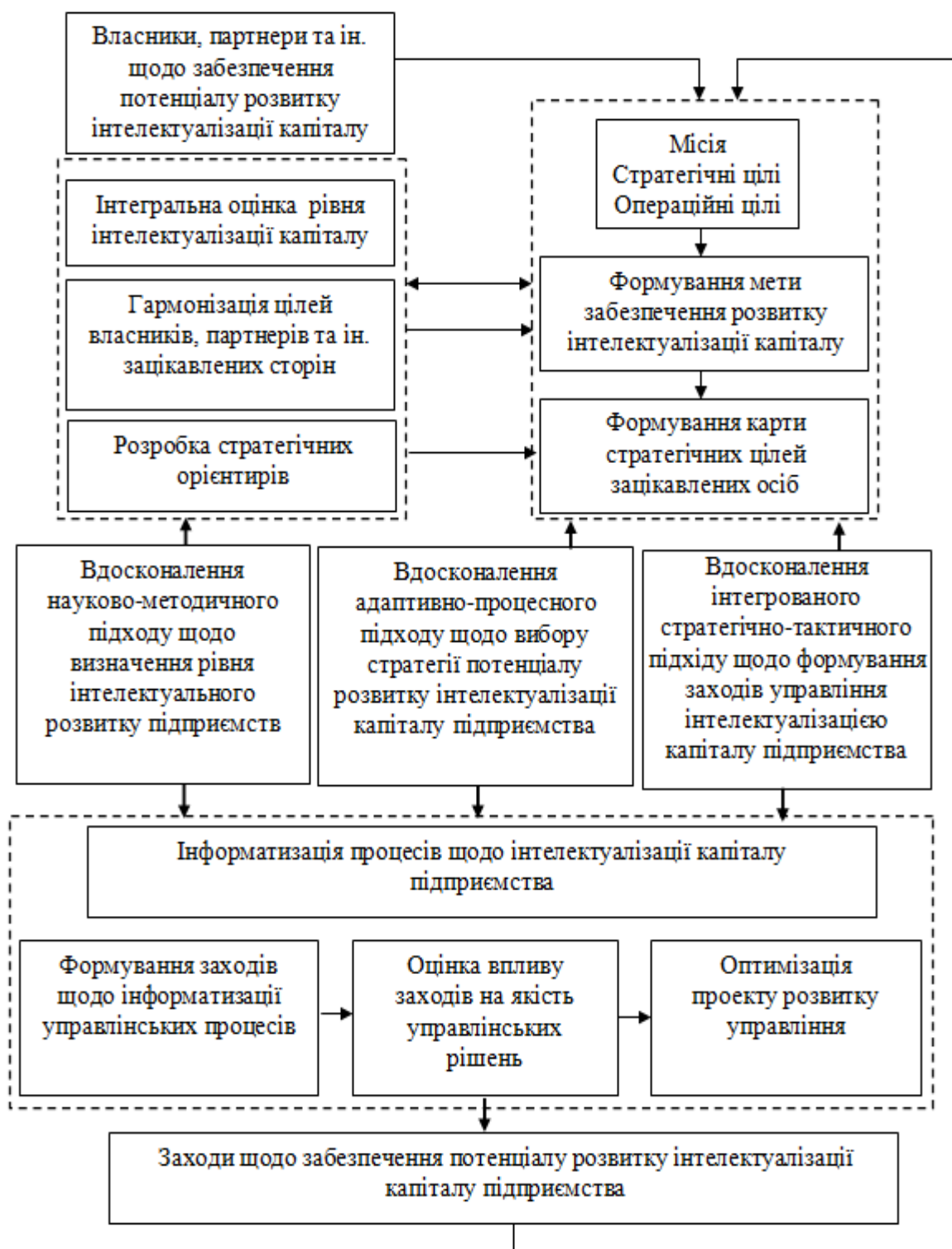


Рис. 3.3. Структурно-логічна модель забезпечення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації
Джерело: сформовано автором за даними [25; 47; 91; 105; 120; 166].

Завершальним етапом є оптимізація проекту розвитку управління, яка об'єднує попередні дії в узгоджену систему заходів, спрямованих на забезпечення зростання потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства.

Особливої уваги потребує інтеграція цифрових рішень на всіх етапах процесної моделі реалізації функціонально-процесного механізму при забезпеченні потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємств. Такий підхід доцільно застосовувати для досягнення системності, оперативності та високої точності управлінських дій. Інформаційні системи та цифрові платформи, що слугують для управління взаємодією між усіма учасниками процесу, сприяють узгодженому функціонуванню моделі та істотно підвищують її загальну ефективність. Цифровізація управлінських процесів зумовлює набуття моделью властивостей гнучкості та адаптивності, що є важливими в умовах швидкоплинних технологічних змін, ринкової динаміки та високої мінливості зовнішнього середовища. Здатність адаптуватися забезпечує стійкість функціонування механізму та підтримує його актуальність у довгостроковій перспективі.

Реалізація функціонально-процесного механізму задля забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємств здійснюється на основі визначеної логіки його функціонування та відображає послідовність і взаємозумовленість основних управлінських елементів, забезпечує безперервний характер інтелектуалізації капіталу в умовах цифровізації економіки. Механізм функціонує у формі замкненого управлінського циклу, що охоплює послідовну трансформацію управлінських цілей у результати діяльності з подальшим коригуванням управлінських впливів на основі зворотного зв'язку (рис. 3.4).

На початковому етапі цього циклу необхідно визначити цілі інтелектуалізації капіталу з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, викликів цифрового середовища та наявного інтелектуального потенціалу. На даному етапі відбувається конкретизація цільових параметрів розвитку знань, компетенцій, інноваційних можливостей і організаційних здібностей підприємства.



Рис. 3.4. Цикл функціонально-процесного управління потенціалом розвитку інтелектуалізації капіталу в умовах цифровізацію економіки

Джерело: розроблено автором.

Наступним елементом циклу є реалізація управлінських функцій, спрямованих на досягнення визначених цілей інтелектуалізації капіталу. До таких функцій належать планування, організація, мотивація, координація, контроль та інтеграційно-адаптаційна функція, які обумовлюють управлінський вплив у процесі розвитку інтелектуального капіталу та забезпечують узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління. Практична реалізація управлінських функцій має здійснюватися через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, у межах яких відбувається формування, передача, використання та відтворення інтелектуальних ресурсів. Саме процесний компонент механізму забезпечує трансформацію управлінських рішень у конкретні дії, що мають визначену послідовність, регламентацію та вимірювані результати.

Важливу роль у функціонуванні механізму відіграють цифрові інструменти, які забезпечують технологічну та інформаційно-аналітичну

підтримку управлінських функцій і процесів. Застосування цифрових рішень дозволяє здійснити автоматизацію як управлінських так і виробничих процесів, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити оперативний доступ до інформації, необхідної для управління інтелектуалізацією капіталу. Очікуваним результатом реалізації такого підходу є зростання потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства, що має проявлятися через підвищення рівня знань і компетенцій персоналу, активізації інноваційної діяльності, удосконаленні організаційних процесів та посиленні здатності підприємства до адаптації в умовах цифрової трансформації. Завершальним елементом циклу має виступати механізм зворотного зв'язку, що забезпечує оцінювання досягнутих результатів, виявлення відхилень від запланованих параметрів, а також коригування цілей, функцій і процесів. Завдяки цьому забезпечується безперервність функціонування механізму, його здатність до саморозвитку та своєчасного реагування на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Функціонально-процесний механізм інтелектуалізації капіталу підприємства є багаторівневою управлінською конструкцією, що об'єднує три взаємопов'язані модулі: функціональний, процесний та інформаційно-цифровий. Кожен з яких виконує специфічну роль при забезпеченні цілісності та ефективності механізму.

Функціональний модуль виступає методологічною основою механізму забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства, оскільки саме в його межах визначаються цілі, функції та ключові завдання управління інтелектуальним капіталом у контексті реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Даний модуль забезпечує нормативно-цільову визначеність управлінських впливів, визначає стратегічні напрями інтелектуалізації та створює підґрунтя для узгодження управлінських рішень на різних рівнях управління. Структура функціонального модуля включає стратегічні та операційні цілі, спрямовані на формування, ефективне використання, збереження та відтворення інтелектуального капіталу

підприємства, зокрема його людської, організаційної та інноваційної складових. Реалізація цих цілей передбачає розвиток знань і компетенцій персоналу, удосконалення організаційних процедур і управлінських практик, а також стимулювання інноваційної активності як важливої умови підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки.

Ключовим компонентом функціонального модуля виступає система управлінських функцій, яка охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль процесів інтелектуалізації капіталу. Планування забезпечує визначення пріоритетних напрямів розвитку інтелектуальних ресурсів і формування відповідних програм та заходів; організація – створення необхідних структурних і процесних умов для їх реалізації; мотивація – активізацію участі персоналу у процесах генерації та використання знань; координація – узгодження взаємодій між різними підрозділами і рівнями управління; контроль – оцінювання результатів та коригування управлінських впливів відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Отже, функціональний модуль формує цілісну управлінську рамку механізму інтелектуалізації капіталу, забезпечуючи системність, послідовність і стратегічну спрямованість управління інтелектуальними ресурсами підприємства.

Функціональний модуль механізму виконує системоутворюючу роль, оскільки саме в його межах визначається цільове спрямування інтелектуалізації капіталу підприємства та формуються базові управлінські орієнтири його розвитку. Він забезпечує узгодження стратегічних і операційних цілей розвитку інтелектуального капіталу із загальною стратегією підприємства, визначаючи пріоритети накопичення, ефективного використання та збереження нематеріальних ресурсів у довгостроковій перспективі. Завдяки цьому функціональний модуль задає логіку управлінських впливів і формує концептуальні рамки реалізації процесів інтелектуалізації капіталу.

Крім того, функціональний забезпечує основу для структуризації та формалізації управлінських функцій і завдань, що спрямовані на розвиток людського, організаційного та інноваційного капіталу підприємства. У його межах визначаються цільові параметри розвитку знань, компетенцій персоналу, організаційних здібностей та інноваційного потенціалу, що дозволяє забезпечити системність і послідовність управлінських рішень. Таким чином, функціональний модуль задає стратегічний вектор інтелектуалізації капіталу та створює необхідні передумови для інтеграції інтелектуальних ресурсів у бізнес-процеси підприємства та підвищення результативності його діяльності в умовах цифрової трансформації економіки.

Процесний модуль механізму відображає динамічний аспект управління інтелектуальним капіталом і забезпечує практичну реалізацію функціональних установок через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. Саме в його межах відбувається трансформація управлінських рішень у конкретні дії, спрямовані на створення, передачу, використання та відтворення інтелектуальних ресурсів, які інтегруються в ланцюги створення доданої вартості підприємства. Таким чином, процесний модуль виконує роль сполучної ланки між стратегічними орієнтирами інтелектуалізації капіталу та їх практичною реалізацією в операційній діяльності. Він забезпечує формалізацію та регламентацію управлінських дій, пов'язаних з управлінням знаннями, розвитком і використанням компетенцій персоналу, впровадженням інноваційних рішень та цифровою трансформацією бізнес-процесів. Чітка структуризація процесів, визначення їх послідовності, відповідальності та очікуваних результатів створюють умови для підвищення прозорості та керованості процесів інтелектуалізації капіталу. Саме через процесний компонент забезпечується перетворення знань, досвіду і компетенцій у вимірювані економічні результати, що дозволяє розглядати інтелектуальний капітал як активний чинник підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства.

Основними складовими процесного модуля є бізнес-процеси, пов'язані зі створенням, передачею, застосуванням і захистом інтелектуальних ресурсів у межах підприємства; ланцюги створення вартості, в які інтегровані процеси генерації нових знань, інноваційної діяльності, управління компетенціями та знаннями персоналу; а також регламенти, стандарти і процедури, що забезпечують послідовність, повторюваність і ефективність виконання дій у межах кожного процесу. Наявність таких інструментів дозволяє мінімізувати втрати інтелектуального потенціалу та забезпечити сталість процесів його розвитку.

Процесний модуль також відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та гнучкості всього механізму, оскільки дозволяє оперативно коригувати бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій підприємства. Інтеграція інтелектуального капіталу в управлінські і стратегічні рішення в межах процесного модуля створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг, заснованих на унікальних нематеріальних активах, здатності до інновацій та постійного розвитку знань і компетенцій персоналу.

Використання сучасних цифрових інструментів сприяє формуванню єдиного інформаційно-аналітичного середовища підприємства, у межах якого здійснюється накопичення, обробка та систематизація інформаційних ресурсів, необхідних для ефективного управління інтелектуальним капіталом. Інформаційно-цифровий модуль виступає технологічною основою функціонально-процесного механізму, забезпечуючи інтегровану цифрову підтримку управління процесів інтелектуалізації капіталу підприємства, призначення якого полягає у створенні сучасного інформаційно-аналітичного середовища, в межах якого відбувається збір, обробка, аналіз і використання даних для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на розвиток та відтворення інтелектуального потенціалу. Саме інформаційно-цифровий модуль забезпечує інструментальне поєднання функціональних установок і процесної реалізації механізму в умовах цифровізації економіки.

До складу інформаційно-цифрового модуля входять інформаційні системи та IT-рішення, зокрема ERP, CRM, HRM, BI-платформи, які дозволяють автоматизувати ключові управлінські процеси, інтегрувати інформаційні потоки та здійснювати багатовимірний аналіз даних. Використання таких систем сприяє підвищенню прозорості управління, своєчасного проведення моніторингу стану інтелектуального капіталу і оцінюванню результативності управлінських впливів. Важливим елементом модуля є цифрові платформи взаємодії, що забезпечують ефективний обмін знаннями, підтримку колективної роботи, дистанційне навчання персоналу, накопичення та структурування баз знань. Вони створюють умови для розвитку організаційного навчання, посилення внутрішньої комунікації та збереження інтелектуального потенціалу підприємства, що набуває підвищеної значущості в умовах зростання мобільності персоналу та віддалених форматів роботи. Окреме місце в структурі інформаційно-цифрового модуля займають аналітичні інструменти та системи підтримки прийняття управлінських рішень, що базуються на використанні великих даних, машинного навчання та технологій штучного інтелекту. Застосування таких рішень дозволяє виявляти приховані закономірності у розвитку інтелектуального капіталу, прогнозувати результати управлінських дій, здійснювати оцінку ризиків і розробляти альтернативні сценарії розвитку підприємства.

У цілому інформаційно-цифровий модуль створює єдиний інформаційно-аналітичний простір для ефективної реалізації функцій механізму та забезпечує високий рівень керованості процесів інтелектуалізації капіталу. Цифрові технології у даному контексті виступають засобом технічної підтримки функціонально-процесного механізму та його невід'ємним структурним елементом, що забезпечує адаптивність управлінської системи підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє безперервному розвитку та відтворенню інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації економіки.

Взаємодія між функціональним, процесним та інформаційно-цифровим модулями (рис. 3.5) реалізується через логіку послідовного перетворення управлінських цілей у конкретні процеси, підтримані сучасними цифровими технологіями, що, у свою чергу, забезпечує формування знань і створення доданої вартості. Важливим елементом механізму є наявність зворотного зв'язку, який передбачає системну оцінку результатів, адаптацію управлінських рішень до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та подальше удосконалення механізму інтелектуалізації капіталу.

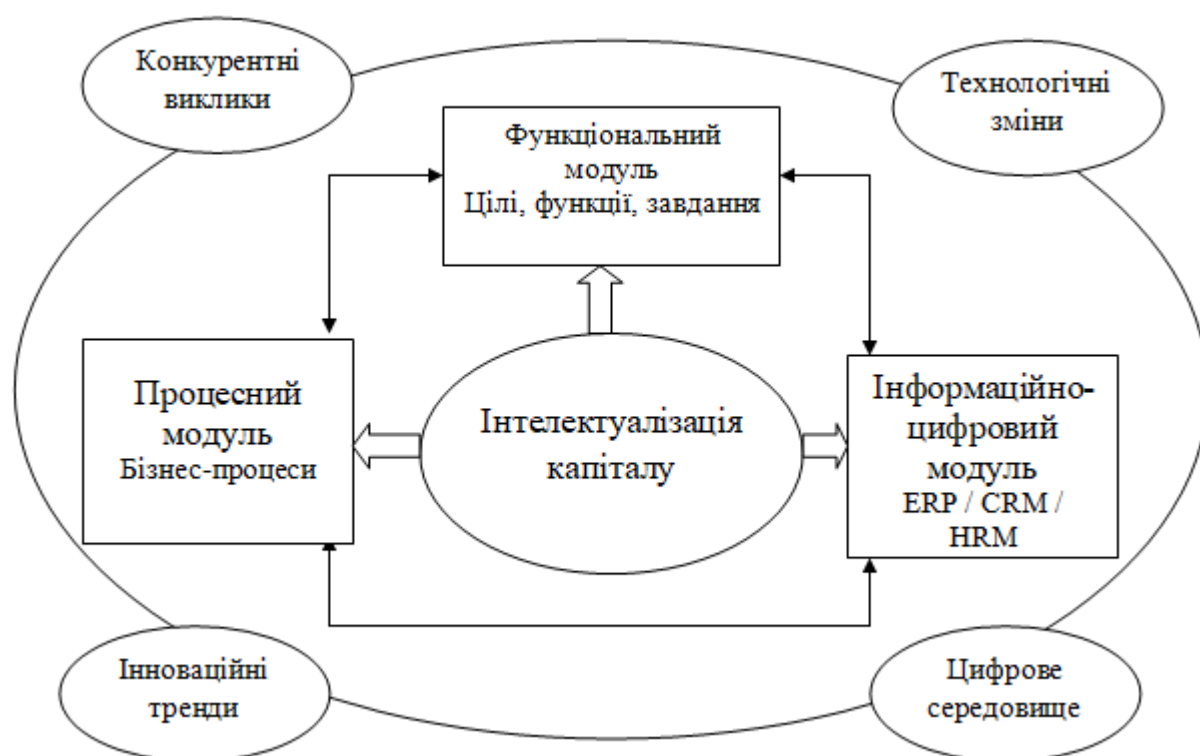


Рис. 3.5. Модель цифрової взаємодії модулів функціонально-процесного механізму інтелектуалізації капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором.

У межах функціонально-процесного механізму в забезпеченні потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємств функціональні модулі розглядаються як базові складові системи управління, які реалізують ключові управлінські функції, забезпечуючи структурну цілісність, цілеспрямованість та адаптивність функціонування підприємств. До основних функціональних елементів функціонально-процесного механізму належать взаємопов'язані

управлінські функції, реалізація яких забезпечує системність і результативність процесів інтелектуалізації капіталу підприємства.

Планування включає визначення і обґрунтування стратегічних і тактичних цілей розвитку інтелектуального капіталу відповідно до загальної стратегії підприємства, а також прогнозування потреб у знаннях, компетенціях персоналу, інноваційних рішеннях і цифрових ресурсах. У межах цієї функції формуються програми розвитку інтелектуального потенціалу, визначаються пріоритетні напрями інвестування в нематеріальні активи та встановлюються цільові показники результативності.

Організація передбачає формування внутрішньої системи управління інтелектуальними ресурсами, формування відповідних організаційних структур, розподіл ролей і відповідальності між підрозділами та визначення механізмів їх взаємодії. Реалізація цієї функції забезпечує інтеграцію процесів управління інтелектуальним капіталом у загальну систему управління підприємством і створює умови для ефективної координації дій на різних рівнях управління.

Мотивація спрямовується на стимулювання інтелектуальної активності персоналу та формування зацікавленості працівників у генерації, поширенні та збереженні знань, підвищенні рівня професійних компетенцій і залучення до інноваційних ініціатив. Вона реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури знань і створення сприятливого середовища для творчої та інноваційної діяльності. Контроль і моніторинг передбачають безперервне оцінювання результативності реалізації політики інтелектуалізації капіталу, рівня використання інтелектуальних ресурсів і відповідності отриманих результатів стратегічним орієнтирам розвитку підприємства. Ця функція забезпечує своєчасне виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення та коригування управлінських рішень із врахуванням можливих змін внутрішнього і зовнішнього середовищ.

У системі функціональних елементів особливу роль відіграє інтеграційно-адаптаційна функція, яка є специфічною для функціонально-процесного механізму. Вона полягає в забезпеченні узгодженості між функціональними та процесними елементами системи управління, адаптації механізму до змін зовнішнього середовища, технологічних інновацій і трансформації внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням цифрових трендів. Реалізація цієї функції забезпечує гнучкість механізму, його здатність до самоналаштування та безперервного вдосконалення на основі зворотного зв'язку, що є критично важливим для сталого розвитку інтелектуального капіталу в умовах цифрової економіки.

У свою чергу, процеси в системі управління відображають динамічну сторону функціонування механізму та забезпечують практичну реалізацію управлінських функцій, трансформуючи стратегічні та тактичні управлінські рішення у цілеспрямовані дії. Саме через процесний компонент здійснюється безперервний рух і розвиток інтелектуального капіталу, що дозволяє забезпечити його активне використання та відтворення в умовах цифрової трансформації економіки. Процеси виступають інструментом операціоналізації управління, поєднуючи функціональні установки з реальними змінами в діяльності підприємства.

Ключовим процесом у межах механізму є розвиток компетенцій персоналу, який забезпечує зростання інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок систематичного професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвитку цифрових і креативних навичок, а також стимулювання саморозвитку працівників. Реалізація цього процесу сприяє підвищенню адаптивності персоналу та його готовності до впровадження інноваційних рішень. Важливе місце посідає впровадження інноваційних практик і технологій, що забезпечує інтеграцію нових знань, продуктів, управлінських і виробничих рішень у господарську діяльність підприємства, який спрямований на підвищення інноваційної активності, оновлення бізнес-

моделей і посилення конкурентних позицій підприємства за рахунок використання інтелектуального капіталу.

Невід'ємною складовою процесного модулю є цифрова трансформація бізнес-процесів, яка передбачає автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію управлінських і виробничих функцій на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Реалізація цього процесу забезпечує підвищення прозорості, швидкості та керованості діяльності підприємства, а також створює умови для ефективного використання даних у процесі прийняття управлінських рішень.

Завершальним і водночас системоутворюючим процесом є інтеграція інтелектуального капіталу в стратегічні рішення підприємства, що дозволяє розглядати інтелектуальні ресурси як повноцінний фактор формування довгострокових конкурентних переваг. У межах цього процесу забезпечується врахування потенціалу знань, компетенцій та інновацій при формуванні стратегій розвитку, інвестиційних програм і моделей зростання підприємства, що посилює стратегічну узгодженість при прийнятті управлінських рішень та сприяє сталому розвитку в умовах цифрової економіки.

Взаємозв'язок між функціональними елементами та процесами відбувається в межах цілісної архітектури функціонально-процесного механізму, яка забезпечує узгодженість стратегічних орієнтирів з операційними діями, ефективне використання інтелектуального капіталу та формування його потенціалу як основи стійкої конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки.

У процесі реалізації функціонально-процесного механізму інтелектуалізації капіталу підприємства важливим етапом є чітке визначення та структуризація відповідних бізнес-процесів, які підлягають інтелектуалізації, що передбачає ідентифікацію процесів, у межах яких створюється, циркулює та використовується знання, а також здійснюється управління компетенціями персоналу та інноваційною активністю. Сюди

відносяться основні процеси виробництва та управління, а також допоміжні, що забезпечують підтримку потенціалу розвитку інтелектуалізації підприємства. Інтелектуалізація бізнес-процесів має відбуватися через інтеграцію знань, професійних компетенцій, прийняття інноваційних рішень щодо впровадження сучасних технологій у структуру капіталу підприємства, що змінює традиційне розуміння капіталу як виключно матеріального або фінансового ресурсу. У сучасних умовах капітал підприємства доцільно розглядати як систему нематеріальних активів: знань, інформації, досвіду, ноу-хау, організаційних практик і технологічних новацій, які стають джерелами стратегічних переваг.

Ефективна реалізація функціонально-процесного механізму при забезпеченні потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства ґрунтується на формуванні цілісної цифрової інфраструктури, яка забезпечує підтримку управлінських процесів, акумулювання, узагальнення досвіду та ефективне застосування набутих знань, умінь і нематеріальних ресурсів. Інтегровані інформаційні системи класу ERP, CRM і BI у поєднанні з передовими цифровими технологіями, зокрема штучним інтелектом, великими даними та Інтернетом речей, створюють єдине інформаційно-аналітичне середовище для автоматизації бізнес-процесів, моніторингу результативності управління та інтелектуалізації процесів прийняття рішень, використання яких забезпечує прозорість діяльності підприємства, підвищує обґрунтованість управлінських рішень, розширює можливості аналітичної обробки інформації та інтегрує фізичні і цифрові процеси в єдину систему формування та використання інтелектуального капіталу.

Емпіричні дані підтверджують, що впровадження цифрових рішень позитивно впливає на інтелектуалізацію капіталу підприємств. Кейс-аналіз окремих підприємств демонструє, що цифрова трансформація через запровадження інтегрованих ІТ-платформ і цифрових сервісів сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню операційних витрат, прискоренню обігу знань, підвищенню інноваційної активності персоналу та

формуванню системної бази знань. Таким чином, цифрові інструменти забезпечують технічну підтримку механізму, виступають каталізатором стратегічного оновлення управлінських підходів, орієнтованих на інтелектуалізацію капіталу як джерела сталого розвитку.

Результати функціонування функціонально-процесного механізму щодо забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємств виявляються у трансформаційних змінах в управлінській, організаційній та інноваційній складових діяльності підприємства, що відображає ефективність впроваджених змін і здатність системи до саморозвитку, що проявляється у підвищенні рівня використання інтелектуального потенціалу та виражається в зростанні частки нематеріальних ресурсів, підвищенні кваліфікації та залученості персоналу, а також у систематичному підвищенні професійних компетенцій, завдяки чому підприємство створює і оновлює якість управлінських процесів, де стратегічним активом виступають інтелектуальні ресурси, здатним забезпечити довгострокову ефективність.

Одним з важливих наслідків реалізації механізму є поступове формування цифрово-орієнтованої організаційної культури, що охоплює зміну мислення персоналу, зростання відкритості до інновацій, інтеграцію цифрових технологій у повсякденні бізнес-процеси та підвищення рівня інформаційної взаємодії, що створює передумови для зниження опору змінам, прискорення впровадження технологічних рішень, а також зміцнення внутрішньої довіри та співпраці між структурними елементами підприємства. Цифрово-орієнтована культура формує середовище, в якому інтелектуальні ресурси ефективно акумулюються, розвиваються та застосовуються відповідно до цілей стратегічного розвитку.

У довгостроковій перспективі зазначені результати функціонування механізму сприяють зміцненню стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку. Завдяки системному використанню інтелектуального капіталу, підприємство здобуває здатність швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, створювати інноваційні рішення та підтримувати високу

продуктивність. Конкурентні переваги стають структурно обумовленими, оскільки ґрунтуються на внутрішніх нематеріальних активах, які неможливо копіювати або замінити. Дія механізму дозволяє підприємству бути стабільним, гнучким і стабільним в умовах цифрової трансформації економіки та створює практичну основу для переходу до формування стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу, що опосередковано пов'язано з адаптивно-процесним підходом, розглянутим у наступному підрозділі. Саме така стратегія, побудована на основі функціонально-процесного механізму, дозволить забезпечити підприємству інноваційну динаміку, стратегічну стійкість і здатність до безперервного оновлення в умовах цифрової економіки.

Отже, ефективне функціонування механізму забезпечується дотриманням принципів системності, інтегрованості, безперервності, адаптивності та цифрової детермінованості, які формують методологічну основу його реалізації. До того ж механізм функціонує у вигляді замкненого управлінського циклу, який забезпечує узгоджене перетворення управлінських цілей у результати діяльності з подальшим коригуванням управлінських впливів на основі зворотного зв'язку.

Таким чином, розроблений механізм, що ґрунтується на інтеграції функціонального, процесного та інформаційно-цифрового модулів управління. Саме така інтеграція забезпечує формалізацію управлінських функцій, процесну реалізацію рішень і цифрову підтримку управління знаннями, компетенціями та інноваційною діяльністю підприємства. Встановлено, що результативність інтелектуалізації визначається не фрагментарним впровадженням окремих цифрових інструментів, а їх включенням у цілісну систему управління, яка забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів, бізнес-процесів і ресурсного забезпечення. Це дало змогу обґрунтувати функціонально-процесний механізм як одну з ключових позицій наукової новизни дослідження.

3.2. Адаптивно-процесний підхід вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізацію економіки

У цьому контексті важливим стає стратегічне забезпечення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу, яке передбачає формування цілісної системи управління знаннями та сприяє їх накопиченню, збереження та передачу інтелектуального досвіду в межах підприємств. Необхідним є активне впровадження інноваційних, технологічних і організаційних рішень, які сприяють підвищенню ефективності функціонування та гнучкості підприємства у відповідь на виклики ринку, формування цифрової культури стає основою для адаптації до змін і активного використання цифрових інструментів. Важливо, процес інтелектуалізації повинен супроводжувався стабільною фінансовою підтримкою інвестицій в людський капітал, цифрові платформи та інноваційні проєкти, які мають стати невід'ємною частиною стратегії підприємства, що забезпечить довготривалу конкурентну перевагу, сприятиме сталому розвитку та зміцненню позицій підприємства в умовах глобальної цифрової трансформації.

Адаптивно-процесний підхід до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу передбачає виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, активне, гнучке реагування на зміни задля забезпечення стабільного розвитку та підтримання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Сучасне економічне середовище визначається високим рівнем нестабільності, глобалізації, інтеграції ринків, а також прискореним поширенням цифрових технологій, що трансформують умови функціонування підприємств. Цифровізація економіки є визначальним чинником трансформаційних змін [34], що зумовлює зростання ролі інтелектуальних ресурсів як ключового джерела формування конкурентних переваг. Застосування цифрових технологій вимагає від підприємств наявності розвинутого інтелектуального капіталу, здатного забезпечити

ефективну інтеграцію інновацій у бізнес-процеси. У зв'язку з цим якісні характеристики та структура інтелектуального капіталу набувають статусу стратегічно важливих активів, оскільки рівень розвитку та адаптивності його зумовлює здатність підприємства ефективно функціонувати, здійснювати цифрову трансформацію, реалізовувати інноваційні підходи до управління, удосконалювати внутрішні процеси та створювати нові цифрові бізнес-моделі.

Вибір стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу виступає необхідною умовою адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища та ефективної цифровізації, оскільки створює основу для комплексного перетворення бізнесу, забезпечуючи технологічну модернізацію, інтелектуальну готовність персоналу, гнучкість організаційної структури та здатність до постійного оновлення знань і навичок. З позицій адаптивно-процесного підходу, який поєднує гнучкість управлінських рішень із концепцією безперервного вдосконалення бізнес-процесів, стратегія стає головним інструментом забезпечення стратегічної стійкості підприємства та інноваційною динамікою, виконуючи функцію інституційного механізму, який забезпечує системну трансформацію організаційних процесів, орієнтованих на активне залучення знань, розвитку ключових компетенцій, освоєння передових технологій і стимулювання інноваційної активності.

За умов цифровізації процес трансформації економіки відбувається на принципово новому рівні, а саме, з урахуванням цифрових викликів і можливостей, що виникають унаслідок впровадження новітніх ІТ-рішень, цифрових платформ, автоматизованих систем обліку, аналітики великих даних тощо. Відповідно, стратегія потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу має інтегруватися у цифрове середовище та слугувати основою його формування та розвитку всередині підприємства.

У контексті адаптивно-процесного підходу це означає, що підприємство не обмежується реактивною відповіддю на зовнішні зміни, а формує внутрішні механізми проактивного розвитку, які базуються на

управлінні інтелектуальними активами, що дозволяє зберігати стабільність у турбулентному середовищі, створювати нові конкурентні переваги, які неможливо відтворити стандартними ресурсними методами. Крім того, стратегія відіграє координаційну роль у забезпеченні взаємозв'язку між фінансовим і інтелектуальним капіталом підприємства, спрямовуючи зусилля на підвищення їх синергії, забезпечує ефективну цифрову трансформацію підприємства, підвищення його інноваційної спроможності, гнучкості операційної моделі та адаптивності до змін.

Інтелектуалізація капіталу підприємства, як стратегічний напрям трансформації ресурсної бази, сприяє формуванню високорозвинених механізмів управління знаннями, корпоративною культурою, людськими ресурсами та інформаційними потоками, які є фундаментальними складовими сучасного процесно-орієнтованого менеджменту. Умови цифровізації економіки актуалізують необхідність наявності зазначених механізмів та їх гнучкого, інтегрованого функціонування, що базується на сучасних цифрових технологіях. Стратегія, орієнтована на потенціал розвитку інтелектуалізації капіталу, є ключовим інструментом створення і посилення зазначених механізмів. Вона дозволяє здійснювати систематичне накопичення, актуалізацію та використання знань, забезпечує формування адаптивної організаційної культури, що також стимулює інновації і ухвалення нестандартних рішень, а також сприяє ефективній координації інтелектуалізації потенціалу, виступає засобом підвищення продуктивності управлінських рішень через оптимізацію потоків інформації, децентралізацію управлінських функцій, гнучку адаптацію до зовнішніх змін та забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю.

Враховуючи, що інтелектуальний капітал виступає головним джерелом формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства, його розвиток набуває вирішального значення для забезпечення довгострокового адаптивного розвитку суб'єкта господарювання. У сучасних умовах

цифровізації економіки, де ключову роль відіграють знання, технології і здатність персоналу до швидкого оновлення компетенцій, стратегія потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу стає підтримуючим елементом, структурною основою стратегії сталого функціонування підприємства. Зміцнення фінансового стану, інвестиційного розвитку та інтелектуального капіталу безпосередньо впливає на здатність підприємства відповідати на виклики зовнішнього середовища, «оперативно адаптуватися до змін та підтримувати інноваційні процеси у безперервному режимі, що забезпечує стабільність процесів адаптації, що є ключовим положенням адаптивно-процесного підходу до управління, який базується на принципах гнучкості, інтегрованості і динамізму процесів прийняття управлінських рішень.

Стратегія потенціалу розвитку інтелектуального капіталу виконує функцію стратегічної основи трансформації підприємства, що забезпечує його здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни» [121], забезпечувати формування внутрішнього потенціалу для прогнозування та реалізації випереджувальних заходів в стратегічному управлінні, що створює умови для збереження поточних конкурентних переваг і сприяє формуванню нових можливостей для сталого економічного зростання та технологічного лідерства в галузі. На підставі системного розвитку інтелектуального капіталу підприємства отримують здатність до реінжинірингу своїх процесів, швидкого оновлення компетенцій, генерування інновацій та ефективного управління знаннями [85; 86], що є критичними чинниками успіху в умовах цифрової трансформації економіки. У результаті стратегія формує необхідні передумови для стратегічної гнучкості, активізації інвестиційного та інноваційного потенціалу, сприяє довгостроковій конкурентоспроможності на основі принципів сталого розвитку та адаптивного управління змінами.

Перехід до ринкової моделі розвитку потребує інтеграції інтелектуального капіталу у процеси аналізу потреб споживачів, прогнозування динаміки попиту, гнучкої розробки продуктів і послуг, а

також активну участь при створенні цінності для клієнтів. Таким чином, інтелектуалізація капіталу виступає внутрішнім ресурсом, чинником ринкової диференціації і формування унікальної пропозиції підприємства на цифрових ринках (рис. 3.6).

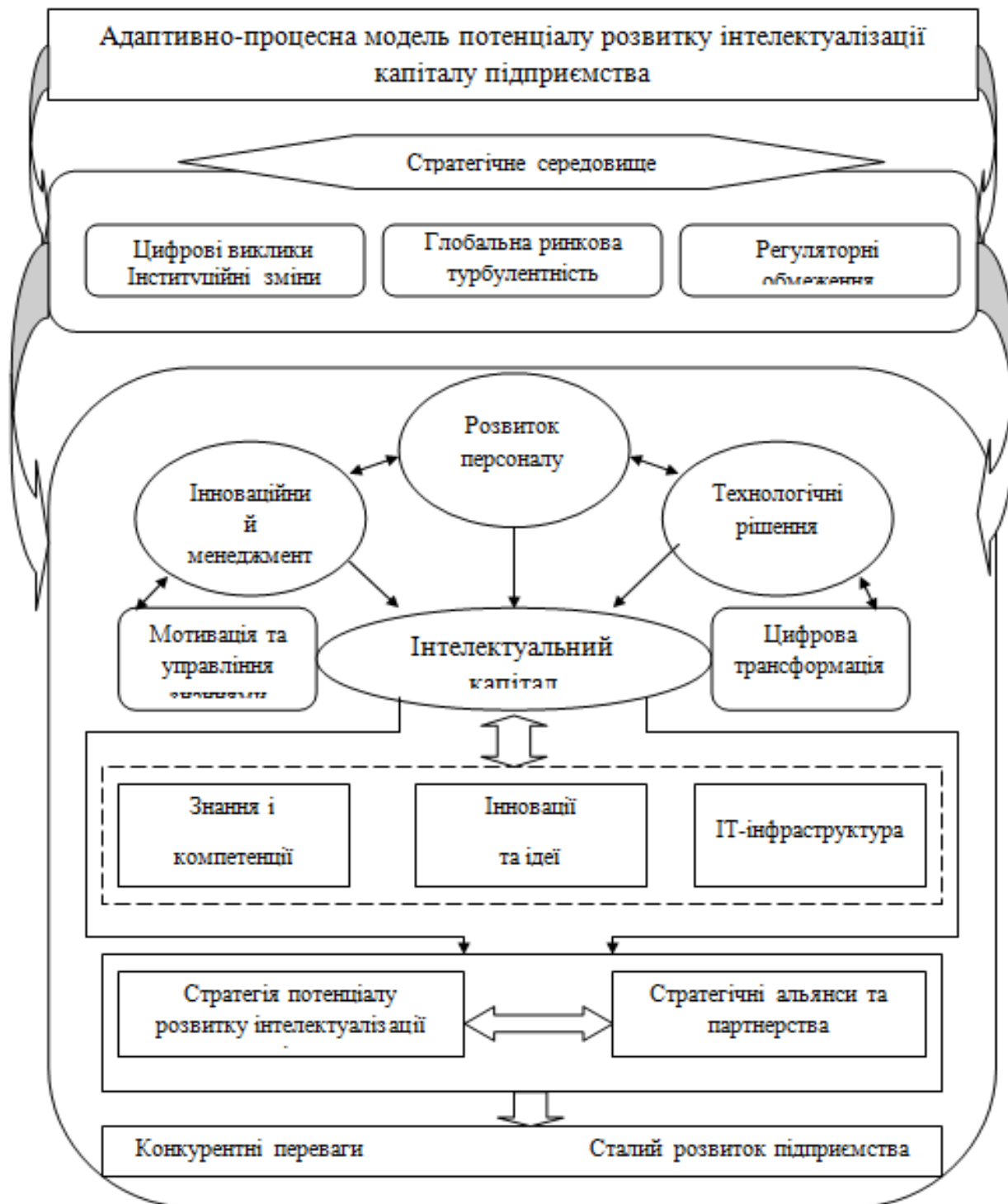


Рис. 3.6. Адаптивно-процесна модель потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [61; 62; 88; 92; 93; 116; 160; 165].

Модель потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в рамках адаптивно-процесного підходу представляє інтелектуалізацію як динамічну, гнучку систему стратегічного управління, здатну адаптуватися до цифрових змін зовнішнього середовища. Центральне місце у структурі займає інтелектуальний капітал, формування якого здійснюється через взаємодію ключових детермінант, інтегрованих у єдину процесну логіку, від управління знаннями та людським потенціалом до технологічних інновацій та цифрової трансформації.

До основних елементів, що забезпечують розвиток інтелектуалізації капіталу, належать: інноваційний менеджмент, розвиток персоналу, впровадження технологічних рішень, мотиваційні механізми, системи управління знаннями, а також цифрова трансформація підприємства. У контексті адаптивно-процесного підходу чинники функціонують як складові єдиного керованого процесу, спрямованого на досягнення конкретних стратегічних цілей. Результатом системного впливу зазначених чинників є формування ключових активів інтелектуального капіталу, а саме, знань і компетенцій, інновацій та ідей, розвиненої IT-інфраструктури, накопичення і цілеспрямоване використання яких в межах адаптивної управлінської системи сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, посиленню конкурентних позицій підприємства та формуванню передумов для сталого розвитку.

У межах адаптивно-процесного підходу визначаються ключовий стратегічний вектор управління інтелектуальним потенціалом: розробка гнучкої стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, реалізація якої забезпечує стійкість підприємства та здатність до проактивної адаптації в умовах цифрової економіки. Таким чином, модель відображає цілісну систему потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, в якій поєднуються розвиток інтелектуального, інвестиційного, фінансового та цифрового потенціалу з процесами адаптації, стратегування і

реалізації інвестицій та інновацій, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У межах реалізації адаптивно-процесного підходу до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки, особливого значення набуває необхідність обґрунтованого прийняття стратегічних рішень за умов невизначеності, складності та динамічності зовнішнього середовища. В даному контексті неохідним є використання методу аналізу ієрархій (MAI), розробленого Т. Сааті, як ефективного інструменту для формалізації процесу оцінювання альтернатив і визначення пріоритетів на основі системного оброблення експертної інформації [169].

Метод аналізу ієрархій, застосований у контексті формування стратегії, дозволяє адаптувати складні і багатофакторні управлінські завдання до рівня прийняття рішень, що є доступним при аналізі та інтерпретації. Він базується на створенні ієрархічної моделі, в якій стратегічна мета визначається як вища ціль, що деталізується через систему взаємопов'язаних критеріїв та альтернатив.

Ключовим етапом є проведення попарних порівнянь елементів ієрархії, що забезпечує оцінку відносної ваги кожного чинника в загальній системі пріоритетів. Результати порівнянь інтегруються в систему вагових коефіцієнтів, що дозволяє кількісно оцінити вплив кожного критерію та альтернативи на досягнення стратегічної мети.

У межах дослідження, акцент робиться на аналітичному моделюванні та дотриманні принципу когерентності суджень. Узгодженість експертних оцінок розглядається як обов'язкова умова достовірності результатів. Визнається, що сприйняття ситуації різними експертами може варіюватися залежно від їхнього досвіду та когнітивних установок, проте за умови наявності спільного професійного підґрунтя, уніфікованого бачення цілей та системної комунікації між учасниками процесу формується консолідоване поле оцінок, достатнє для формування єдиної картини пріоритетів.

Процедура експертної оцінки проводиться із урахуванням необхідності зменшення суб'єктивного впливу шляхом цілеспрямованого управління інформаційно-аналітичним процесом. Важливим є опитування та системна методологічна підтримка, що дозволяє орієнтувати мислення експертів у напрямі досягнення максимальної об'єктивності. Професійні судження, сформовані на основі глибокого галузевого знання та практичного досвіду, виступають джерелом ключової інформації для стратегічного планування, а рівень їх узгодженості визначає достовірність і корисність результатів аналізу. Враховуючи ймовірні кореляційні зв'язки між критеріями та альтернативами, модель структурується у вигляді ієрархії, що дозволяє уникнути інформаційного перенасичення та спростити інтерпретацію результатів. Суб'єктивність методу, його практичне застосування не знижує точності отриманих висновків. Завдяки гнучкості та адаптивності, МАІ дозволяє досягти високого рівня обґрунтованості рішень при мінімальних часових витратах.

Контроль узгодженості даних здійснюється на кількох взаємодоповнюючих рівнях – індивідуальному, груповому та структурному – що дозволяє комплексно оцінити ступінь відповідності експертних суджень загальній цільовій установці.

Узгодженість, яка визначається через індекси погодженості, слугує основою для формування експертної команди, здатної ефективно супроводжувати процес розробки й реалізації стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Шкала інтенсивності від 1 до 5 є ключовим елементом методу аналізу ієрархій, ця шкала використовується для оцінки відносної важливості критеріїв та альтернативних варіантів рішень у прийнятті рішень. Значення на шкалі від 1 до 9: 1 – рівна важливість двох елементів; 2 – легка перевага одного елемента над іншим; 3 – істотна перевага одного елемента над іншим;

4 – дуже сильна перевага одного елемента над іншим; 5 – абсолютна перевага одного елемента над іншим.

Наводимо процес вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу за допомогою методу попарних порівнянь у вигляді інформаційно-процедурної моделі [169] на основі використання МАІ (рис. 3.7).

Аналіз проблеми вибору відповідної стратегії розвитку потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації за методом аналізу ієрархій (МАІ) передбачає формування багаторівневої моделі, яка логічно впорядковує взаємозв'язки між ключовими елементами. Вершиною домінантної ієрархічної моделі є мета – «Оцінка потенціалу інтелектуалізації капіталу» (перший рівень). Другий рівень визначеної ієрархії формують три критерії: «Фактори фінансового стану», «Фактори інвестиційного розвитку», «Фактори інтелектуалізації капіталу», які уточнюють мету. Така структура дозволяє системно зіставити альтернативні стратегії, орієнтуючись на комплексний підхід до управління інтелектуальними ресурсами підприємства.

На третьому рівні представлені підкритерії (X): поточної ліквідності (X1.1); рентабельність виробництва (X1.2); рентабельність капіталу (X1.3); коефіцієнт: інвестиційна активність (X2.1); індекс інвестицій в інноваційні технології (X2.2); частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій (X2.3); фондовіддача (X2.4); показники: людського капіталу (X3.1); клієнтського капіталу (X3.2); інформаційно-технологічного капіталу (X3.3).

На останньому рівні представлено три типи стратегій: адаптації; розвитку та навчання; мотивації та залучення; утримання; управління змінами, які вибирають за критеріями третього рівня ієрархічної моделі оцінки рівня потенціалу інтелектуального капіталу сільськогосподарського підприємства в умовах цифровізацію.

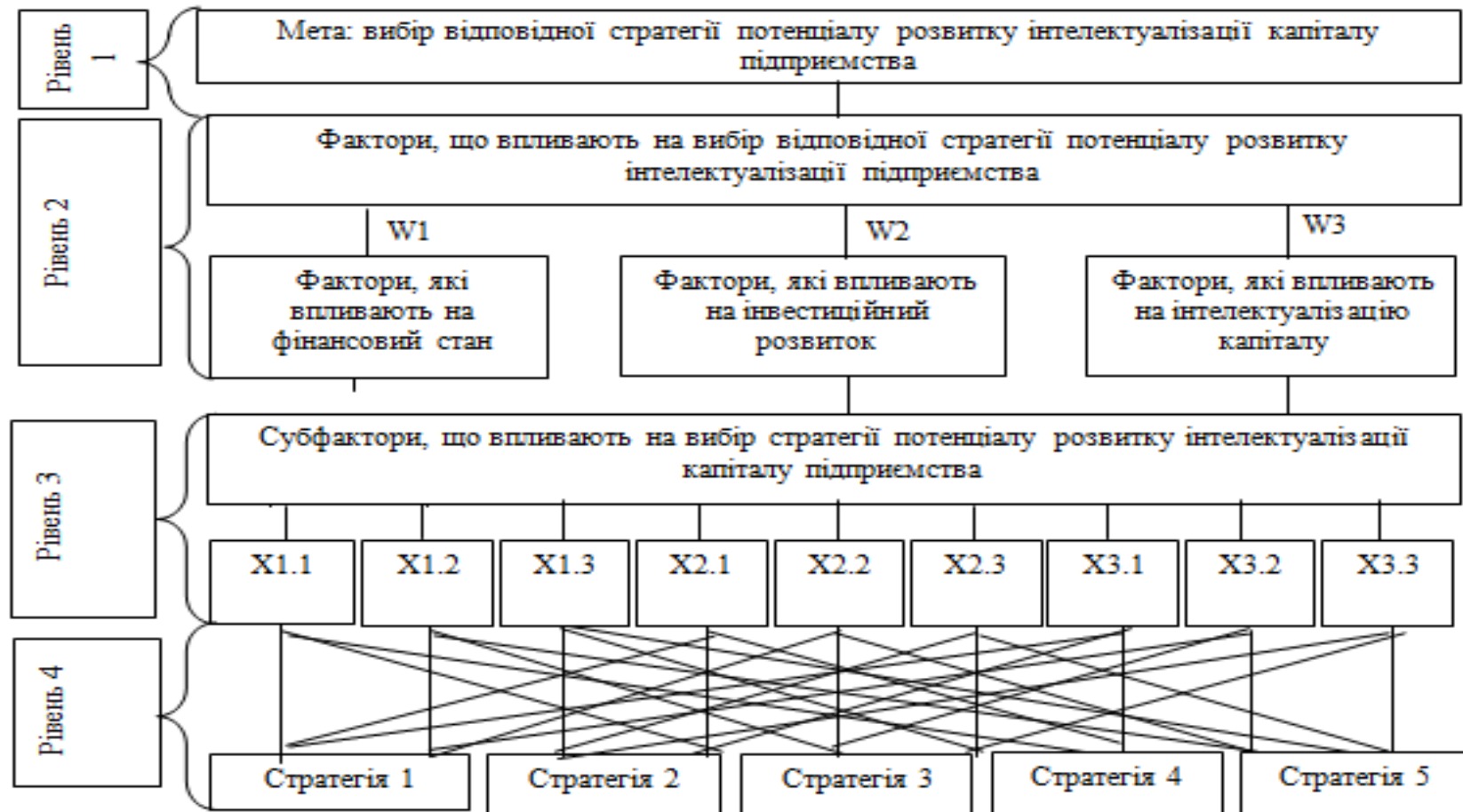


Рис. 3.7. Ієрархічна модель вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором.

У контексті адаптивно-процесного підходу до вибору стратегії розвитку потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства важливим аспектом є побудова логічно обґрунтованої системи пріоритетів, яка базується на застосуванні МАІ, який забезпечує структурне подання складної проблеми у вигляді ієрархії взаємозалежних елементів і дозволяє оцінити їх відносну значущість через систему попарних порівнянь.

Величини пріоритетів, що розраховуються в процесі аналітичного зіставлення елементів, відображають ступінь важливості кожного компонента у досягненні стратегічної мети. Чим вище значення пріоритету, тим суттєвіший вплив має відповідний елемент на загальний результат. Для отримання достовірних значень використовується формалізована процедура трансформації якісних суджень експертів у кількісні оцінки, представлені у вигляді квадратних матриць порівнянь $A = \{a_{ij}\}$ розмірності $N \times N$, де N – кількість оцінюваних компонентів. Такі матриці є інструментальним засобом вираження переваг експертів, які надають змогу систематизувати оцінки у порівняльному форматі.

Високий рівень достовірності отриманих висновків залежить від логічної узгодженості експертних суджень, що розглядається як фундаментальний принцип при прийнятті рішень. Узгодженість у цьому випадку розуміється як дотримання логічних зв'язків між елементами, що порівнюються. На підґрунті узгодженості відбувається відображення ступені раціональності та послідовності у формуванні суджень, необхідних для якісної агрегації експертної інформації.

Кількісна оцінка узгодженості виконується шляхом обчислення максимального власного значення відповідної матриці порівнянь. Відхилення цього значення від розмірності матриці свідчить про наявність або відсутність логічної суперечності в судженнях.

Для точного вимірювання використовуються індекс узгодженості (CI) та відношення узгодженості (CR), які дозволяють прорахувати прийнятність рівня погодженості думок. У разі перевищення допустимих порогових

значень постає потреба в перегляді оцінок з метою підвищення внутрішньої логічної узгодженості. Таким чином, інтеграція методу аналізу ієрархій у систему вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу сприяє формуванню обґрунтованих і внутрішньо несуперечливих рішень, що є значним у сучасному цифровому середовищі, де швидкість і якість управлінських рішень мають вирішальне значення для ефективного розвитку підприємства.

Оцінки відносної важливості порівнюваних елементів, які мають бути узгоджені, необхідно визначати індекс (ІУ) та відношення узгодженості (ВУ):

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}; \quad BU = \frac{IU}{CB}, \quad (3.1)$$

де $\lambda_{\max}$ - максимальне власне значення зворотно симетричної матриці попарних порівнянь;

n – кількість критеріїв.

Слід враховувати, що складання попарної матриці порівнянь має бути перевірено щодо узгодженості в такий спосіб, щоб розрахункове значення загальної узгодженості не виходило межі 0,1. У разі, якщо розрахункове значення відношення узгодженості перевищує зазначене значення, слід провести повторну побудову матриці попарних порівнянь 2-го рівня. Стратегічні альтернативи, представлені в табл. 3.1, слугують основою для обґрунтування вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства залежно від досягнутого рівня його інтегрального показника.

У процесі реалізації адаптивно-процесного підходу до формування стратегії розвитку потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства, побудова матриця попарних порівнянь, яка є необхідною аналітичною процедурою, що дозволяє здійснити формалізовану оцінку відносної важливості визначених критеріїв.

Після ідентифікації факторів, які визначають вибір стратегічного напрямку, виникає потреба у встановленні пріоритетів між ними з урахуванням їх значущості в контексті загальної мети. З цією метою використовується матриця попарних порівнянь, що ґрунтується на експертних судженнях, отриманих у результаті опитування.

Таблиця 3.1

Типи стратегій потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу
підприємства в умовах цифровізації

№	Тип стратегії	Характеристика	Інтервал
1	Стратегія адаптації	Спрямована на адаптацію підприємства до нових економічних умов через посилення гнучкості управлінських і фінансових рішень, з урахуванням наявного рівня інтелектуального капіталу. Підтримується оптимальним використанням фінансових ресурсів для забезпечення стабільності та розвитку.	1,0 – 0,85
2	Стратегія розвитку та навчання	Орієнтована на зростання інтелектуалізації капіталу за рахунок системного інвестування в людський ресурс. Розвиток знань, компетенцій і креативного потенціалу працівників стає пріоритетом при формуванні стратегії та підвищенні загальної капіталізації підприємства.	0,84 – 0,75
3	Стратегія мотивації та залучення	Забезпечує ефективний потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу через внутрішню активність персоналу. Передбачає фінансування програм стимулювання, участі у проектах розвитку, що сприяє зростанню як рівня інтелектуалізації, так і загального інвестиційного клімату підприємства.	0,74 – 0,55
4	Стратегія утримання	Спрямована на стабілізацію ключових інтелектуальних ресурсів підприємства. Передбачає фінансову підтримку програм довгострокового професійного розвитку, внутрішнього резервування знань та збереження цінного людського капіталу в умовах конкурентного ринку.	0,54 – 0,25
5	Стратегія управління змінами	Орієнтована на контрольоване оновлення компонентів інтелектуального капіталу у відповідь на стратегічні виклики. Підтримується інвестиціями в розвиток нових ідей, проектів, форм організації праці, з урахуванням впливу на фінансову стабільність і довгострокову інтелектуальну цінність підприємства.	0,24 – 0,00

Джерело: сформовано автором.

Кожен критерій аналізується у порівнянні з іншими за принципом парної оцінки, що забезпечує структуроване виявлення переваг між можливими варіантами вибору. У рамках ієрархічної структури стратегічного аналізу, така матриця дозволяє кількісно визначити вплив кожного з критеріїв на процес прийняття рішення.

Суб'єктивні судження експертів, які є джерелом даних для побудови цієї матриці, мають бути логічно узгодженими та відповідати принципам системного підходу. У дослідженні використовується матриця другого рівня, яка відображає результати оцінювання значущості кожного критерію в системі пріоритетів, сформованих експертним шляхом.

В основі процедури лежить завдання, що ставилося перед експертами – виявити відносну важливість кожного з критеріїв, які впливають на стратегічний вибір.

Отримані дані дозволяють кількісно зафіксувати переваги та закласти підґрунтя для подальшого обчислення вагових коефіцієнтів, які використовуються для формування узагальненого індикатора ефективності кожної стратегічної альтернативи.

Отже, застосування методу парних порівнянь у межах ієрархічної структури аналізу дозволяє систематизувати експертні оцінки та визначити відносну значущість критеріїв, що впливають на стратегічний вибір підприємства. Проводимо обґрунтування стратегії для ТОВ СП «Нібулон (решта підприємств – в додатах З-К).

Для ТОВ СП «Нібулон» результати проведеного експертного оцінювання представлені у матриці другого рівня, яка відображає співвідношення важливості кожного з визначених критеріїв.

На основі цієї матриці здійснюється подальший розрахунок вагових коефіцієнтів, які формують основу при комплексній оцінці стратегічних альтернатив.

Відповідні результати порівняльного аналізу критеріїв наведено в табл. 3.2–3.5.

Таблиця 3.2

Матриця попарного порівняння елементів рівня 2

Елементи порівняння рівня 2	Фактори фінансового стану	Фактори інвестиційного розвитку	Фактори інтелектуалізації капіталу	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Фактори фінансового стану	1	5	7	35	3,27	0,73
Фактори інвестиційного розвитку	0,2	1	3	0,6	0,84	0,19
Фактори інтелектуалізації капіталу	0,14	0,33	1	0,05	0,36	0,08
Σ	1,34	6,33	11		4,48	1
$\lambda_{\max} = 3,065$; IY = 0,032; BY = 0,056						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.3

Матриця попарного порівняння для показників фінансового стану

Елементи порівняння рівня 3	X1.1	X1.2	X1.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X1.1	1	5	0,33	1,67	1,19	0,30
X1.2	0,20	1	0,2	0,04	0,34	0,09
X1.3	3	5	1	15	2,47	0,62
Σ	4,2	11	1,53		3,99	1
$\lambda_{\max} = 3,136$; IY = 0,068; BY = 0,0617						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.4

Матриця попарного порівняння для показників інвестиційного розвитку

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Пм	$\sqrt[4]{\text{Пм}}$	W
X2.1	1	0,2	0,33	2	0,132	0,6	0,13
X2.2	5	1	0,5	3	7,5	1,65	0,37
X2.3	3	1	1	1	3	1,32	0,30
X2.4	1	0,6	1	1	0,6	0,88	0,2
Σ	10	2,8	7,33	7		4,45	1
$\lambda_{\max} = 7,735$; IY = 1,245; BY = 0,0383							

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.5

Матриця попарного порівняння для показників інтелектуалізації
капіталу

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	Пм	$\sqrt[3]{Пм}$	W
X3.1	1	5	7	35	3,27	0,73
X3.2	0,2	1	3	0,6	0,84	0,19
X3.3	0,14	0,33	1	0,05	0,36	0,08
Σ	0,34	6,22	11		4,48	1
$\lambda_{max} = 3,065$; $IY = 0,032$; $BY = 0,056$						

Джерело: розраховано автором.

Результати, отримані в процесі формування попарних матриць порівнянь, підтверджують прийнятний рівень логічної несуперечливості експертних оцінок. Аналіз показників відношення узгодженості (ВУ) свідчить про дотримання критерію узгодженості, оскільки всі значення ВУ, розраховані для відповідних матриць, не перевищують граничного допустимого рівня 0,1, то визначені вагові коефіцієнти є прийнятними для їх подальшого застосування в процесі стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, сформовані вагові коефіцієнти є прийнятними для подальшого використання у процесі формування стратегічних управлінських рішень щодо потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства.

Із застосуванням принципу синтезу визначення глобальні пріоритети (Z_i) елементів рівня 3 ієрархічної моделі здійснюється за формулою [169]:

$$Z_t = v_{it} \times u_t \quad (3.2)$$

де v_{ij} - ваговий коефіцієнт (локальний пріоритет) i -го елемента рівня 3 у співвідношенні до j -го підкритерію рівня 2 ієрархічної моделі.

Результати розрахунку глобального пріоритету за кожним елементом третього рівня ієрархічної моделі вибору відповідної стратегії потенціалу

розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Глобальні пріоритети за кожним елементом рівня 3 ієрархічної моделі

Показники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3
W	0,73	0,73	0,73	0,19	0,19	0,19	0,19	0,08	0,08	0,08
Локальний пріоритет	0,30	0,13	0,73	0,09	0,37	0,19	0,20	0,62	0,30	0,08
Глобальний пріоритет	0,219	0,0949	0,5329	0,0171	0,0703	0,0361	0,038	0,0496	0,024	0,0064

Джерело: розраховано автором.

Визначено локальні пріоритети четвертого рівня моделі вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства для кожного підкритерію третього рівня ієрархічного моделі (додаток Ж., табл. Ж.1-Ж.2).

Використання принципу синтезу визначення глобальних пріоритетів елементів рівня 4 виробляється як сума додатків локальних пріоритетів кожного елемента рівня 4 (k_{ij}) на глобальні пріоритети елементів рівня 3 [169]:

$$K_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} \cdot Z_j \quad (3.3)$$

Обчислення глобального пріоритету кожної альтернативи базується на інтеграції відповідних вагових коефіцієнтів, які відображають значущість критеріїв вибору, із локальними оцінками альтернатив за цими критеріями. Такий підхід передбачає використання суми добутків ваг критеріїв на ваги альтернатив, що дозволяє кількісно визначити ступінь доцільності кожного з можливих варіантів у межах прийняття стратегічного рішення. При цьому формується цілісна оцінка, яка є основою для логічного обґрунтування вибору оптимальної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу

підприємства, адаптованої до умов цифрової економіки. Отримані результати забезпечують порівнянність альтернатив і сприяють раціоналізації процесу прийняття управлінських рішень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Глобальні пріоритети для кожної стратегії

Показ- ники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	Глобаль- ний пріори- тет
Z	0,219	0,0949	0,5329	0,0171	0,0703	0,0361	0,038	0,0496	0,024	0,0064	0,3547
k ₁	0,20	0,46	1,16	0,18	0,19	0,20	0,20	0,22	0,23	0,22	0,3286
k ₂	0,17	0,33	0,40	0,22	0,21	0,19	0,20	0,14	0,23	0,17	0,3221
k ₃	0,14	1,98	1,32	0,16	0,22	0,19	0,19	0,21	0,15	0,19	0,3904
k ₄	0,37	0,40	0,40	0,22	0,19	0,22	0,20	0,26	0,22	0,21	0,3480
k ₅	0,12	0,44	0,44	0,22	0,19	0,20	0,20	0,16	0,18	0,20	0,3547

Джерело: розраховано автором.

Оцінювання альтернативних стратегій супроводжується визначенням векторів пріоритетів альтернатив відповідно до заданих критеріїв, що дозволило ідентифікувати рівень їхньої значущості в контексті досягнення стратегічної мети. Порівняння показників із визначеними вагами критеріїв дозволило сформулювати також вектор глобальних пріоритетів, який використовується як обґрунтування для прийняття рішень щодо вибору найбільш раціонального стратегічного напрямку потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства. Найкращим варіантом пріоритету вважається альтернатива із максимальним значенням. Вектори пріоритетів альтернатив за іншими критеріями («Фактори фінансового стану», «Фактори інвестиційного розвитку», «Фактори інтелектуалізації капіталу») та оцінка узгодженості визначиться за аналогічною методикою. Під час обчислення глобальних пріоритетів найбільше значення відображає найкращу для реалізації стратегію (табл. 3.8). Відповідно до загального вектора критеріїв рівня 4 доцільно зробити висновок, що стратегія (мета рівня 1) більшою

мірою відповідає стратегії утримання (глобальний пріоритет 0,3904), яка спрямована на стабілізацію ключових інтелектуальних ресурсів підприємства.

Таблиця 3.8

Вектори глобальних пріоритетів

Типи стратегій	Вектори пріоритетів щодо критерію										Глобальний пріоритет
	Фактори фінансового стану			Фактори інвестиційного розвитку				Фактори інтелектуалізації капіталу			
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	
Стратегія 1	0,20	0,46	1,16	0,18	0,19	0,20	0,20	0,22	0,23	0,22	0,3547
Стратегія 2	0,17	0,33	0,40	0,22	0,21	0,19	0,20	0,14	0,23	0,17	0,3286
Стратегія 3	0,14	1,98	1,32	0,16	0,22	0,19	0,19	0,21	0,15	0,19	0,3221
Стратегія 4	0,37	0,40	0,40	0,22	0,19	0,22	0,20	0,26	0,22	0,21	0,3904
Стратегія 5	0,12	0,44	0,44	0,22	0,19	0,20	0,20	0,16	0,18	0,20	0,3480

Джерело: розраховано автором.

Передбачає фінансову підтримку програм довгострокового професійного розвитку, внутрішнього резервування знань та збереження цінного людського капіталу в умовах конкурентного ринку.

На основі проведених розрахунків з використанням МАІ на основі векторів глобальних пріоритетів було визначено стратегічні альтернативи розвитку інтелектуалізації капіталу досліджуваних підприємств. Узагальнення отриманих результатів представлено у табл. 3.9.

За результатами визначення стратегічних альтернатив у межах формування потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємств на основі методу аналізу ієрархій встановлено, що досліджувані аграрні підприємства використовують різні підходи до управління інтелектуальними ресурсами залежно від їхніх стратегічних пріоритетів.

Найвищий показник глобального пріоритету спостерігається у ТОВ «Кернел» (0,749), що відображає його спрямованість на стратегію розвитку та навчання, яка передбачає активне зростання рівня інтелектуалізації капіталу шляхом системного інвестування у людський

ресурс. У межах цієї стратегії пріоритетного значення набуває розвиток знань, професійних компетенцій та креативного потенціалу працівників, що сприяє посиленню інноваційних можливостей і підвищенню загальної капіталізації підприємства.

Таблиця 3.9

Визначення стратегічних альтернатив в межах стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу аналізованих підприємств

Підприємство	Вектори глобальних пріоритетів	Стратегія відповідно розрахункам
ТОВ «Кернел»	0,749	Стратегія розвитку та навчання
ПрАТ «МХП»	0,510	Стратегія утримання
ТОВ СП «Нібулон»	0,3904	Стратегія утримання
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,573	Стратегія мотивації та залучення
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,446	Стратегія утримання

Джерело: розраховано автором.

Водночас для більшості досліджуваних підприємств, зокрема ПрАТ «МХП», ТОВ СП «Нібулон» та ТОВ «Волинь-зерно-Продукт», визначено стратегію утримання, яка спрямована на стабілізацію та збереження ключових інтелектуальних ресурсів. Реалізація даної стратегії потребує фінансової підтримки програм довгострокового професійного розвитку, формування внутрішніх механізмів накопичення та передачі знань, а також забезпечення збереження цінного людського капіталу в умовах посилення конкурентного середовища.

Окремо варто відзначити ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ», для якого характерною є стратегія мотивації та залучення персоналу. Її реалізація спрямована на активізацію внутрішнього потенціалу працівників та стимулювання їх участі у процесах розвитку підприємства. Такий підхід передбачає фінансування програм мотивації, підтримку участі персоналу у проєктах розвитку та ініціативах удосконалення діяльності, що сприяє зростанню рівня інтелектуалізації капіталу і створенню сприятливого

інвестиційного клімату підприємством. Результати проведеного аналізу підтверджують, що формування потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємств відбувається через поєднання різних стратегічних підходів – розвитку та навчання, утримання, а також мотивації і залучення персоналу. Таке поєднання забезпечує більш ефективне використання інтелектуальних ресурсів, сприяє їх накопиченню та зміцнює конкурентні позиції підприємств у сучасному економічному середовищі.

Отже, запропонований адаптивно-процесний підхід до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу набуває особливої значущості як інструмент забезпечення стабільного функціонування підприємства та довгострокової конкурентоспроможності. Його перевага полягає у структурованості та чіткості, що сприяє ефективній організації процесів створення, нарощування та реалізації інтелектуального потенціалу підприємства. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, формує інституційну та ресурсну готовність до впровадження адаптивних заходів, і, як наслідок, створює умови для стійкого розвитку підприємства на основі процесної узгодженості, інноваційного потенціалу та інтеграції інтелектуальних ресурсів у стратегічну архітектуру управління.

На цій основі запропоновано ієрархічну модель оцінювання на базі методу аналізу ієрархій, що дозволяє структурувати чинники стратегічного вибору, кількісно визначати вагомість альтернативних рішень і підвищувати об'єктивність прийняття управлінських рішень у процесі цифрової трансформації.

Доведено, що стратегічний вибір у цій сфері не може базуватися на одному домінуючому показнику, а має враховувати сукупність фінансових, інвестиційних та інтелектуальних детермінант. адаптивно-процесний підхід забезпечує гнучкість реагування підприємства на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та узгоджує стратегічні орієнтири з реальними можливостями підприємства.

3.3. Інтегрований стратегічно-тактичний підхід щодо формування заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки

Цифрова трансформація економіки зумовлює якісні зміни в механізмах формування та використання капіталу підприємства, посилюючи роль інтелектуальних ресурсів як ключового чинника конкурентоспроможності, підвищення результативності ресурсокористування та забезпечення сталого розвитку підприємства. В умовах динамічності зовнішнього середовища, технологічних трансформацій традиційні підходи до процесу управління капіталом втрачають достатню результативність, що актуалізує необхідність розроблення інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до формування заходів щодо управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки.

Сучасна практика стратегічного управління свідчить про необхідність узгодження довгострокових орієнтирів розвитку підприємства з тактичними рішеннями та ресурсними можливостями. Відсутність інтеграції по-між стратегічним плануванням і тактичною реалізацією заходів інтелектуалізації призводить до фрагментарності управлінських впливів, неузгодженості цілей і показників результативності, а також до виникнення стратегічних розривів між бажаним і фактичним рівнем інтелектуалізації капіталу.

Стратегічний і поточний рівні потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу є взаємозалежними та формують єдину систему управління. Інтеграція цих елементів передбачає здійснення узгодження довгострокових цілей з поточними управлінськими діями, що забезпечують практичну реалізацію визначеної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства. Стратегічний рівень формує вектор змін, визначає пріоритети та архітектуру трансформації підприємства в умовах цифровізації, тактичний забезпечує декомпозицію стратегічних цілей у систему конкретних заходів, програм, бюджетів і контрольних показників.

Результати тактичної реалізації, у свою чергу, слугують підґрунтям для коригування стратегічних цілей у довгостроковому періоді. Зворотний зв'язок між рівнями забезпечує можливість коригування стратегії на основі результатів їх практичного впровадження. Структурну взаємодію стратегічного і тактичного управління відображено на рис. 3.8, який демонструє ієрархічну побудову форм і рівнів потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства.

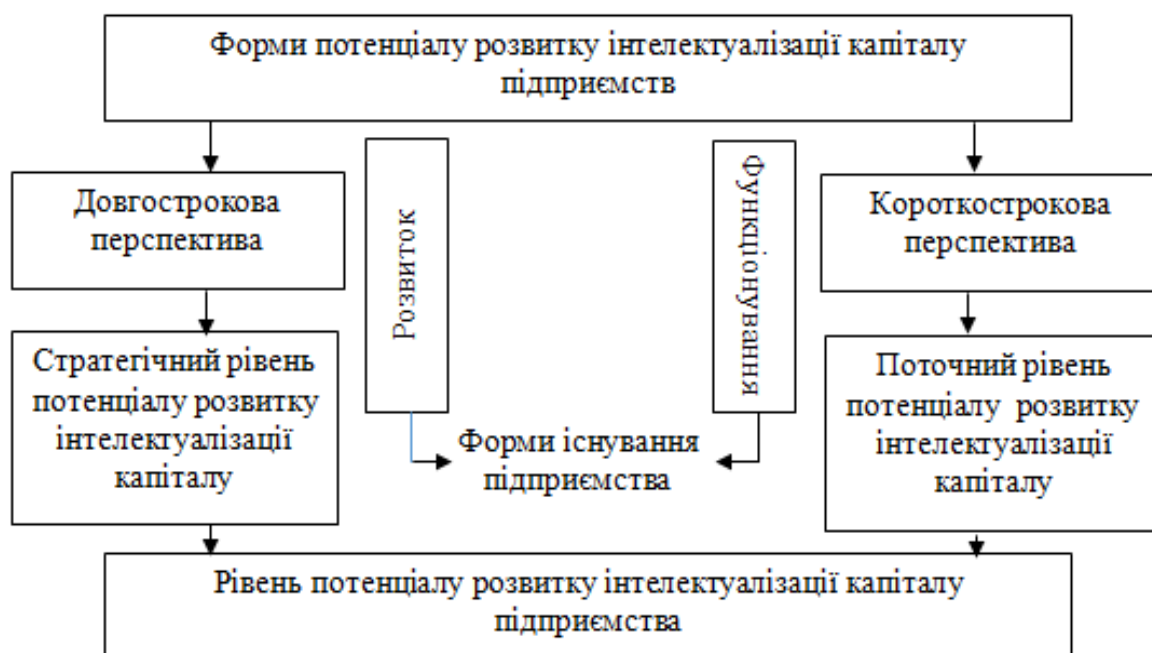


Рис. 3.8. Ієрархічна структура форм і рівнів потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Виявлена взаємозалежність стратегічного і тактичного рівнів управління формує теоретичну основу інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства. Зазначений підхід забезпечує перехід від вибору альтернативної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу до її реалізації в межах інтегрованої системи управління, що передбачає формування конкретних управлінських рішень, їх ресурсне забезпечення та кількісний контроль результатів (рис. 3.9).

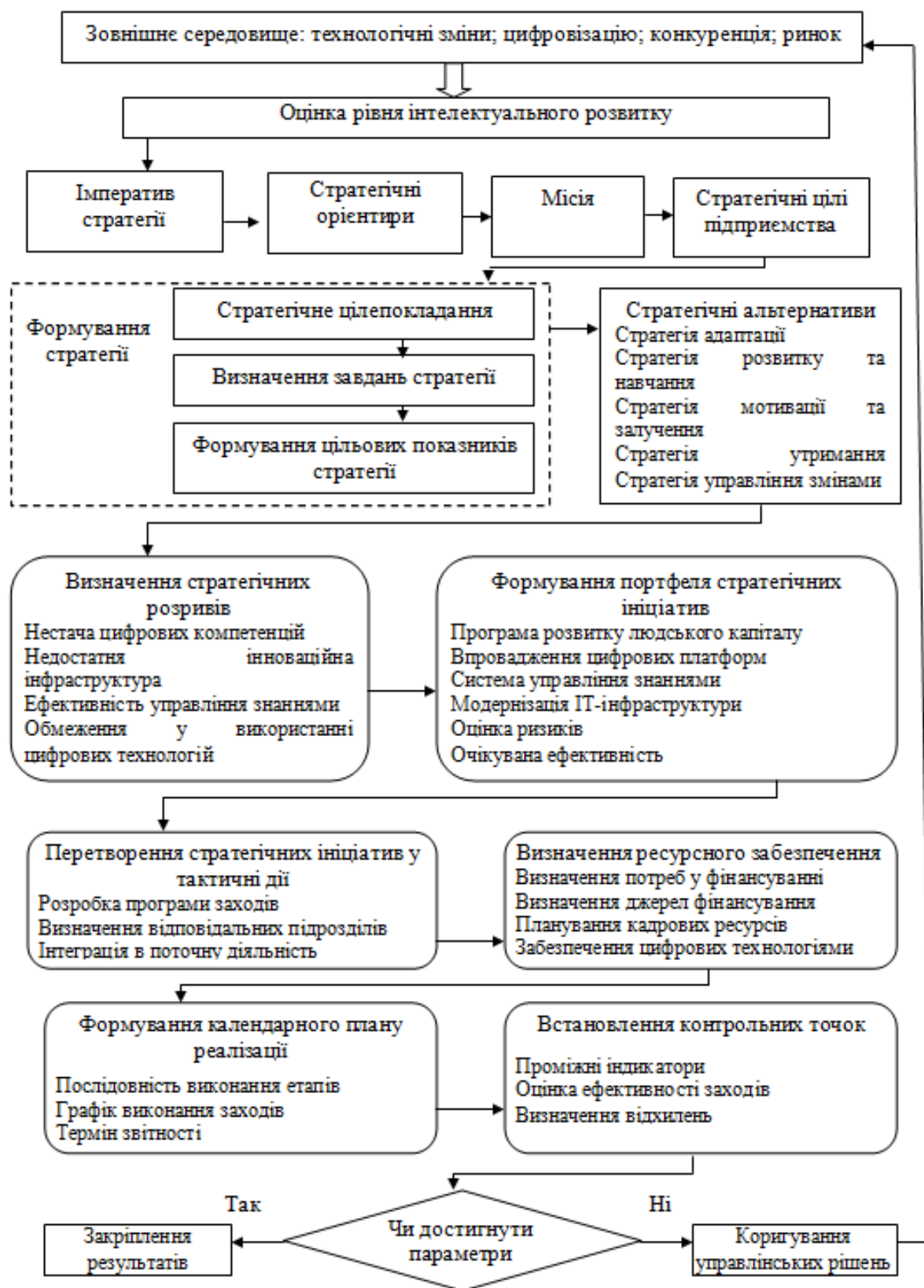


Рис. 3.9. Модель інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки

Джерело: розроблено автором на основі [24; 29; 82; 90; 94; 96; 153; 156].

Реалізація підходу базується на механізмі зворотного зв'язку, який дозволяє коригувати обрану стратегію на основі результатів тактичних заходів та забезпечувати адаптивність управління. Інтегрований стратегічно-тактичний підхід забезпечує вертикальну узгодженість обраної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу з операційною діяльністю підприємства та горизонтальну координацію між його функціональними підсистемами – фінансовою, інвестиційною, кадровою, інноваційною та інформаційно-цифровою. У межах інтегрованої системи управління інтелектуалізація капіталу розглядається як наскрізний процес реалізації стратегії через сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів. Інтегрований стратегічно-тактичний підхід спирається на функціонально-процесний механізм забезпечення розвитку потенціалу інтелектуального капіталу, який визначає інструментальну основу управління через систему функцій, бізнес-процесів і цифрових інструментів. Якщо функціонально-процесний механізм забезпечує практичну реалізацію заходів інтелектуалізації, то інтегрований стратегічно-тактичний підхід визначає логіку узгодження обраної стратегії з процесною реалізацією управлінських рішень. У його межах функціональні та процесні компоненти набувають стратегічної спрямованості та забезпечують трансформацію стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу у систему конкретних тактичних заходів.

Інтегрований стратегічно-тактичний підхід забезпечує узгодженість стратегії з її тактичною реалізацією та потребує структурованого методологічного забезпечення, методологічну цілісність якого формує система базових принципів, що визначають стратегічну координацію і ресурсну узгодженість управління інтелектуалізацією капіталу. Принцип системності передбачає розгляд управління як цілісної структури взаємопов'язаних стратегічних і тактичних елементів та виключає фрагментарність рішень. Принцип адаптивності спрямований на коригування управлінських дій відповідно до змін цифрового середовища на основі

механізму зворотного зв'язку. Принцип безперервності відображає циклічний характер процесу «стратегія розвитку – реалізація – оцінювання – коригування», що гарантує поступове нарощування інтелектуального потенціалу. Принцип цифрової орієнтованості передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи управління. Принцип економічної доцільності акцентує орієнтацію заходів інтелектуалізації на досягнення вимірюваних економічних результатів і обґрунтування ефективності використання ресурсів. Сукупність викладених положень формує теоретико-методичну основу інтегрованого стратегічно-тактичного підходу, який забезпечує узгоджене поєднання обраної стратегії розвитку інтелектуалізації капіталу з її практичною реалізацією через систему тактичних заходів у межах функціонально-процесного механізму.

Методичною основою формування стратегічного рівня виступають результати кількісного оцінювання рівня інтелектуального розвитку підприємства, отримані у п. 2.3 дисертаційного дослідження. Відповідно до регресійного рівняння (2.9), загальний інтегральний показник $Y^n(t)$ розраховується як функція інтегральних показників фінансового стану Y_1^t , інвестиційного розвитку Y_2^t та інтелектуалізації капіталу Y_3^t . Саме ці показники формують аналітичну базу для встановлення цільового значення та визначення стратегічного розриву.

Стратегічний розрив визначається як різниця між цільовим і фактичним рівнем:

$$G^n(t) = Y_{target}^n(t) - Y^n(t) \quad (3.4)$$

де $G^n(t)$ – стратегічний розрив; $Y_{target}^n(t)$ – цільовий рівень.

Ідентифікація величини та структури розриву дозволяє сформувати портфель стратегічних ініціатив. Структурна декомпозиція розриву:

$$G^n(t) = \beta_1 (Y_{target_1}^n(t) - Y_1^n(t)) + \beta_2 (Y_{target_2}^n(t) - Y_2^n(t)) + \beta_3 (Y_{target_3}^n(t) - Y_3^n(t)) \quad (3.5)$$

$$\begin{aligned} \text{де} \quad \Delta Y_1^n(t) &= Y_{t_{\text{arget}_1}}^n(t) - Y_1^n(t), & \Delta Y_2^n(t) &= Y_{t_{\text{arget}_2}}^n(t) - Y_2^n(t), \\ \Delta Y_3^n(t) &= Y_{t_{\text{arget}_3}}^n(t) - Y_3^n(t). \end{aligned}$$

Тоді:

$$G^n(t) = \beta_1 \Delta Y_1^n(t) + \beta_2 \Delta Y_2^n(t) + \beta_3 \Delta Y_3^n(t) \quad (3.6)$$

Визначення пріоритетності компонентів розриву (через MAI)

Згідно з п. 3.2 дисертації, для критеріїв будується матриця попарних порівнянь $A = \{a_{ij}\}$, визначається вектор пріоритетів:

$$W = (w_1, w_2, w_3), \quad (3.7)$$

де w_1 - вага фінансової складової; w_2 - вага інвестиційної складової; w_3 - вага складової інтелектуалізації

За умови прийнятності:

$$CR \leq 0,1. \quad (3.8)$$

Тоді з урахуванням ваг MAI інтегральна оцінка пріоритетності напрямів скорочення розриву визначається як:

$$w_1 \beta_1 (Y_{t_{\text{arget}_1}}^n(t) - Y_1^n(t)), \quad (3.9)$$

$$w_2 \beta_2 (Y_{t_{\text{arget}_2}}^n(t) - Y_2^n(t)), \quad (3.10)$$

$$w_3 \beta_3 (Y_{t_{\text{arget}_3}}^n(t) - Y_3^n(t)). \quad (3.11)$$

Отримані величини дозволяють: визначити домінуючу складову формування розриву; обґрунтувати напрями стратегічного втручання; сформулювати перелік стратегічних ініціатив.

Формування множини стратегічних ініціатив

Нехай X_k – k -та стратегічна ініціатива, реалізація якої впливає на зміну показників:

$$Y_1^n(t), Y_2^n(t), Y_3^n(t),$$

$$\Delta X_k^n(t) = \beta_1 \Delta Y_{1k}^n(t) + \beta_2 \Delta Y_{2k}^n(t) + \beta_3 \Delta Y_{3k}^n(t) \quad (3.12)$$

де зміни відповідних складових обумовлені реалізацією ініціативи X_k .

Оптимізація портфеля тактичних заходів.

Позначимо:

$x_k \in \{0,1\}$ – рішення про включення тактичного заходу до портфеля;

C_k – витрати на реалізацію ініціативи;

B – бюджетні обмеження.

Оптимізаційна модель має вигляд:

$$\max \sum_{k=1}^K (\beta_1 \Delta Y_{1k}^n(t) + \beta_2 \Delta Y_{2k}^n(t) + \beta_3 \Delta Y_{3k}^n(t)) x_k \quad (3.13)$$

за умови:

$$\sum_{k=1}^K C_k \cdot x_k \leq B, \quad (3.14)$$

$$x_k \in \{0,1\} \quad (3.15)$$

Оцінка закриття стратегічного розриву характеризує ступінь скорочення стратегічного розриву.

$$\frac{\sum_{k=1}^K (\beta_1 \Delta Y_{1k}^n(t) + \beta_2 \Delta Y_{2k}^n(t) + \beta_3 \Delta Y_{3k}^n(t)) x_k}{G^n(t)} \quad (3.16)$$

На тактичному рівні стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства трансформуються у конкретні програми та проекти, що реалізуються в межах функціонально-процесного механізму, який забезпечує інституціоналізацію управлінських рішень через визначення відповідальних підрозділів, ресурсного забезпечення, строків виконання та

цифрових інструментів реалізації. Каскадування показників забезпечує переведення цільових значень у вимірювані параметри реалізації та створює основу для моніторингу ефективності заходів. Запропонований підхід має циклічний характер і забезпечує зворотний зв'язок між досягнутими результатами та обраною стратегією розвитку. У разі відхилення фактичних показників від цільових здійснюється коригування складу ініціатив або уточнення параметрів стратегії, що забезпечує адаптивність управління інтелектуалізацією капіталу в умовах цифрової економіки (рис. 3.10).

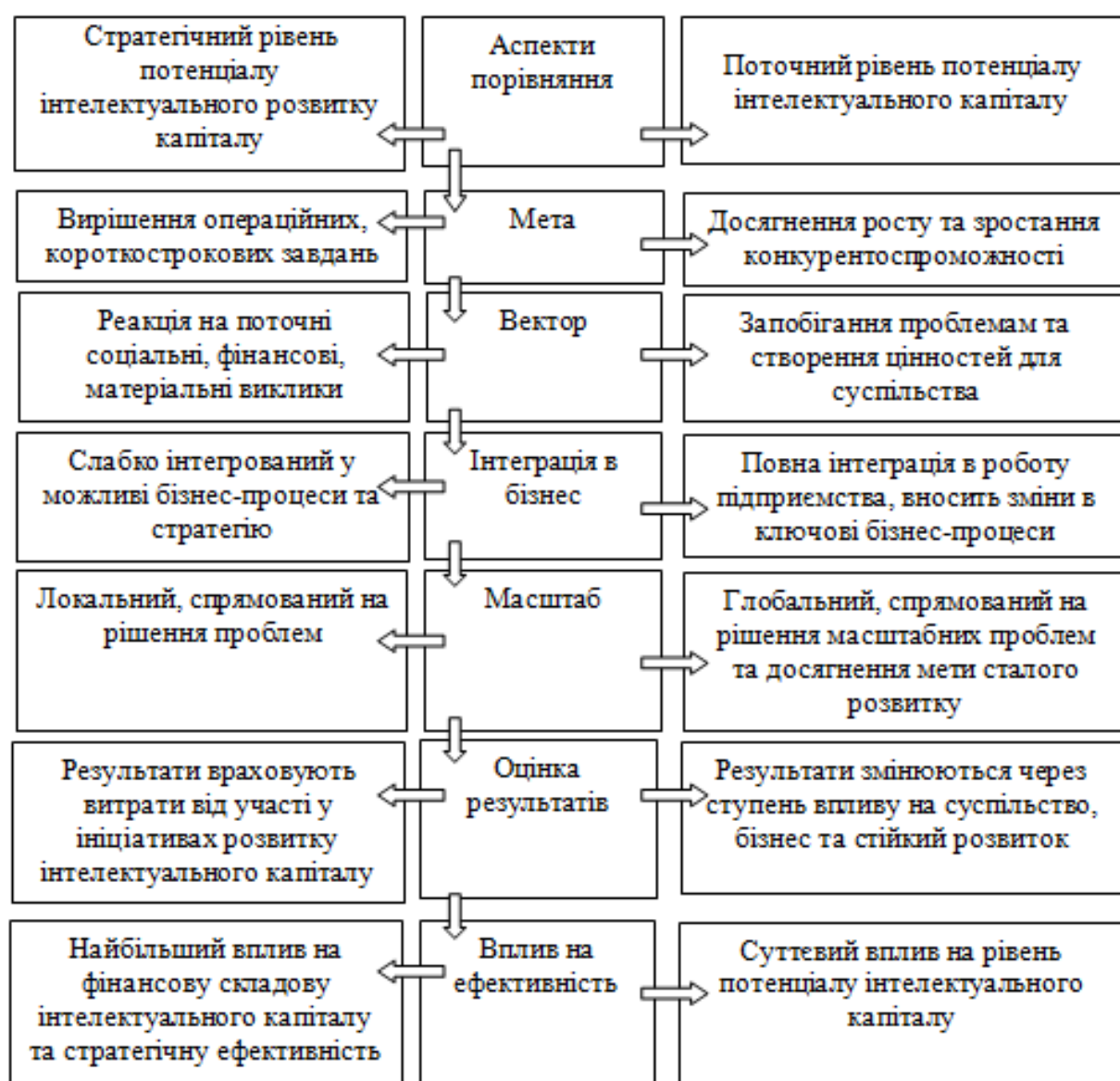


Рис. 3.10. Порівняльна характеристика форм розвитку потенціалу інтелектуального капіталу підприємств

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення теоретико-методичних положень інтелектуалізації капіталу та систематизація підходів до її управління зумовлюють необхідність їх структурного відображення в аналітичному форматі. З метою забезпечення комплексності оцінювання та узгодженості управлінських рішень доцільним є застосування матричного підходу, що дозволяє формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими впливами та результативними показниками. Представлена матриця (табл. 3.10) формалізує взаємозв'язки між встановленими стратегічними напрямками розвитку інтелектуалізації капіталу та результативністю управлінських заходів, створюючи основу для кількісного оцінювання їх внеску у зміну інтегрального показника $Y^n(t)$.

Методологічне значення запропонованої матриці (табл. 3.10) полягає у формалізації причинно-наслідкових зв'язків між стратегією потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, управлінськими заходами та кількісними показниками результативності. Вона забезпечує трансформацію стратегічних рішень у систему тактичних дій із визначеними параметрами оцінювання. Матриця виконує також функцію інструмента контролю, оскільки це дозволяє проводити моніторинг показників за кожним напрямом реалізації стратегії, виявляти відхилення та приймати коригувальні рішення. Її використання забезпечує кількісну інтерпретацію взаємозв'язку «стратегія – заходи – показники – результат» в умовах цифрової економіки.

Відповідно до моделі визначення стратегічного розриву, різниця між цільовим і фактичним значенням інтегрального показника формує величину стратегічного відхилення, яке відображає ступінь невідповідності між запланованими параметрами розвитку інтелектуалізації капіталу та реальними результатами діяльності підприємства. В умовах цифровізації економіки, що характеризується високою технологічною динамікою, зазначене відхилення може посилюватися під впливом зовнішніх факторів невизначеності, що зумовлює потребу у застосуванні сценарного підходу.

Таблиця 3.10

Структурно-логічна матриця інтегрованого стратегічно-тактичного управління інтелектуалізацією капіталу

№	Тип стратегії	Характеристика	Тактичні заходи	Критерії та основні показники потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
1	Стратегія адаптації	Спрямована на адаптацію підприємства до нових економічних умов через посилення гнучкості управлінських і фінансових рішень, з урахуванням наявного рівня інтелектуального капіталу. Підтримується оптимальним використанням фінансових ресурсів для забезпечення стабільності та розвитку.	Оптимізація витрат на персонал Реструктуризація бізнес-процесів Перерозподіл фінансових ресурсів Впровадження гнучких форм зайнятості	Інтегральний показник рівня фінансового стану підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); рентабельність виробництва; рентабельність капіталу.	Підвищення гнучкості підприємства, збереження конкурентоспроможності та фінансової стабільності
2	Стратегія розвитку та навчання	Орієнтована на зростання інтелектуалізації капіталу за рахунок системного інвестування в людський ресурс. Розвиток знань, компетенцій і креативного потенціалу працівників стає пріоритетом при формуванні стратегії та підвищенні загальної капіталізації підприємства.	Підвищення кваліфікації та перепідготовка Організація тренінгів і навчальних програм Інвестиції в R&D Підтримка внутрішніх освітніх ініціатив	Інтегральний показник рівня інвестиційного розвитку підприємств: інвестиційна активність; індекс інвестицій в інноваційні технології; частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій; фондовіддача;	Підвищення інтелектуального потенціалу та інноваційної спроможності підприємства
3	Стратегія мотивації та залучення	Забезпечує ефективний потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу через внутрішню активність персоналу. Передбачає фінансування програм стимулювання, участі у проєктах розвитку, що сприяє зростанню як рівня інтелектуалізації, так і загального інвестиційного клімату підприємства.	Запровадження систем преміювання Програми участі у прибутку Внутрішні конкурси інновацій Формування корпоративної культури	інноваційні технології; частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій; фондовіддача;	Зростання мотивації, підвищення продуктивності та формування інноваційного середовища

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
4	Стратегія утримання	Спрямована на стабілізацію ключових інтелектуальних ресурсів підприємства. Передбачає фінансову підтримку програм довгострокового професійного розвитку, внутрішнього резервування знань та збереження цінного людського капіталу в умовах конкурентного ринку.	Формування кадрового резерву Програми довгострокового стимулювання Соціальні гарантії та пільги Система наставництва	Інтегральний показник рівня інтелектуалізації капіталу підприємств: людський капітал; клієнтський; інформаційно-технологічний капітал. Загальний інтегральний показник рівня інтелектуального розвитку підприємства.	Збереження стратегічно важливого інтелектуального капіталу та мінімізація втрат знань
5	Стратегія управління змінами	Орієнтована на контрольоване оновлення компонентів інтелектуального капіталу у відповідь на стратегічні виклики. Підтримується інвестиціями в розвиток нових ідей, проєктів, форм організації праці, з урахуванням впливу на фінансову стабільність і довгострокову інтелектуальну цінність підприємства.	Реалізація інноваційних проєктів Впровадження цифрових технологій Розвиток гнучких методів управління Оцінка ризиків змін		Підвищення інноваційності, стратегічної стійкості та довгострокової вартості підприємства

Джерело: розроблено автором.

Використання методу сценаріїв дозволяє комплексно змодельовати можливі траєкторії розвитку підприємства, врахувати інерційне збереження поточних тенденцій, оцінити потенційний ефект активізації інвестицій у людський та інформаційно-технологічний капітал, а також проаналізувати ризики поглиблення стратегічного відставання в умовах цифрової турбулентності. Застосування сценарного методу є особливо актуальним в умовах цифровізації економіки, які характеризуються інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів, широким використанням цифрових платформ, зростанням обсягів даних та прискоренням інноваційних змін. За таких умов підприємства функціонують у середовищі підвищеної технологічної турбулентності, що потребує застосування гнучких та науково-обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, адаптивність стратегії та ефективність скорочення стратегічного розриву в довгостроковій перспективі.

В умовах цифровізації економіки зростає значення розвитку цифрових компетенцій персоналу, ефективного управління знаннями, впровадження сучасних інформаційних систем та підвищення інвестиційної активності. Саме тому сценарний підхід дозволяє комплексно врахувати різні траєкторії цифрової трансформації, рівень технологічної готовності підприємства, інтенсивність інвестицій у цифрові інструменти, інвестиційне забезпечення і динаміка розвитку людського капіталу. Формування базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв створює методологічне підґрунтя для оцінювання можливих наслідків реалізації тактичних заходів та підвищення ефективності стратегічного управління розвитком інтелектуалізації капіталу.

Для таких підприємств аграрного сектору, як ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» та ТОВ «Волинь-зерно-Продукт», функціонування в умовах цифрової економіки передбачає необхідність постійного оновлення компетенцій

персоналу, впровадження інноваційних технологій, автоматизації бізнес-процесів та ефективного управління даними. За таких обставин сценарний аналіз забезпечує комплексну оцінку можливих траєкторій розвитку інтелектуалізації капіталу та сприяє формуванню адаптивної, гнучкої моделі стратегічного управління.

За підприємствами прогнозування проведено за допомогою інструменту «Диспетчер сценаріїв» у програмі Microsoft Excel. У межах аналізу сформовано декілька можливих сценаріїв розвитку подій, які відображають різні варіанти щодо впровадження тактичних заходів. Для кожного із сценаріїв проведено оцінку їхнього впливу на основні показники діяльності підприємства, що дозволяє визначити потенційні результати та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

З метою деталізації визначених напрямів реалізації стратегії доцільно конкретизувати перелік відповідних тактичних заходів. У табл. 3.11 сформовані тактичні заходи в межах стратегії розвитку та навчання ТОВ «Кернел» в межах стратегії розвитку та навчання.

Запропонований комплекс тактичних заходів орієнтований на усунення виявленої слабкої сторони – недостатнього рівня інвестиційного розвитку – шляхом збільшення інвестицій у розвиток людського капіталу, впровадження цифрових технологій та стимулювання інноваційної активності. Такий підхід створює передумови для підвищення ринкової вартості підприємства, зміцнення його фінансово-економічних позицій та забезпечення довгострокового зростання потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу.

З огляду на визначені стратегічні орієнтири здійснюємо кількісну оцінку очікуваних результатів їх реалізації, що передбачає формування прогнозних фінансово-економічних показників підприємства (табл. 3.12).

Аналіз даних табл. 3.12 свідчить, що за умов впровадження тактичних заходів прогнозується зростання чистого доходу з 3581 млн грн до 3939,1 млн грн (сценарій B1), що становить приріст близько 10 %.

Таблиця 3.11

Тактичні заходи в межах стратегії розвитку та навчання
ТОВ «Кернел»

Елемент	Зміст
Мета	Забезпечення зростання потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства шляхом активізації інвестицій у нематеріальні активи, розвитку людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу в умовах цифровізації економіки.
Напрямки потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу. Розвиток людського капіталу (підвищення кваліфікації, цифрові компетенції, управління знаннями). Формування та зміцнення клієнтського капіталу (довгострокові відносини, цифрові канали комунікації). Модернізація інформаційно-технологічного капіталу (ERP, CRM, автоматизація, аналітика даних). Активізація інвестиційного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу.	
Тактичні заходи	Створення цільового бюджету інвестицій у нематеріальні активи. Впровадження системи безперервного навчання персоналу (корпоративна LMS-платформа). Реалізація програм розвитку цифрових компетенцій. Інвестування у модернізацію IT-інфраструктури. Запровадження системи управління знаннями. Розвиток CRM-систем для підвищення рівня клієнтського капіталу. Оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал (HR ROI).
Особливості реалізації підвищення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу	Узгодження інвестиційної політики з довгостроковою стратегією підприємства. Поетапне впровадження цифрових технологій. Пріоритетність інвестицій у розвиток людського капіталу. Системний моніторинг результативності заходів. Інтеграція інтелектуального капіталу в загальну систему стратегічного управління.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.12

Прогнозні значення чистий дохід та собівартості для розробки
сценаріїв ТОВ «Кернел»

Показники	Базове значення 2024 р.	Прогноз після впровадження тактичних заходів	Тактичні заходи не впроваджувалися на підприємстві
Чистий дохід, млн.грн	3581 (B1)	3939,1 (B2)	3222,9 (B3)
Собівартість, млн.грн.	2899 (C1)	3188,9 (C2)	2609,1 (C3)

Джерело: розраховано автором.

У табл. 3.13 наведено результати моделювання сценаріїв розвитку подій на ТОВ «Кернел».

Таблиця 3.13

Моделювання сценаріїв розвитку подій ТОВ «Кернел»

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, млн грн	Вірогідність,%	Виважений прибуток, млн грн
Оптимістичний	B3-C2	1330,0	0,01	13,3
Позитивний 1	B2-C1	1040,1	0,05	52,0
Позитивний 2	B1-C3	971,9	0,07	68,0
Позитивний 3	B2-C2	750,2	0,17	127,5
Найбільш ймовірний	B1-C1	682,0	0,4	272,8
Негативний 1	B3-C3	613,8	0,17	104,3
Негативний 2	B1-C2	392,1	0,07	27,4
Негативний 3	B3-C1	323,9	0,05	16,2
Песимістичний	B2-C3	34,0	0,01	0,34
Всього	-			682,0

Джерело: розраховано автором.

Водночас можливі й альтернативні варіанти розвитку подій, як помірне зростання, так і зниження виручки (до 3222,9 млн грн). Аналогічна варіативність простежується і щодо собівартості: її зміна коливається від 2609,1 млн грн до 3188,9 млн грн залежно від ефективності реалізації управлінських рішень.

Моделювання сценаріїв (табл. 3.13) демонструє значну амплітуду можливих фінансових результатів. Валовий прибуток підприємства може змінюватися від мінімального значення 34,0 млн грн (песимістичний сценарій) до 1330,0 млн грн (оптимістичний сценарій). Однак крайні варіанти мають низьку ймовірність реалізації (0,01), що свідчить про їх радше теоретичний характер. Найбільш імовірним є сценарій «B1–C1», ймовірність якого становить 0,4. При цих умовах очікуваний валовий прибуток уде дорівнювати 682,0 млн грн, а його виважене значення – 272,8 млн грн. Саме цей показник можна розглядати як прогностичний орієнтир при формуванні фінансової стратегії підприємства. Значну частку також займають помірно позитивні та помірно негативні сценарії (ймовірність 0,17), що свідчить про відносну нестабільність зовнішнього середовища та чутливість фінансових результатів до змін ключових факторів.

На рис. 3.11 представлена ймовірність отримання обсягів валового прибутку ТОВ «Кернел».

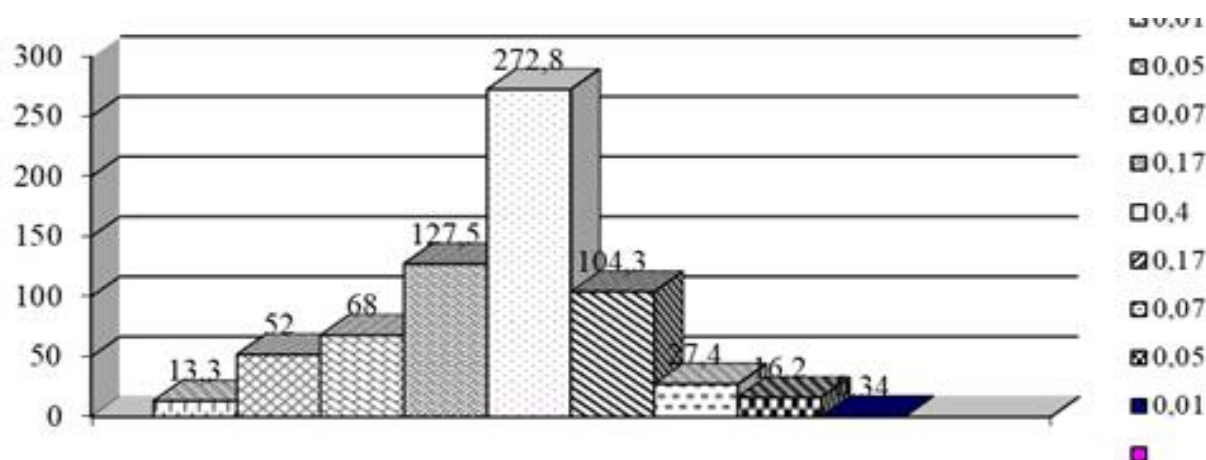


Рис. 3.11. Ймовірність отримання обсягів валового прибутку
ТОВ «Кернел»

Джерело: розраховано автором.

Графічна інтерпретація результатів (рис. 3.11) підтверджує концентрацію ймовірностей у діапазоні середніх значень прибутковості. Це означає, що підприємство в даних умовах має найбільші шанси на отримання стабільного, але не максимального фінансового результату. Водночас наявність варіантів із суттєвим приростом прибутку засвідчує потенціал реалізації інвестиційних та інноваційних заходів.

Отже, проведені розрахунки дозволили комплексно оцінити можливі фінансові результати діяльності ТОВ «Кернел» залежно від варіантів поєднання прогнозних значень виручки та собівартості. Проведене сценарне моделювання дозволило оцінити можливий діапазон фінансових результатів, визначити рівень ризику та очікувану дохідність реалізації тактичних заходів. Отримані результати запропоновані для використання у обґрунтуванні управлінських рішень щодо інвестиційної активності, оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства в середньостроковій перспективі, що позитивно вплине на потенціал розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства. При забезпеченні імплементації стратегії утримання і підвищити стійкість підприємства необхідно конкретизувати напрями управлінського впливу через систему практичних заходів.

З метою структуризації запропонованих рішень у табл. 3.14 сформовані тактичні заходи для ПрАТ «МХП» у межах стратегії утримання, спрямовані на збереження кадрового потенціалу, оптимізацію витрат і підтримання стабільних фінансових результатів.

Сформовані у табл. 3.14 тактичні заходи для ПрАТ «МХП» у межах стратегії утримання відповідають поточному фінансово-економічному стану підприємства та спрямовані на стабілізацію його діяльності в умовах зниження фінансових показників і низької інвестиційної активності. Ключовим пріоритетом визначено збереження наявного інтелектуального потенціалу – людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу – без здійснення масштабних інвестиційних проєктів.

Таблиця 3.14

Тактичні заходи в межах стратегії утримання ПрАТ «МХП»

Елемент	Зміст
Мета	Стабілізація діяльності підприємства в умовах зниження фінансових показників і низької інвестиційної активності шляхом збереження наявного людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу, мінімізації втрат інтелектуальних ресурсів і підтримання досягнутого рівня інтелектуалізації капіталу.
Напрямки потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу. Збереження ключового людського капіталу та критично важливих компетенцій. Підтримка стабільності клієнтського капіталу та довгострокових партнерських відносин. Забезпечення безперервного функціонування інформаційно-технологічного капіталу. Рационалізація та концентрація обмежених інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках.	
Тактичні заходи	Оптимізація витрат із збереженням ключових фахівців. Запровадження програм нематеріальної мотивації та внутрішньої ротации персоналу. Проведення аудиту знань та формування бази критичних компетенцій. Пролонгація стратегічно важливих контрактів із клієнтами. Підтримка функціонування існуючих ІТ-систем без масштабних інвестицій. Перегляд інвестиційного портфеля та відмова від високоризикових проєктів. Посилення внутрішнього контролю ефективності використання ресурсів.
Особливості реалізації підвищення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу.	Орієнтація на збереження досягнутого рівня інтелектуалізації, а не на його розширення. Пріоритет підтримки критичних бізнес-процесів. Мінімізація інвестиційних ризиків. Рациональний перерозподіл внутрішніх ресурсів. Системний моніторинг стану інтелектуального капіталу.

Джерело: сформовано автором.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить мінімізацію втрат критично важливих компетенцій, підтримання стабільності клієнтської бази та безперервності функціонування ІТ-інфраструктури. Рационалізація інвестиційного портфеля та посилення внутрішнього контролю використання

ресурсів сприятимуть підвищенню ефективності управління в умовах обмежених фінансових можливостей.

Системний моніторинг визначених критеріїв – зокрема коефіцієнта плинності кадрів, рівня збереження ключових компетенцій, стабільності клієнтської бази, стану ІТ-інфраструктури та інтегрального показника інтелектуалізації капіталу – дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення та створити передумови для подальшого переходу до більш активної стратегії розвитку після стабілізації фінансового стану підприємства. Таким чином, стратегія утримання для ПрАТ «МХП» виступає необхідним етапом, спрямованим на збереження інтелектуального потенціалу як основи майбутнього зростання конкурентоспроможності підприємства.

Для обґрунтування доцільності впровадження тактичних заходів проведено прогнозування ключових фінансових показників підприємства за різними варіантами розвитку подій. Результати розрахунків наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Прогнозні значення чистого доходу та собівартості для розробки сценаріїв ПрАТ «МХП»

Показники	Базове значення 2024 р.	Прогноз після впровадження тактичних заходів	Тактичні заходи не впроваджувалися на підприємстві
Чистий дохід, млн.грн	3581 (В1)	3939,1 (В2)	3222,9 (В3)
Собівартість, млн.грн.	2899 (С1)	3188,9 (С2)	2609,1 (С3)

Джерело: розраховано автором.

У разі впровадження тактичних заходів прогнозується зростання чистого доходу на 358,1 млн грн, або на 10%, з 3581 до 3939,1 млн грн. Водночас за відсутності таких заходів очікується її скорочення на аналогічну

суму – 358,1 млн грн (–10%), до рівня 3222,9 млн грн. Подібна тенденція простежується і щодо собівартості: при активізації діяльності вона збільшується на 289,9 млн грн (10%), тоді як у разі зниження обсягів виробництва скорочується на таку ж величину. За умов реалізації тактичних заходів можливий приріст валового прибутку становитиме 68,2 млн грн (750,2 млн грн проти базових 682,0 млн грн). Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку доходів та створює передумови для підвищення прибутковості підприємства.

З метою комплексної оцінки можливих варіантів розвитку подій та визначення найбільш імовірного фінансового результату на основі прогнозних показників чистого доходу і собівартості проведено моделювання альтернативних сценаріїв діяльності підприємства. Результати сценарного аналізу на ПрАТ «МХП», що відображають варіативність валового прибутку та рівень імовірності кожного варіанта, наведено в табл. 3.16.

Діапазон можливого валового прибутку коливається від 34,0 млн грн до 1330,0 млн грн, що свідчить про значну варіативність фінансових результатів підприємства залежно від умов розвитку подій. Водночас найбільш імовірним є сценарій із рівнем імовірності 40%, який передбачає отримання 682,0 млн грн валового прибутку. Розрахований сумарний очікуваний (виважений) прибуток також становить 682,0 млн грн, що фактично відповідає базовому варіанту розвитку та підтверджує його реалістичність. Імовірність реалізації крайніх сценаріїв - як оптимістичного, так і песимістичного – є мінімальною (по 1%), що знижує ризик настання суттєвих фінансових відхилень і свідчить про відносну стабільність прогнозної моделі.

Графічна інтерпретація результатів прогнозування наведено на рис. 3.12. Аналіз імовірностей отримання валового прибутку свідчить про те, що найбільша частка припадає на найбільш імовірний сценарій із показником 0,4, що відповідає виваженому прибутку в розмірі 272,8 млн грн.

Таблиця 3.16

Моделювання сценаріїв розвитку подій ПрАТ «МХП»

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, млн грн	Вірогідність, %	Виважений прибуток, млн грн
Оптимістичний	B3-C2	1330,0	0,01	13,3
Позитивний 1	B2-C1	1040,1	0,05	52,0
Позитивний 2	B1-C3	971,9	0,07	68,0
Позитивний 3	B2-C2	750,2	0,17	127,5
Найбільш ймовірний	B1-C1	682,0	0,4	272,8
Негативний 1	B3-C3	613,8	0,17	104,3
Негативний 2	B1-C2	392,1	0,07	27,4
Негативний 3	B3-C1	323,9	0,05	16,2
Песимістичний	B2-C3	34,0	0,01	0,34
Всього	-			682,0

Джерело: розраховано автором.

Водночас сценарії з прибутком понад 1000 млн грн мають незначну сукупну ймовірність, що характеризує їх як малореалістичні варіанти розвитку подій. Ймовірність отримання критично низького фінансового результату також є мінімальною, що підтверджує відносну стійкість підприємства та помірний рівень фінансових ризиків у прогнозному періоді.

Проведене прогнозування та сценарне моделювання діяльності підприємства засвідчило, що впровадження тактичних заходів створює реальні передумови для зростання виручки та підвищення валового прибутку, забезпечуючи позитивну динаміку фінансових результатів. Розрахунки показали, що очікуваний (виважений) валовий прибуток відповідає базовому сценарію, що підтверджує його економічну обґрунтованість і реалістичність.

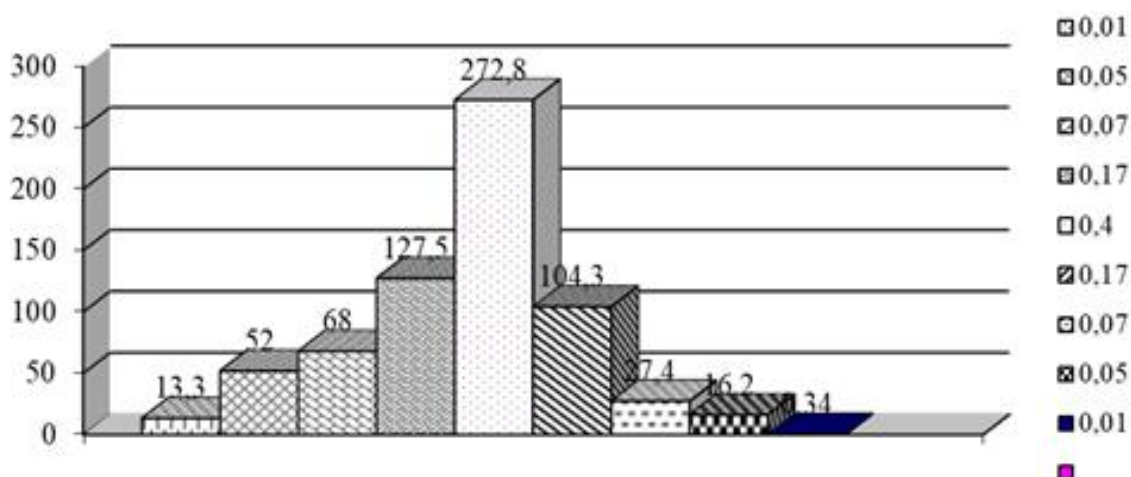


Рис. 3.12. Імовірність отримання обсягів валового прибутку
ПрАТ «МХП»

Джерело: розраховано автором.

Водночас імовірність реалізації крайніх – як надмірно оптимістичних, так і песимістичних – варіантів розвитку є мінімальною, що відображає відносну стабільність наявного фінансового стану підприємства та помірний рівень ризику. Отже, реалізація стратегії утримання та впровадження відповідних тактичних заходів є доцільними кроками, спрямованими на зміцнення фінансової стійкості, збереження інтелектуального потенціалу та забезпечення довгострокового зростання конкурентоспроможності підприємства.

З метою практичної реалізації стратегії утримання та забезпечення стабільності розвитку підприємства доцільно визначити конкретні інструменти її впровадження. Узагальнення запропонованих управлінських рішень і напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства наведено в табл. 3.17, у якій сформовано тактичні заходи для ТОВ СП «Нібулон» у межах стратегії утримання. Для ТОВ СП «Нібулон» стратегія утримання є доцільною з огляду на низькі значення показників інтелектуалізації капіталу та інвестиційного розвитку при відносно стабільному фінансовому стані. Основний акцент має бути зроблений на збереженні наявного інтелектуального потенціалу та недопущенні його подальшого скорочення.

Таблиця 3.17

Тактичні заходи в межах стратегії утримання
ТОВ СП «Нібулон»

Елемент	Зміст
Мета	Стабілізація діяльності ТОВ СП «Нібулон» в умовах зниження рівня інтелектуалізації капіталу та низької інвестиційної активності при відносно достатньому фінансовому стані шляхом збереження наявного людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу, мінімізації втрат інтелектуальних ресурсів і формування передумов для подальшого відновлення інвестиційного розвитку.
	Напрямки потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу. Збереження та раціональне використання людського капіталу (утримання ключових спеціалістів, підтримка базових компетенцій). Підтримка клієнтського капіталу (збереження стратегічних партнерств, підвищення рівня довіри контрагентів). Забезпечення стабільного функціонування інформаційно-технологічного капіталу (підтримка ІТ-систем, захист даних). Обмежене, але цільове інвестування у критично важливі напрями інтелектуалізації за рахунок наявного фінансового потенціалу.
Тактичні заходи	Проведення аудиту інтелектуального капіталу та визначення критичних компетенцій. Запровадження програм утримання ключових працівників (гнучкі умови праці, нематеріальна мотивація). Оптимізація витрат без скорочення стратегічно важливого персоналу. Підтримка функціонування існуючих ІТ-рішень без масштабної модернізації. Пролонгація довгострокових контрактів із ключовими клієнтами. Вибіркове фінансування проєктів із коротким терміном окупності. Внутрішня система передачі знань і наставництва.
Особливості реалізації підвищення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу	Орієнтація на збереження досягнутого рівня інтелектуалізації при мінімізації інвестиційних ризиків. Використання наявного фінансового потенціалу для підтримки критичних напрямів. Пріоритет підтримки стабільності бізнес-процесів. Поетапність відновлення інвестиційної активності. Посилений контроль ефективності використання ресурсів.

Джерело: сформовано автором.

Запропоновані тактичні заходи дозволяють мінімізувати втрати людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу, забезпечити стабільність операційної діяльності та створити передумови для

поступового переходу до стратегії розвитку після відновлення інвестиційної активності. Системний моніторинг показників інтелектуалізації забезпечить обґрунтованість управлінських рішень і підвищить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Після обґрунтування тактичних заходів доцільним є кількісне оцінювання їх можливого впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. З цією метою сформовано прогностні параметри ключових показників, що дозволяють визначити потенційні зміни доходів і витрат підприємства та використати їх як базу для подальшого сценарного моделювання розвитку. Прогностні значення чистого доходу та собівартості, що використовуються для формування сценаріїв розвитку ТОВ СП «Нібулон», наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Прогностні значення чистого доходу та собівартості для розробки сценаріїв ТОВ СП «Нібулон»

Показники	Базове значення 2024 р.	Прогноз після впровадження тактичних заходів	Тактичні заходи не впроваджувалися на підприємстві
Чистий дохід, млн.грн	20263 (B1)	22289,3 (B2)	18236,7 (B3)
Собівартість, млн.грн.	18526 (C1)	20378,6 (C2)	16673,4 (C3)

Джерело: розраховано автором.

При впровадженні запропонованих тактичних заходів зросте чистий дохід з 20263 млн грн до 22289,3 млн грн, тобто на 2026,3 млн грн (+10%). За відсутності заходів прогнозується його скорочення на аналогічну величину – до 18236,7 млн грн (–10%). Собівартість при зростанні обсягів діяльності

збільшується з 18526 млн грн до 20378,6 млн грн (+1852,6 млн грн або 10%), тоді як у разі скорочення діяльності вона зменшується до 16673,4 млн грн (–1852,6 млн грн). Базовий валовий прибуток становить 1737,0 млн грн (20263 – 18526), що формує основу для подальшого сценарного аналізу.

Отримані прогностні значення доходу, собівартості та валового прибутку створюють аналітичну основу для оцінювання можливих варіантів подальшого розвитку підприємства залежно від реалізації або відсутності запропонованих тактичних заходів.

З метою систематизації результатів прогнозування та порівняння альтернативних траєкторій розвитку проведено сценарне моделювання, що дозволяє кількісно оцінити наслідки управлінських рішень для фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. У табл. 3.19 наведено результати моделювання сценаріїв розвитку подій на ТОВ СП «Нібулон».

Моделювання сценаріїв показало, що валовий прибуток може коливатися від –2141,9 млн грн до 5615,9 млн грн залежно від поєднання прогностних показників. Найбільш імовірний сценарій (40%) передбачає отримання 1737,0 млн грн валового прибутку, що забезпечує виважений результат у 694,8 млн грн. Сумарний очікуваний (виважений) прибуток також становить 1737,0 млн грн, що відповідає базовому варіанту розвитку. Наявність окремих сценаріїв зі збитками (–115,6 млн грн та –289,3 млн грн) свідчить про ризик фінансових втрат, однак їхня ймовірність не перевищує 7% та 5% відповідно. Ймовірність отримання обсягу валового прибутку наведено на рис. 3.13.

Графічна інтерпретація результатів підтверджує, що найбільша ймовірність (0,4 або 40%) припадає на отримання 694,8 млн грн виваженого прибутку. Ймовірність реалізації крайніх сценаріїв – оптимістичного та песимістичного – становить лише 1%, що знижує ризик різких фінансових коливань. Водночас наявність сценаріїв із від’ємним результатом свідчить про необхідність постійного контролю витрат та гнучкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 3.19

Моделювання сценаріїв розвитку подій ТОВ СП «Нібулон»

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, млн грн	Вірогідність, %	Виважений прибуток, млн грн
Оптимістичний	B3-C2	-2141,9	0,01	-21,4
Позитивний 1	B2-C1	3763,3	0,05	188,2
Позитивний 2	B1-C3	3589,6	0,07	251,3
Позитивний 3	B2-C2	1910,7	0,17	324,8
Найбільш ймовірний	B1-C1	1737,0	0,4	694,8
Негативний 1	B3-C3	1563,3	0,17	265,8
Негативний 2	B1-C2	-115,6	0,07	-8,1
Негативний 3	B3-C1	-289,3	0,05	-14,5
Песимістичний	B2-C3	5615,9	0,01	56,2
Всього	-			1737,0

Джерело: розраховано автором.

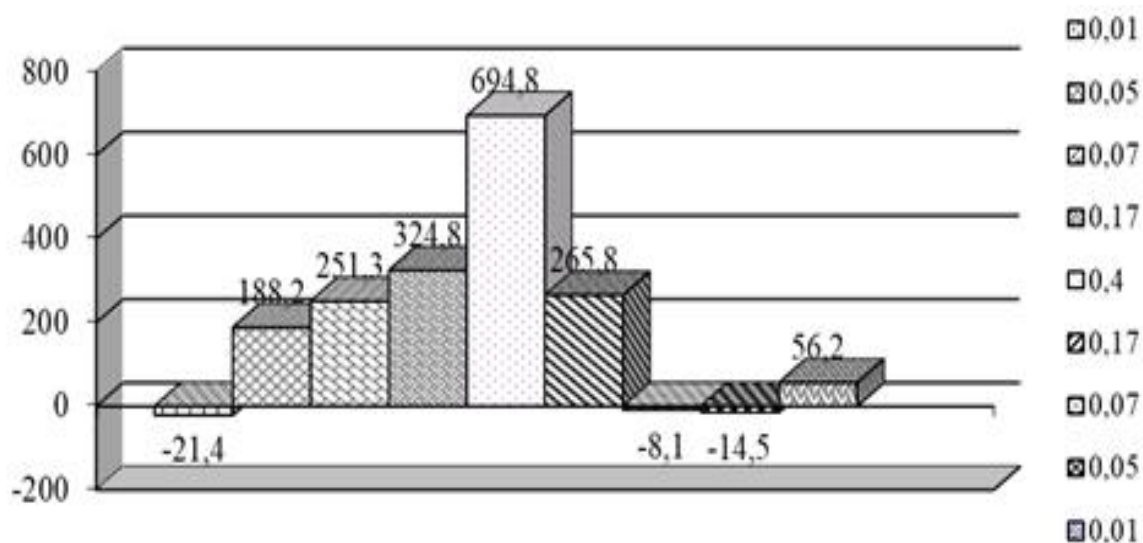


Рис. 3.13. Імовірність отримання обсягів валового прибутку ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: розраховано автором.

Проведене прогнозування та сценарне моделювання підтверджують, що впровадження тактичних заходів є економічно доцільним, оскільки забезпечує приріст чистого доходу на 2026,3 млн грн і створює умови для збереження базового рівня валового прибутку в 1737,0 млн грн. Найбільш імовірний сценарій розвитку гарантує стабільний фінансовий результат із імовірністю 40%, тоді як ризик реалізації критичних відхилень є мінімальним. Отже, стратегія утримання для ТОВ СП «Нібулон» є обґрунтованим інструментом забезпечення фінансової стійкості, збереження інтелектуального потенціалу при формуванні передумов подальшого розвитку підприємства.

З метою конкретизації напрямів реалізації визначеної стратегії систематизуємо відповідні управлінські рішення у вигляді переліку тактичних заходів, які сформовані у табл. 3.20 для ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» в межах стратегії мотивації та залучення.

Сформовані у табл. 3.20 тактичні заходи для ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» у межах стратегії мотивації та залучення є логічно обґрунтованими з урахуванням поточного співвідношення показників фінансового стану, інвестиційного розвитку підприємства та рівня інтелектуалізації капіталу. Високі значення фінансової стійкості та інвестиційної активності свідчать про наявність достатнього ресурсного потенціалу, проте знижений рівень інтелектуалізації вказує на недостатню ефективність трансформації фінансових та інвестиційних ресурсів у зростання людського, клієнтського й інформаційно-технологічного капіталу.

«Обрана стратегія мотивації та залучення спрямована не стільки на нарощування обсягів інвестицій, а на підвищення їх ефективності шляхом активізації внутрішніх резервів підприємства. Ключовим чинником стає розроблення ефективної системи стимулювання інноваційної активності персоналу, інтеграція показників інтелектуалізації до системи стратегічного контролінгу» [72] та підвищення рівня залученості працівників до процесів прийняття рішень і реалізації інноваційних проєктів.

Таблиця 3.20

Тактичні заходи в межах стратегії мотивації та залучення

ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

Елемент	Зміст
Мета	Підвищення рівня інтелектуалізації капіталу ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» шляхом ефективнішого використання наявного фінансового та інвестиційного потенціалу через удосконалення системи мотивації персоналу, активізацію інноваційної діяльності та зміцнення клієнтського капіталу.
	Напрямки потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу Підвищення ефективності використання людського капіталу через систему матеріальної та нематеріальної мотивації. Активізація залучення персоналу до інноваційних процесів і внутрішніх проєктів розвитку. Розвиток клієнтського капіталу шляхом підвищення якості сервісу та партнерської взаємодії. Раціональне використання інвестиційних ресурсів для підтримки програм інтелектуалізації.
Тактичні заходи	Запровадження системи KPI, пов'язаної з інноваційною активністю та результативністю працівників. Розроблення програм преміювання за впровадження інноваційних рішень. Створення внутрішніх команд проєктного управління. Проведення корпоративних конкурсів інноваційних ідей. Розвиток системи внутрішніх комунікацій та обміну знаннями. Удосконалення CRM-системи для зміцнення клієнтських відносин. Формування програм лояльності для стратегічних партнерів.
Особливості реалізації підвищення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу	Використання високого фінансового потенціалу для стимулювання інноваційної активності. Орієнтація на підвищення віддачі від уже здійснених інвестицій. Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. Інтеграція показників інтелектуалізації до системи стратегічного контролінгу. Системний моніторинг рівня залученості персоналу.

Джерело: сформовано автором.

Запровадження системи KPI, пов'язаної з результативністю та інноваційністю, формування внутрішніх проєктних команд і краща корпоративна комунікація сприятимуть розвитку механізмів більш повного використання наявного людського потенціалу. Водночас удосконалення CRM-системи та формування програм лояльності для стратегічних партнерів забезпечать посилення клієнтського капіталу, що позитивно вплине на стабільність доходів і ринкові позиції підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих тактичних заходів дозволить ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» підвищити ефективність використання наявного фінансово-інвестиційного потенціалу, трансформувати його у зростання інтелектуального капіталу та забезпечити поступове підвищення інтегрального показника інтелектуального розвитку підприємства. У довгостроковій перспективі це створить стійкі конкурентні переваги та сприятиме зміцненню позицій підприємства в умовах цифровізації економіки.

З метою оцінювання економічної доцільності реалізації запропонованих заходів необхідно здійснити прогнозування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. У табл. 3.21 наведено прогнозні значення ключових показників, що використовуються для розробки сценаріїв розвитку подій.

Отримані прогнозні дані демонструють варіативність можливих змін виручки та витрат залежно від рівня ефективності реалізації тактичних заходів. Позитивна динаміка доходів у разі впровадження запропонованих рішень свідчить про потенціал зростання фінансових результатів. Водночас альтернативні варіанти розвитку подій дозволяють врахувати можливі ризики та сформувати більш гнучку управлінську позицію. Сценарний аналіз засвідчує значну варіативність можливого рівня валового прибутку залежно від комбінації прогнозних параметрів. Найбільш імовірний сценарій забезпечує стабільний рівень прибутковості, що може бути використаний як базовий орієнтир при формуванні стратегії.

Таблиця 3.21

Прогнозні значення чистого доходу та собівартості для розробки
сценаріїв ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

Показники	Базове значення 2024 р.	Прогноз після впровадження тактичних заходів	Тактичні заходи не впроваджувалися на підприємстві
Чистий дохід, млн грн	713 (B1)	784,3 (B2)	641,7 (B3)
Собівартість, млн грн	543 (C1)	597,3 (C2)	488,7 (C3)

Джерело: розраховано автором.

Наявність як оптимістичних, так і песимістичних варіантів підкреслює необхідність управління ризиками та постійного моніторингу зовнішнього середовища. В залежності від ораного сценарію розвитку підприємств величина валового прибутку коливається від 0,4 до 68 млн. грн.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих управлінських рішень доцільно здійснити сценарне моделювання можливих варіантів розвитку подій. У табл. 3.22 наведено результати моделювання сценаріїв розвитку подій на ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ».

Найбільш вірогідним сценарієм отримання прибутку в сумі 1215,6 млн грн відповідає ймовірність 0,4. Оптимістичний та песимістичний сценарії малоймовірні 0,01. Графічна інтерпретація підтверджує концентрацію ймовірностей у межах середнього рівня прибутковості, що свідчить про відносну стабільність прогнозованого фінансового результату. Низька ймовірність крайніх сценаріїв мінімізує ризик суттєвих фінансових втрат, водночас залишаючи потенціал для зростання у разі ефективної реалізації стратегічних ініціатив. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що запропонований комплекс тактичних заходів є економічно обґрунтованим і спрямованим на підвищення ефективності діяльності підприємства. Сценарне

моделювання підтверджує наявність позитивного очікуваного фінансового результату за умови впровадження стратегічних ініціатив.

Таблиця 3.22

Моделювання сценаріїв розвитку подій ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, млн грн	Вірогідність, %	Виважений прибуток, млн грн
Оптимістичний	B3-C2	44,4	0,01	0,4
Позитивний 1	B2-C1	241,3	0,05	12,1
Позитивний 2	B1-C3	224,3	0,07	15,7
Позитивний 3	B2-C2	187,0	0,17	31,8
Найбільш ймовірний	B1-C1	170,0	0,4	68,0
Негативний 1	B3-C3	153,0	0,17	26,0
Негативний 2	B1-C2	115,7	0,07	8,1
Негативний 3	B3-C1	98,7	0,05	4,9
Песимістичний	B2-C3	295,6	0,01	3,0
Всього	-			170,0

Джерело: розраховано автором.

Для наочного відображення розподілу ймовірностей отримання різних обсягів валового прибутку представляємо результати моделювання у графічному вигляді (рис. 3.14). Отже, системне поєднання заходів мотиваційного характеру з фінансово-економічним прогнозуванням створює основу для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг.

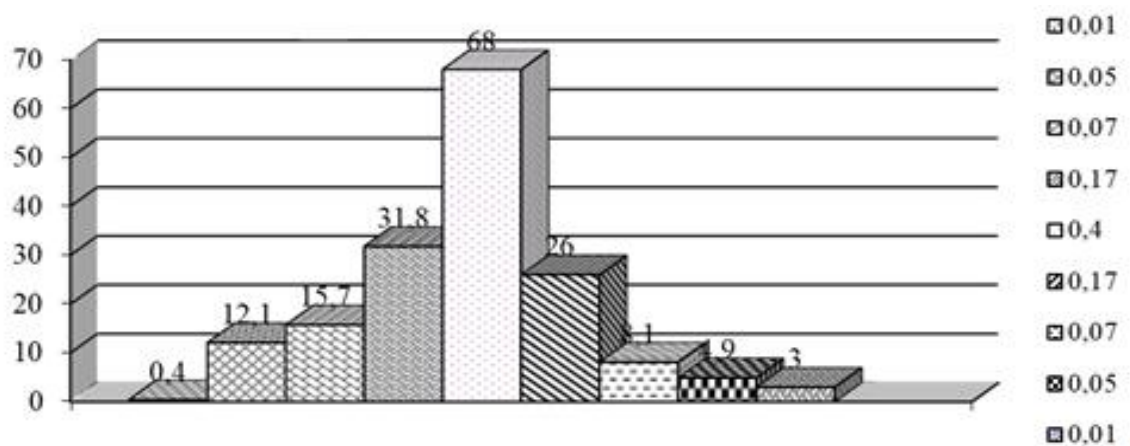


Рис. 3.14. Імовірність отримання обсягів валового прибутку
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

Джерело: розраховано автором.

З огляду на результати проведеного стратегічного аналізу та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, доцільним є формування і впровадження комплексу тактичних заходів в межах обраної стратегії утримання. Узагальнення запропонованих заходів для ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» наведено в табл. 3.23.

Сформовані у табл. 3.23 тактичні заходи для ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» у межах стратегії утримання є обґрунтованою управлінською відповіддю на зниження фінансових показників, низький рівень інвестиційної активності та ослаблення інтелектуалізації капіталу підприємства. У поточних умовах першочерговим завданням є не розширення масштабів діяльності чи активна модернізація, а стабілізація функціонування підприємства та збереження його інтелектуального потенціалу як стратегічного ресурсу подальшого розвитку.

Запропонований комплекс заходів спрямований на мінімізацію втрат людського капіталу шляхом утримання ключових фахівців і підтримки критично важливих компетенцій, що є основою операційної безперервності. Одночасно з цим забезпечується збереження клієнтського капіталу через пролонгацію стратегічно важливих контрактів та підтримання

довгострокових партнерських відносин, що дозволяє стабілізувати грошові потоки та зменшити ризики подальшого погіршення фінансового стану.

Таблиця 3.23

Тактичні заходи в межах стратегії утримання
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»

Елемент	Зміст
Мета	Стабілізація діяльності підприємства в умовах зниження фінансових показників і низької інвестиційної активності шляхом збереження наявного людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу, мінімізації втрат інтелектуальних ресурсів і підтримання досягнутого рівня інтелектуалізації капіталу.
Напрямки потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу	
Збереження ключового людського капіталу та критично важливих компетенцій.	
Підтримка стабільності клієнтського капіталу та довгострокових партнерських відносин. Забезпечення безперервного функціонування інформаційно-технологічного капіталу. Раціоналізація та концентрація обмежених інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках.	
Тактичні заходи	Оптимізація витрат із збереженням ключових фахівців. Запровадження програм нематеріальної мотивації та внутрішньої ротації персоналу. Проведення аудиту знань та формування бази критичних компетенцій. Пролонгація стратегічно важливих контрактів із клієнтами. Підтримка функціонування існуючих ІТ-систем без масштабних інвестицій. Перегляд інвестиційного портфеля та відмова від високоризикових проєктів. Посилення внутрішнього контролю ефективності використання ресурсів.
Особливості реалізації підвищення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу	Орієнтація на збереження досягнутого рівня інтелектуалізації, а не на його розширення. Пріоритет підтримки критичних бізнес-процесів. Мінімізація інвестиційних ризиків. Раціональний перерозподіл внутрішніх ресурсів. Системний моніторинг стану інтелектуального капіталу.

Джерело: сформовано автором.

Підтримка функціонування інформаційно-технологічного капіталу без здійснення масштабних інвестицій створює умови для збереження операційної ефективності та інформаційної безпеки підприємства. Оптимізація інвестиційного портфеля та спрямування ресурсів на пріоритетних напрямках дозволяє знизити інвестиційні ризики та забезпечити більш ефективне використання обмежених фінансових можливостей. Особливу роль відіграє система інтегрального оцінювання, яка включає показники фінансового стану, параметри інвестиційного розвитку та рівень інтелектуалізації капіталу. Її застосування забезпечує комплексний моніторинг динаміки розвитку підприємства, сприяє своєчасному виявленню негативних тенденцій та здійснювати коригування управлінських рішень відповідно до стратегічних орієнтирів.

Таким чином, реалізація стратегії утримання для ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» спрямована на формування стабілізаційного етапу розвитку, у межах якого зберігається базовий рівень інтелектуального потенціалу та створюються передумови для поступового переходу до стратегії розвитку після покращення фінансово-інвестиційної ситуації. У довгостроковій перспективі саме збереження інтелектуального капіталу стане ключовим чинником відновлення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах цифровізації економіки.

Для оцінки впливу тактичних заходів на результати діяльності підприємства здійснено прогнозування ключових фінансових показників, результати якого наведено в табл. 3.24. При впровадженні розроблених тактичних заходів чистий дохід ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» зросте з 8926 млн грн до 9818,6 млн грн, тобто на 892,6 млн грн (+10%). За відсутності заходів прогнозується його скорочення до 8033,4 млн грн (–892,6 млн грн або –10%). При розширенні діяльності собівартість збільшиться з 8012 млн грн до 8813,2 млн грн (+801,2 млн грн), тоді як у разі скорочення діяльності зменшиться до 7210,8 млн грн (–801,2 млн грн). Базовий валовий прибуток становить 914,0 млн грн (8926 – 8012), що є відправною точкою для

подальшого сценарного аналізу.

Таблиця 3.24

Прогнозні значення чистого доходу та собівартості для розробки
сценаріїв ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»

Показники	Базове значення 2024 р.	Прогноз після впровадження тактичних заходів	Тактичні заходи не впроваджувалися на підприємстві
Чистий дохід, млн грн	8926 (B1)	9818,6 (B2)	8033,4 (B3)
Собівартість, млн грн	8012 (C1)	8813,2 (C2)	7210,8 (C3)

Джерело: розраховано автором.

У табл. 3.25 наведено результати моделювання сценаріїв розвитку подій на ТОВ «Волинь-зерно-Продукт». Результати моделювання свідчать, що валовий прибуток може варіюватися від –779,8 млн грн до 2607,8 млн грн залежно від поєднання прогнозних показників доходу та собівартості. Найбільш імовірний сценарій (40%) передбачає отримання 914,0 млн грн валового прибутку, що забезпечує виважений фінансовий результат у 365,6 млн грн. Загальний очікуваний (виважений) прибуток відповідає базовому значенню – 914,0 млн грн. Водночас деякі сценарії передбачають незначний або від’ємний фінансовий результат (–779,8 млн грн), однак їх імовірність є низькою (1–5%).

Ймовірність отримання обсягу валового прибутку наведено на рис. 3.15. Найбільш імовірний сценарій розвитку гарантує стабільний фінансовий результат із імовірністю 40%, тоді як ризик реалізації крайніх варіантів є мінімальним. Отже, стратегія утримання для ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» є економічно обґрунтованою та спрямованою на забезпечення фінансової стійкості й поступового розвитку підприємства.

Таблиця 3.25

Моделювання сценаріїв розвитку подій ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, млн грн	Вірогідність, %	Виважений прибуток, млн грн
Оптимістичний	B3-C2	-779,8	0,01	-7,8
Позитивний 1	B2-C1	1806,6	0,05	90,3
Позитивний 2	B1-C3	1715,2	0,07	120,1
Позитивний 3	B2-C2	1005,4	0,17	170,9
Найбільш ймовірний	B1-C1	914,0	0,4	365,6
Негативний 1	B3-C3	822,6	0,17	139,8
Негативний 2	B1-C2	112,8	0,07	7,9
Негативний 3	B3-C1	21,4	0,05	1,1
Песимістичний	B2-C3	2607,8	0,01	26,1
Всього	-			914,0

Джерело: розраховано автором.

Проведене прогнозування та сценарне моделювання підтверджують, що впровадження тактичних заходів дозволяє забезпечити приріст чистого доходу на 892, 6 млн грн та зберегти базовий рівень валового прибутку в 914,0 млн грн.

Найбільш імовірний сценарій розвитку гарантує стабільний фінансовий результат із імовірністю 40%, тоді як ризик реалізації крайніх варіантів є мінімальним.

Отже, стратегія утримання для ТОВ «Волинь-зерно-Продукт» є економічно обґрунтованою та спрямованою на забезпечення фінансової стійкості й поступового розвитку підприємства.

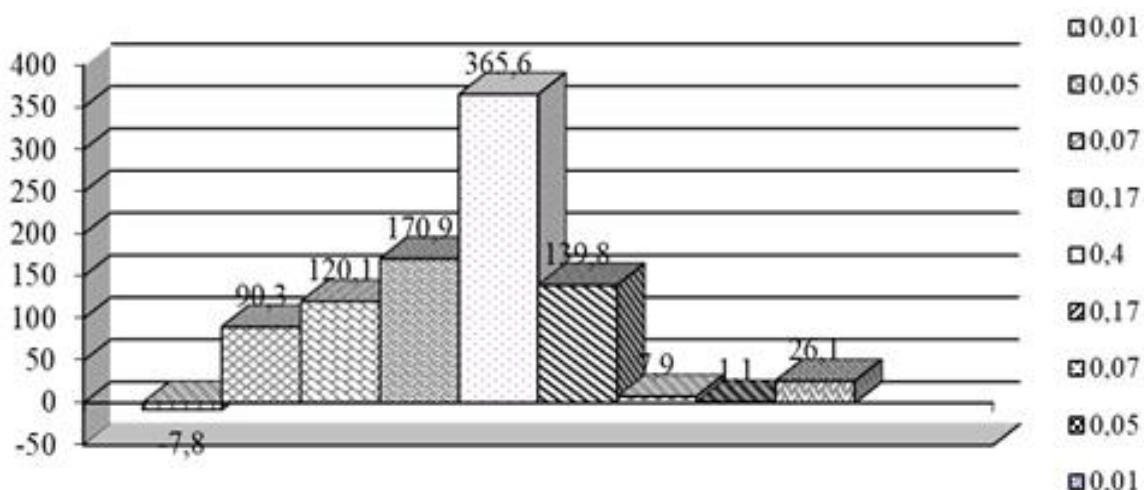


Рис. 3.15. Імовірність отримання обсягів валового прибутку ТОВ
«Волинь-зерно-Продукт»

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, інтегрований стратегічно-тактичний підхід трансформується з концептуальної схеми координації управлінських дій у формалізовану систему управління розвитком інтелектуалізації капіталу, яка забезпечить стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства і підвищення його економічної результативності в умовах цифрової трансформації економіки. Його практична цінність полягає у створенні цілісного механізму узгодження стратегічних цілей із поточними управлінськими рішеннями, що дозволяє мінімізувати дисбаланси між ресурсним потенціалом підприємства та вимогами зовнішнього середовища. Поєднання стратегічного бачення з тактичними інструментами реалізації забезпечує гнучкість управлінської системи та підвищення адаптивності бізнес-моделі. Інтелектуалізація капіталу в межах підходу передбачає системне накопичення, трансформацію та використання цифрових компетентностей, інноваційних рішень і організаційного досвіду, що формує додаткові конкурентні переваги та сприяє оптимізації внутрішніх процесів, посиленню інноваційної активності, розвитку партнерських зв'язків і створенню стійкої репутації підприємства на ринку.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано науково-методологічні засади формування функціонально-процесного механізму забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки. Доведено, що трансформація економічного середовища зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів до управління ресурсами до спеціалізованих механізмів, здатних враховувати динамічну, нематеріальну та відтворювальну природу інтелектуального капіталу.

Запропонований функціонально-процесний механізм визначено як інтегровану управлінську систему, що поєднує функціональну визначеність управлінських цілей і завдань із процесною реалізацією управлінських рішень, підтриманих сучасними цифровими технологіями. Обґрунтовано його методологічну відмінність від ресурсного, системного та процесно-орієнтованого підходів і доведено адекватність застосування саме цього механізму для управління процесами інтелектуалізації капіталу.

Розкрито структурну архітектуру функціонально-процесного механізму, що включає функціональний, процесний та інформаційно-цифровий модулі, взаємодія яких створює умови для цілісного управління інтелектуальним капіталом підприємства. Реалізація механізму сприяє формуванню системної бази знань, розвитку компетенцій персоналу, активізації інноваційної діяльності та становленню цифрово-орієнтованої організаційної культури.

Обґрунтовано доцільність використання адаптивно-процесного підходу щодо вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки. Запропонована ієрархічна модель оцінки, яка дозволяє системно структурувати чинники, які впливають на стратегічний вибір, і кількісно визначити вагомість альтернативних рішень на основі методу аналізу ієрархій (MAI), що забезпечує об'єктивність і узгодженість управлінських рішень, сприяє ефективній цифровій

трансформації підприємства та зміцненню його довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегія потенціалу розвитку інтелектуального капіталу виконує функцію стратегічної основи трансформації підприємства, що забезпечить його здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, формувати внутрішній потенціал та їхнє прогнозування, а також реалізовувати випереджувальні дії в стратегічному управлінні, що створить умови для збереження поточних конкурентних переваг і сприятиме формуванню нових можливостей для сталого економічного зростання та технологічного лідерства в галузі. Вважаємо, що завдяки системному розвитку інтелектуалізації капіталу підприємство отримує здатність до реінжинірингу бізнес-процесів, швидкого оновлення компетенцій, генерування інновацій і посилення ефективності функціонування. У результаті стратегія сприятиме забезпеченню стратегічної гнучкості, активації інвестиційного та інноваційного потенціалу, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємства на основі принципів сталого розвитку та адаптивного управління змінами.

Інтегрований стратегічно-тактичний підхід до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки забезпечує узгодження довгострокових стратегічних орієнтирів із системою конкретних тактичних заходів та механізмом їх ресурсного забезпечення і контролю результативності. Доведено, що ефективність управління інтелектуалізацією капіталу визначається вибором типу стратегії (розвитку, мотивації, утримання, адаптації чи управління змінами), якістю взаємопов'язаних управлінських рішень, інтегрованих у функціонально-процесний механізм діяльності підприємства.

Методичний підхід до визначення стратегічного розриву між фактичним і цільовим рівнем інтегрального показника інтелектуального розвитку підприємства базується на декомпозиції складових фінансового стану, інвестиційного розвитку та інтелектуалізації капіталу. Запропоновано

інструментарій пріоритезації напрямів скорочення стратегічного розриву із застосуванням методу аналізу ієрархій та оптимізаційної моделі формування портфеля тактичних заходів з урахуванням бюджетних обмежень.

Практичну апробацію підходу здійснено на прикладі підприємств аграрного сектору, для яких сформовано відповідні стратегії (розвитку та навчання, мотивації та залучення, утримання) та розроблено систему тактичних заходів. Проведене сценарне моделювання із використанням інструменту «Диспетчер сценаріїв» дозволило оцінити варіативність можливих фінансових результатів, визначити найбільш імовірні траєкторії розвитку та обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів розділу підтверджено розробленням стратегічної програми інтелектуалізації капіталу підприємства через цифровізацію компетентностей персоналу та впровадження узгодженого комплексу заходів, орієнтованих на прискорення відтворення знань, підвищення результативності цифрових проєктів у ключових бізнес-процесах.

Доведено, що в умовах цифрової економіки стратегічні програми інтелектуалізації мають забезпечувати не декларативне впровадження технологій, а логічно пов'язаний цикл «компетентності – дані – рішення – ефект», у межах якого інвестиційні ресурси спрямовуються на розвиток людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу відповідно до потреб ринку та внутрішніх обмежень підприємства.

Отже, у третьому розділі сформовано практико-орієнтовану теоретико-методичну основу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, в межах якої обґрунтовано функціонально-процесний механізм забезпечення її потенціалу, дістало подальшого розвитку адаптивно-процесний підхід до вибору стратегії розвитку та удосконалено інтегрований стратегічно-тактичний підхід до формування заходів управління. Саме ці положення стали основою наукової новизни третього розділу та забезпечили

завершеність загальної логіки дисертаційного дослідження – від теоретичного осмислення й аналітичного оцінювання до обґрунтування механізмів, стратегій і практичних рішень розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства при цифровій економіці.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання щодо поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з формування та забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі загальні висновки.

По-перше, удосконалено теоретичний підхід до визначення сутності та елементної структури капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції фінансового, людського, інтелектуального, соціального капіталу та цифрових активів у єдину систему створення вартості. Уточнено зміст інтелектуалізації капіталу як процесу перетворення знань, компетенцій, організаційних рутин і даних у відтворювані потоки вартості та конкурентні переваги. Доведено, що інтелектуалізація капіталу не зводиться до накопичення нематеріальних активів, а відображає глибший рівень трансформації, пов'язаний із закріпленням знань у бізнес-процесах, цифрових платформах та управлінських практиках підприємства.

По-друге, дістали подальшого розвитку наукові положення щодо чинників інтелектуалізації капіталу підприємства на основі мережевої парадигми їх взаємодії. Встановлено, що технологічні інновації, управлінські практики, державне регулювання, інвестиційні ресурси, кадрові компетенції і глобалізаційні стимули формують взаємопов'язане середовище, яке визначає інтенсивність накопичення нематеріальних активів і практичну реалізованість інтелектуалізації капіталу. Доведено, що ігнорування мережевої логіки взаємодії цих чинників призводить до асиметрії розвитку складових капіталу, зниження віддачі від цифрових ініціатив і втрати стійких конкурентних переваг.

По-третє, на основі аналізу тенденцій розвитку економіки та ринку в умовах цифрової трансформації встановлено, що сучасна цифрова економіка формує нову архітектуру конкурентних переваг, у межах якої визначальними стають інформаційно-комунікаційні технології, цифрові платформи, нематеріальні активи, гнучкість бізнес-процесів та здатність підприємства до адаптації. Доведено, що інтелектуалізація капіталу є необхідною передумовою результативного розвитку підприємства, а не побічним ефектом цифровізації.

По-четверте, удосконалено теоретико-методичний підхід до оцінювання наявного рівня інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, який забезпечує перехід від описових характеристик до вимірюваної діагностики стану людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу. Доведено, що надійність оцінювання визначається не лише добром окремих показників, а й логікою їх інтегрування в єдиний вимірювальний контур, здатний виявляти дисбаланси у структурі капіталу та «вузькі місця» його розвитку.

По-п'яте, дістав подальшого розвитку науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуалізації капіталу підприємств в умовах цифрової економіки, який базується на комплексному врахуванні фінансових, інвестиційних та інтелектуальних детермінант через побудову багатофакторних кореляційно-регресійних моделей, нормалізацію показників, інтегрування результатів у загальний інтегральний показник і подальшу інтерпретацію за шкалою Харрінгтона. Обґрунтовано, що використання даного підходу підвищує достовірність проведення діагностики і формує аналітичну основу для стратегічного вибору.

По-шосте, удосконалено функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки, який поєднує функціональний, процесний та інформаційно-цифровий модулі управління. Доведено, що така інтеграція забезпечує формалізацію управлінських функцій, процесну реалізацію

рішень та цифрову підтримку управління знаннями, компетенціями й інноваційною діяльністю підприємства, що створює підґрунтя для формування цілісної, адаптивної, а акож керованої системи розвитку інтелектуалізованого капіталу.

По-сьоме, дістав подальшого розвитку адаптивно-процесний підхід до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, який, на відміну від існуючих, розглядає стратегічний вибір як безперервний процес гнучкого реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища із коригуванням стратегічних орієнтирів на основі поєднання стратегічного потенціалу підприємства, процесної перебудови діяльності та цифрових можливостей. Це дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і забезпечити їхню відповідність мінливим умовам цифрової трансформації.

По-восьме, удосконалено інтегрований стратегічно-тактичний підхід до формування заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, який передбачає використання структурно-логічної матриці взаємозв'язку «стратегія – тактичні заходи – показники – результат» для забезпечення кількісного моніторингу реалізації стратегії та своєчасного коригування управлінських рішень. Доведено, що поєднання стратегічного планування із тактичною деталізацією, ресурсним забезпеченням і контролем результативності підвищує керованість процесу інтелектуалізації капіталу та знижує ризики цифрових трансформацій.

По-дев'яте, запропоновано стратегічну програму розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства шляхом цифровізації компетентностей персоналу та впровадження узгодженого комплексу заходів, орієнтованих на прискорення відтворення знань, інституціалізацію управління ними та підвищення результативності цифрових проєктів у ключових бізнес-процесах. Обґрунтовано, що в сучасній цифровій економіці ефективна програма інтелектуалізації повинна забезпечувати логічно

пов'язаний цикл «компетентності – дані – рішення – ефект», а не декларативне впровадження окремих технологій.

Отже, поставлену мету дисертаційного дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано. Одержані результати формують цілісну теоретико-методичну та практичну основу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки та можуть бути використані для підвищення адаптивності, інноваційності, стійкості й конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика ІТ-ринку України 2020–2024 / ITUA. URL: <https://itukraine.org.ua/analytics.html> (дата звернення: 08.09.2025).
2. Аналітичний звіт «Digital Economy Overview in Ukraine» за 2021–2023 роки / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Аналітичні звіти з цифрової трансформації економіки (2020–2024) / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: 16.10.2025).
4. Аналітичні матеріали щодо інвестиційної політики / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e3de785-4fcd-4c58-935e-3b1bdc5eb1f4&title=AnalitikaShchodoInvestitsii> (дата звернення: 11.09.2025).
5. Аналітичні матеріали щодо ринку праці та інвестицій у людський капітал / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2025).
6. Андрієнко М. М., Тарасюк Г. А. Вплив інтелектуального потенціалу на інноваційний розвиток підприємств. *ABIA-2023* : матеріали XVI Міжнар. наук.-техн. конф. (м. Київ, 18-20 квіт. 2023 р.). К. : НАУ, 2023. С. 24.14–24.16. URL: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/AVIA/AVIA2023/paper/view/9278/7768> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Андрієнко М. М., Тарасюк Г. А. Інноваційний вплив цифрової економіки на інтелектуалізацію капіталу. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 лист. 2023 р.). К. : НАУ, 2023. С. 585–586.
8. Андрієнко М. М., Тарасюк Г. А. Сутність інтелектуалізації капіталу в процесі управління підприємством. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : матеріали Міжнар. наук.-

практ. конф. (м. Харків, 23-25 травн. 2023 р.). Харків: УІПА, 2023. С. 87–89.
URL: <https://econmgmt.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0-%D1%82%D0%B5%D0%B7-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B9-1-1.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

9. Андрієнко М., Тарасюк Г. Макро-, мезо- та мікро- рівні дослідження інтелектуального потенціалу. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 1-3 бер. 2023 р.). К. : НАУ, 2023. С. 195–197. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wEZwFPHqICSnmSMYBkAIXZ4yeCewOAh/view> (дата звернення: 15.10.2025).

10. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. Вип. 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)

11. Ареф'єв С. О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>

12. Ареф'єв С., Лелеченко А. П., Ареф'єва О., Пілецька С. Т. Інтелектуальний капітал і його значення для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 36. С. 208–214. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-36>

13. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. Вип. 2. С. 123–131.

14. Ареф'єва О. В., Залізнюк В. П., Ареф'єв С. О., Андрієнко М. М. Економічна адаптація інтелектуального капіталу підприємств при

удосконаленні компетенцій фахових груп: мотиваційно-інжиніринговий аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-08)

15. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. Вип. 1 (81). С. 157–163. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.157>

16. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30 (2021). С. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).

17. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 13 (26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)

18. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх удосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-40.

19. Базилевич В. Д., Лукашова О. П. Сутність та особливості відтворення інтелектуального капіталу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28(1). С. 25–31.

20. Балаклеєць К. Ю., Родченко В. Б. Чинники трансформації бізнес-процесів в розвитку Індустрії 4.0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Т. 2, Вип. 8. С. 153–170.

21. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і*

практика управління. 2021. Т. 20, № 2 (48). С. 98–115.
DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683)

22. Батенко Л. М., Коваленко О. П. Інтелектуальний капітал як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 65. С. 10–18.

23. Бишовець Н. Г., Кузьмичов А. І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень : навч. посіб. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 200 с.

24. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

25. Бобиль В., Ханнуф К. Діагностика трансформації властивостей інтелектуального капіталу України. *Review of transport economics and management.* 2023. № 10(26). С. 256–267. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300826>

26. Бойчик В. Є., Собко О. М. Теоретичні аспекти управління інтелектуалізацією діяльності підприємства в умовах цифровізації. *Інноваційна економіка.* 2025. № 4. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.37332/>

27. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу.* 2020. № 1(59). С. 92–100.

28. Валовий внутрішній продукт за видами економічної діяльності у фактичних цінах / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2025).

29. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2(49), С. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>

30. Витрати підприємств на інновації та ІКТ / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2025).

31. Вишневський В. П., Князєв С. І. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.

32. Вірченко В. В., Філюк Г. М., Вірченко В. В. Архітектоніка та функції інтелектуальної власності в постіндустріальній економіці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.14.

33. Войнаренко М. П., Лагодієнко В. В. Людський капітал у цифровій економіці: виклики та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 45–49.

34. Гражевська Н., Чигиринський Н. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53>

35. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 435–440. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-435-440>

36. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 19.10.2025).

37. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>

38. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29–36.

39. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

40. Дослідження освітніх та цифрових змін у компаніях України / Аналітична платформа Texty.org.ua. 2024. URL: <https://texty.org.ua> (дата звернення: 19.09.2025).

41. Другова Є. В. Формування інтелектуального капіталу: теоретичний аналіз проблеми в сучасній економічній літературі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2(58). С. 20–25.

42. Дубей Ю. В. Нематеріальні активи техніко-технологічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 40. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-40-6>

43. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / Національна академія наук України, Ін-т економічного прогнозування; ред. : В. М. Геєць. К. : Ін-т економ. прогноз. НАН України; К.: Вид-во Фенікс, 2003. 1008 с.

44. Економічний прогноз на 2024–2026 роки / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2025).

45. Економічний та фінансовий звіт, щоквартальна статистика ринку праці / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2025).

46. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

47. Житар М.О. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід’ємної складової

сучасної фінансової архітектури. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-84>

48. Житар М.О. Інноваційний розвиток та фінансовий потенціал підприємств зв'язку: стратегічні підходи. *Економічний розвиток*. 2025. №1(52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>

49. Житар М.О. Інноваційні стратегії трансформації ринку праці у контексті економічної безпеки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2(53). С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-38>

50. Зайнятість та безробіття населення України у 2020–2023 роках: статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

51. Звіт про розвиток цифрових компетентностей в Україні, 2023 / Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 18.12.2025).

52. Звіт про розвиток цифрової економіки та суспільства України за 2023 / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 16.10.2025).

53. Звіт про стан та перспективи ІТ-галузі в Україні 2024/ IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/ua/research.html> (дата звернення: 17.07.2025).

54. Інвестиції в інтелектуальну економіку: тренди, виклики, інструменти / Better Regulation Delivery Office. Київ, 2023. 36 с. URL: <https://brdo.com.ua/analytics/intelekt-invest/> (дата звернення: 17.04.2025).

55. Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

56. Капітальні інвестиції за видами активів у 2020–2024 роках / Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ibd/kapinv/kapinv_u/kapinv_u.html (дата звернення: 19.09.2025).

57. Карпенко А., Карпенко Н., Пустовіт Ю. Співвідношення інтелектуального капіталу й інтелектуальних активів у розвитку соціально-економічних систем. *Review of transport economics and management*. 2023. Вип. 10(26). С. 245–255 DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300875>

58. Кіреєв С. Д. Управління знаннями як складова інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка розвитку*. 2008. №27(4). С. 37–42.

59. Князь С. В., Череп А. В., Фонарьова Т. А. Управління ефективністю використання комерційного потенціалу інтелектуальної власності. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 9-10 (187-188). С. 127–141. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.09.07>.

60. Коваленко Ю. М., Хелемський В. Ю. Фінансування сталого розвитку та визначення векторів державної політики щодо капітальних інвестицій в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12. С. 114-122. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-114-122>

61. Козьменко О. В. Розвиток стратегічного управління в умовах інституційних змін. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/eou.2021.2.4>

62. Косенко А., Касич А., Лега О., Ареф'єва О. Вплив управлінських та вартісно-цінових детермінант інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №3. С. 86–92.

63. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1(30). С. 118–130. DOI: [10.33108/sepd2024.01.118](https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.118).

64. Кроль В. Концепція управління соціальним капіталом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-52>

65. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>

66. Левіт О., Рогов В. Оцінювання інтелектуального капіталу в цифровому інжинірингу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024 № 3 (113). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-3>

67. Лепейко Т. І., Грузіна І. А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. №184. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>

68. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *АГРОСВІТ*. 2024. № 13. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>

69. Лепейко Т. І., Воліко В., Гасимзаде М. Інноваційно-інвестиційна складова управління розвитком підприємства в умовах транспарентності та конвергентності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №320(4). С. 399-403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-60>

70. Лепейко Т. І., Гупало В. В. Адаптація економічної поведінки підприємства до умов сталого розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-18>

71. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (1). С. 230–239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33>

72. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми*

сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>

73. Мазоренко О. Лепейко Т., Мазоренко Є. Пріоритетні напрямки розвитку підприємств в умовах війни на основі імплементації інформаційних технологій та діджитал-інструментів. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.35-42>

74. Маляр Н. М. Інноваційна культура як елемент конкурентоспроможності українських підприємств у цифрову епоху. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №11. С. 60–67.

75. Марценюк Л. В., Матусевич О. О., Лебедева В. К. Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. *Review of transport economics and management*. 2023. № 10(26). С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

76. Маслак М. Інтелектуальна власність як конкурентний ресурс промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №1. С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.99>

77. Маслак О., Гришко Н., Бала В., Яковенко Я., Зуєв В. Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №1. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.46>

78. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6. С. 180–191.

79. Мушнікова С. А. Теоретико-методичний базис управління безпекою розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 159–165.

80. Нагорняк Г. С. Дослідження впливу інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств у контексті його створення та використання. *Review of transport economics and management*. 2021. № 5(21). С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/242087>

81. Нагорняк Г. С., Ханнуф К. Є. Особливості викликів та можливостей формування інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств машинобудівного сектору України в умовах цифровізації. *Review of transport economics and management*. 2022. №8(24). С. 54–71. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277123>

82. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 08.09.2025).

83. Павловський М., Гацька Л., Завадська О. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>

84. Перерва П. Г., Маслак О. І., Кобелєва Т. О., Кучинський В. А., Ілляшенко С. М. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. Вип. 2. С. 53–58.

85. Пілецька С. Т. Синергія інвестицій, реінжинірингу та інтелектуалізації в цифровій економіці: вектор соціальної відповідальності. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. С. 759–768. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.759>

86. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Реінжиніринг бізнес-процесів на основі моделі інформаційного забезпечення в контексті інтелектуалізації підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-37>

87. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17–23. URL : DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4).

88. Пілецька С., Титикало В. Механізм фінансової реструктуризації підприємства як детермінанта інтелектуалізації капіталу в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 4. С. 453–462. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.453>

89. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 160–174.

90. Пляшко О. С., Хомич С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 204–212. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>

91. Побережна З., Князєв А. Інноваційні технології для розвитку економічного потенціалу в контексті формування інвестиційної стійкості та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2026. Т. 36, № 1. С. 88–98. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2026.01.088>.

92. Побережна З. М., Копча Ю. Ю. Формування моделей інтелектуалізації підприємства у забезпеченні його економічного потенціалу. *Академічні візії*. 2025. №47. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19323439>

93. Побережна З. М., Титикало В. С. Адаптивно-інноваційний підхід до формування людського капіталу в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 3. С. 357–360. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-71>.

94. Побережна З. М., Трухан О. Л. Формування системи стратегічного управління транспортними підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 306–313.

95. Приймак В., Корнілова І. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>

96. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С.140–146.

97. Прохорова В. В., Мрихіна О. Б., Колещук О. Я., Бабічев, А. В., Дуднева Ю. Е., Сластьяникова К. І. Економічне оцінювання інтелектуально-інноваційних технологій в умовах сталого розвитку. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. №1(4(81)). С. 37–50. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.323977>

98. Прохорова В., Мушнікова С., Крутова А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Вип. 13(26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08)

99. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78–85.

100. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

101. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. *Економічний вісник*. 2021. №2. С. 115–124.

102. Рамський А. Ю., Лойко Є. М. Розвиток інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Європейський*

науковий журнал *Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 340–349. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0130>

103. Рамський А., Сімавін П. Цифрова трансформація та інтелектуальний капітал: імперативи конкурентоспроможності підприємства. *Академічні візії*. 2025. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17981550>

104. Рахман М. С., Гриненко І. О. Аналіз структурних зрушень в експорті машинобудівної галузі України. *Економіка та держава*. 2015. №11. С. 105–107.

105. Рєпіна І. М., Гончар А. В. Інтелектуальний капітал у процесах діджиталізації підприємницької діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-9>

106. Рівень середньомісячної номінальної заробітної плати за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm (дата звернення: 19.09.2025).

107. Савицька О. М., Лютенко О. А. Інтелектуальний капітал в умовах цифровізації: методичні підходи до оцінювання ефективності в системі управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29 (2024). С. 152–155 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308828>

108. Самойленко А. О. Структурування інтелектуального капіталу в мережевій економіці. *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 92–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.18>

109. Сафонік Н. П. Стратегічне управління відтворенням основних засобів підприємств в контексті динамічності економічного середовища. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22, Вип. 2 (54). С. 170–180. DOI: 10.18524/2413-9998.2023.2(54).292679

110. Сафонік Н. П. Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Вісник*

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2024. Вип. 107. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

111. Семанюк В., Мельник Н. Вплив цифрових технологій на інформаційне середовище бізнесу в умовах п'ятої промислової революції. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 203–212.

112. Сімавін П. Ю., Іващенко О. А. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність поняття та основні ознаки. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Т. 3, № 3. DOI: 10.56197/2786-5827/2024-3-3-9

113. Сімкова Т. О., Гнатчук О. В. Концептуально-методичні засади формування та реалізації економічного потенціалу підприємства в умовах цифровізації та інтелектуалізації соціально-економічних процесів. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, №3. С. 769–778. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.769>

114. Сімкова Т., Патлай А. Досягнення збалансованості розвитку підприємства через формування моделі антикризового забезпечення підприємства при турбулентності ринків та деструктивних впливах. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, №2. С. 233–244. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233>

115. Сімкова Т. О., Копча Ю. Ю. Вплив інтелектуалізації на економічну поведінку суб'єктів господарювання в умовах розвитку організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044>

116. Спіцина А. Є., Голова І. Г. Детермінанти розвитку інтелектуального капіталу підприємств транспорту. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2023. №114.1. С. 205–214. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2023-114.1-205-213>

117. Спіцина А. Є., Голова І. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 179–190. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.179>

118. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 2(34). С. 42–49.

119. Тарасюк Г. А., Андрієнко М. М. Розвиток бізнесу на основі інноваційного впливу цифрової економіки на інтелектуалізацію капіталу. *МАЙБУТНЄ – АУДИТ*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті д.е.н., проф. Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р.). Кривий Ріг : КНУ, 2024. С. 185–186.

120. Тарасюк Г. Функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, №4. С. 542–551. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.542>

121. Тарасюк Г. А. Адаптивно-процесний підхід вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. №350(1). С. 589–597. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-80>

122. Тарасюк Г. А. Інтегрований стратегічно-тактичний підхід щодо формування заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2026. №1 (93). С. 162–172. DOI: [10.33271/ebdut/93.162](https://doi.org/10.33271/ebdut/93.162)

123. Тарасюк Г. А. Інтелектуалізація капіталу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т.9, № 4. С. 305–310. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-46>

124. Тарасюк Г. А. Науково-методичний підхід щодо визначення рівня інтелектуального розвитку підприємств при впливі цифрової економіки.

Економічний аналіз. 2025. №35(3). С. 592–604. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.214>

125. Тарасюк Г. А. Стратегічне (організаційно-економічне) забезпечення розвитку інтелектуалізації капіталу українських підприємств в умовах цифровізації та глобалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №4 (83). С. 214–227.

126. Тарасюк Г. А. Стратегічні пріоритети розвитку інтелектуального капіталу підприємств у цифровому середовищі. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: зб. наук. матеріалів Х Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 24 квітня 2025 р.). Дніпро: ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 146–149.

127. Тарасюк Г. А. Теоретико-методичний підхід щодо оцінювання стану інтелектуалізації капіталу в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С.43–52. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-43-52>

128. Тарасюк Г. А. Теоретичні засади інтеграції різних видів капіталу як основа конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 187–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-187-196>

129. Тарасюк Г. А. Формування інноваційної культури як складової інтелектуального капіталу підприємства. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 листопада 2024 р.). К. : ДУ «КАІ», 2024. С. 104–106.

130. Тарасюк Г. А. Формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства в контексті цифрової трансформації. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06-07 лютого 2025 р.). Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. С. 237–239.

131. Тарасюк Г. А. Цифрова трансформація як основа для інтелектуалізації капіталу підприємств. *Авіація в XXI столітті – Безпека в*

авіації та космічні технології: матеріали XI Всесвітнього конгресу. (м. Київ, 25-27 вересня 2024 р.). К. : НАУ, 2024. С. 4.64–4.67.

132. Тарасюк Г. А. Цифрові технології як драйвер інтелектуалізації капіталу підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 квіт. 2025 р). К. : ДУ «КАІ», 2025. С. 223–226.

133. Турчина С., Азаров В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення та особливості розвитку в умовах глобальних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>

134. Ус Г. О., Коваль О. О. Цифрова економіка, її розвиток та економічна характеристика. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Т. 1, № 6. С. 70–72. URL: DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-12>.

135. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

136. Хаустова В. Є., Дороніна М. С. Формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 198–204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>

137. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 40–56. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-40-56>

138. Цифрова трансформація в Україні: аналітичний звіт за 2020–2024 роки / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 16.10.2025).

139. Чернявський І. Ю. Особливості формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової

економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 53. С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-53-11>

140. Чорна О. А. Поглиблення інтелектуалізації підприємств у напрямі цифрової трансформації та переходу до Індустрії 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 125–134. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-125-134](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-125-134).

141. Abdullah D. F., Sofian S. The relationship between intellectual capital and corporate performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. no. 40. P. 537–541. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.227>

142. Aboelmaged M. G. Knowledge Sharing and Intellectual Capital in Digital Transformations: Challenges and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*. 2021. №34(3). P. 620–645.

143. Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Y. Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2024. №46(2). P. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>

144. Arefiev S., Lagodiienko V., Tkachev V., Stavroiani S., Shevchenko O. Marketing and logistics in the adaptive management of enterprises in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. vol. 101. no 8. P. 3121–3132.

145. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. vol. 8. no. 3. P. 131–136.

146. Arefieva O., Poberezhna Z., Petrovska S., Arefiev S., Kopcha Y. Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143>

147. Arefieva O., Simkova T. Management of formation and realization of potential of transport enterprises in the conditions of development of social and economic systems. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. 2020. vol. 7. no. 4. P. 25–41. DOI: <https://doi.org/10.12775/JCRL.2020.013>
148. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London : Kogan Page, 2021. 307 p.
149. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education, 2020. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=4071227> (дата звернення: 17.04.2025).
150. Brooking A. *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. London: Thomson Business Press, 1996. 224 p.
151. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. vol. 45. no. 1. P. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>
152. Cabrita M. R., Vaz J. L. Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Sector. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 2006. no. 4(1). P. 11–20.
153. Dess G. Strategic Management: Text and Cases. McGraw-Hill. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119613534/>
154. Digital Agenda Ukraine 2020. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 19.05.2024).
155. Digital Ukraine Report 2023. URL: <https://www.digital.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2024).
156. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Wiley. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119495727>
157. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure

depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. DOI: 10.33067/SE.1.2024.11

158. Harrison S., Sullivan P. H. Profiting from intellectual capital: Learning from leading companies. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. no. 1(1). P. 36–44. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010324124>

159. Hejase H., Hejase A., Tabsh, H., Chalak H. Intellectual Capital: An Exploratory Study from Lebanon. *Open Journal of Business and Management*. 2016. №4. P. 571–605. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.44061>

160. Huang C. J., Liu C. J. Exploration for the relationship between innovation, IT, and performance. *Journal of Intellectual Capital*. 2005. no. 6(2). P. 237–252. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/1469193051059282>

161. IT Research Resilience Report 2024 / IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua> (дата звернення: 19.05.2025).

162. Khanin S., Dergaliuk M., Arefieva O., Murashko M., Nusinova O. Organizational-Economic Mechanism of Providing Sustainability of the Region's Development Based on the Impact of the Potential-Forming Space in Conditions of the Creative Economy Formation. *IJCSNS Science and Network Security*. 2022. URL: http://ijcsns.org/07_book/html/202202/202202044.html
http://paper.ijcsns.org/07_book/202202/202202044.pdf (дата звернення: 08.09.2025).

163. Kianto A., Sáenz J., Aramburu N. Knowledge-Based Human Resource Management and Intellectual Capital in Organizational Performance. *Journal of Intellectual Capital*. 2019. no. 20(5). P. 678–702.

164. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefiev S., Arefieva O. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2021. Issue 3. P. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>

165. Kovalenko Y., Khelemskyi V., Rybak O. Balanced ecosystem and tools for ensuring mobilization of financial resources for sustainable development

as objects of control. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. no. 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.07>

166. Kumar J., Prince N., Baker H. K. Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. *FIIB Business Review*. 2022. vol. 11(2). P. 147–161. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/23197145211049625>

167. Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. no. 9 (1). P. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>

168. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brożek P., Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022. no. 14(19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911937>

169. Majumdar A., Tiwari M.K., Agarwal A., Prajapat K. A New Case of Rank Reversal in Analytic Hierarchy Process Due to Aggregation of Cost and Benefit Criteria. *Oper. Res. Perspect.* 2021. no. 8. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ORMP.2021.100185>.

170. Manzari M., Kazemi M., Nazemi S., Pooya A. Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review. *Management Science Letters*. 2012. vol. 2. no. 7. P. 2255–2270.

171. Mojtahedi P., Ashrafipour M. A. The Effects of Intellectual Capital on Economic Value Added in Malaysians Companies. *Current Research Journal of Economic Theory*. 2013. no. 5(2). P. 20–24.

172. 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: 19.08.2024).

173. Ostapenko T., Arefieva O., Zhyljaev I., Ponomarov O., Hrashchenko I. Investment attractiveness forming of managerial projects.

Technology Audit and Production Reserves. 2022. no. 3(4(83)). DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329981>

174. Pedro E., Leitão J., Alves H. Back to the future of intellectual capital research: a systematic literature review. *Management Decision*. 2018. vol. 56.no. 11. P. 2502–2583. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0807>

175. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. URL: <https://dowbor.org/wp-content/uploads/2014/06/14Thomas-Piketty.pdf> (дата звернення: 19.08.2024).

176. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7, issue 4. P. 43–58. URL: <http://jcrl.umk.pl/journal/archive>

177. Pohrebniak A., Arefieva O., Boiarynova K., Arefiev S., Davydenko V. Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Economic Security in Circular Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. vol. 21. no. 10. P. 302–309. http://paper.ijcsns.org/07_book/202110/20211043.pdf (дата звернення: 19.08.2024).

178. Ritala P., Olander H., Michailova S., Husted K. Knowledge Sharing, Knowledge Leaking, and Relative Innovation in Firms. *International Business Review*. 2018. no. 27(5). P. 943–954.

179. Romer P. M. Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*. 1986. № 94(5). P. 1002–1037.

180. Roos G., Pike S., Fernstrom L. Managing Intellectual Capital in Practice Free. URL: <https://www.emerald.com/jhrca/article-split/10/3/189/215351/Managing-Intellectual-Capital-in-Practice> (дата звернення: 24.08.2025).

181. Schiuma G., Carlucci D. Intellectual Capital and Competitive Advantage: Insights from International Businesses. *Journal of Business Research*. 2018. no. 85. P. 190–202.

182. Shao Z., Feng Y., Wang T. Impact of Human and Digital Capital on Firm Performance in the Digital Economy. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. №155. P. 119–135.

183. Solow R. M. Technical Change and the Aggregate Production Function. *The Review of Economics and Statistics*. 1957. no. 39(3). P. 312–320.

184. Strategic Management is an activity within an organization whose objective is to define, plan, agree, implement and evaluate the organization's strategy. Strategic Management. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-65116-2_5

185. Susanti D., Handayani P. W., Azzahro F. Impact of Strategy Change on Business Processes in a Digital Transformation Era. *Sustainability*. 2022. vol. 14(17). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141711112>

186. Ukraine Digital Transformation Overview, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-digital-report-2023> (дата звернення: 19.09.2025).

187. Vasiutkina N., Kondratiuk O., Stoianenko I., Piletska S. Human capital as a resource for the social and economic development of Ukraine. *Academy review*. 2025. № 2 (63). P. 55–74. DOI <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-4>

188. Wheelen T., Hunger D. Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. *Pearson*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315718994>

189. Yavorska O. H. Intellectual Capital in the Era of Establishment and Development of the Digital Economy. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2020. №7(1). P. 129–134. DOI: [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-129-134](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-129-134)

ДОДАТКИ

Нормалізовані значення показників фінансового стану підприємств

Таблиця А.1

Коефіцієнт поточної ліквідності підприємств

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,264	0,219	0,245	0,398	0,405
ПрАТ «МХП»	0,143	0,081	0,055	0,067	0,093
ТОВ СП «Нібулон»	0,062	0,217	0,000	0,019	0,010
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,707	1,000	0,748	1,000	0,881
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,114	0,119	0,102	0,086	0,090

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Таблиця А.2

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємств

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,624	0,554	0,733	0,851	0,871
ПрАТ «МХП»	0,000	0,040	0,000	0,188	0,228
ТОВ СП «Нібулон»	0,683	0,554	0,594	0,446	0,495
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,970	0,988	1,000	0,929	0,928
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,663	0,614	0,584	0,594	0,574

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Таблиця А.3

Рентабельність виробництва підприємств

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,230	0,006	0,540	0,476	0,490
ПрАТ «МХП»	0,468	0,385	0,468	0,363	0,310
ТОВ СП «Нібулон»	0,000	0,107	0,073	0,236	0,252
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,597	0,976	1,000	0,891	0,892
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,109	0,034	0,183	0,143	0,116

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Таблиця А.4

Рентабельність капіталу підприємств

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,661	0,624	0,837	0,746	0,737
ПрАТ «МХП»	0,922	0,548	0,412	0,537	0,538
ТОВ СП «Нібулон»	0,639	0,605	0,000	0,571	0,570
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,580	1,000	0,739	0,744	0,756
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,746	0,693	0,620	0,700	0,699

Джерело: складено на основі звітних даних підприємств та розрахунків автора.

Параметри моделі оцінки рівня фінансового стану підприємства

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	F
Вільний член	0,182	0,063	2,89	0,009
Поточна ліквідність	0,214	0,061	3,51	0,002
Фінансова автономія	0,198	0,058	3,41	0,003
Рентабельність виробництва	0,361	0,049	7,37	0,000
Рентабельність капіталу	0,247	0,052	4,75	0,000

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.2

Параметри моделі оцінки рівня інвестиційного розвитку підприємства

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	F
Вільний член	0,164	0,058	2,83	0,010
Поточна ліквідність	0,238	0,061	3,90	0,001
Фінансова автономія	0,294	0,054	5,44	0,000
Рентабельність виробництва	0,327	0,049	6,67	0,000
Рентабельність капіталу	0,181	0,052	3,48	0,002

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.3

Параметри моделі оцінки рівня інтелектуалізації капіталу підприємства

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	F
Вільний член	0,214	0,071	3,01	0,006
Поточна ліквідність	0,287	0,064	4,48	0,000
Фінансова автономія	0,193	0,058	3,33	0,003
Рентабельність виробництва	0,462	0,052	8,88	0,000
Рентабельність капіталу	0,214	0,071	3,01	0,006

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Б.4

Параметри моделі оцінки рівня інтелектуального розвитку підприємства

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	F
Вільний член	-0,002	0,01	-0,2	0,04
Інтегральний показник рівня фінансового стану підприємства	0,24	0,08	3,0	9,0
Інтегральний показник рівня інвестиційного розвитку підприємства	0,347	0,07	4,96	24,57
Інтегральний показник рівня інтелектуалізації капіталу підприємства	0,412	0,06	6,87	47,15

Джерело: розраховано автором.

Нормовані значення показників інвестиційного розвитку підприємств

Таблиця В.1

Інвестиційна активність

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,022	0,269	0,558	0,713	0,787
ПрАТ «МХП»	0,125	0,271	0,443	0,714	0,739
ТОВ СП «Нібулон»	0,161	1,000	0,037	0,118	0,110
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,029	0,038	0,066	0,197	0,255
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,004	0,000	0,000	0,001	0,001

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.2

Індекс інвестицій в інноваційні технології

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,043	0,068	0,084	0,139	0,140
ПрАТ «МХП»	0,018	0,060	0,104	0,192	0,197
ТОВ СП «Нібулон»	0,039	0,044	0,000	0,023	0,025
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,053	0,098	0,420	0,948	1,000
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,044	0,0003	0,0048	0,036	0,036

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.3

Частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,711	0,429	0,677	0,728	0,750
ПрАТ «МХП»	0,223	0,559	0,534	0,508	0,501
ТОВ СП «Нібулон»	0,150	0,158	0,093	0,193	0,196
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,197	0,368	0,760	0,925	1,000
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,005	0,0002	0,000	0,001	0,001

Джерело: розраховано автором.

Таблиця В.4

Фондовіддача

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,852	1,000	0,600	0,546	0,526
ПрАТ «МХП»	0,062	0,104	0,080	0,066	0,061
ТОВ СП «Нібулон»	0,012	0,026	0,000	0,0084	0,008
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,021	0,035	0,032	0,042	0,042
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,120	0,212	0,139	0,122	0,105

Джерело: розраховано автором.

Нормовані значення показників інтелектуалізації капіталу підприємств

Таблиця Г.1

Людський капітал

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,608	0,645	0,676	1,000	0,807
ПрАТ «МХП»	0,141	0,122	0,034	0,141	0,000
ТОВ СП «Нібулон»	0,291	0,309	0,352	0,095	0,083
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,226	0,266	0,349	0,297	0,287
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,297	0,318	0,315	0,297	0,278

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Г.2

Клієнтський капітал

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,547	0,570	0,624	1,000	0,772
ПрАТ «МХП»	0,092	0,036	0,000	0,092	0,017
ТОВ СП «Нібулон»	0,300	0,333	0,347	0,050	0,003
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,248	0,267	0,353	0,290	0,284
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,294	0,323	0,327	0,300	0,294

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Г.3

Інформаційно-технологічний капітал

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,464	0,471	0,477	0,483	0,471
ПрАТ «МХП»	0,481	0,479	0,481	0,489	0,496
ТОВ СП «Нібулон»	0,957	1,000	0,977	0,933	0,000
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,535	0,529	0,524	0,534	0,382
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,530	0,528	0,520	0,538	0,550

Джерело: розраховано автором.

Динаміка інтегрального показника рівня фінансового стану
підприємства

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,608	0,495	0,781	0,792	0,800
ПрАТ «МХП»	0,609	0,482	0,401	0,497	0,492
ТОВ СП «Нібулон»	0,488	0,526	0,326	0,501	0,514
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,884	0,971	0,993	0,955	0,925
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,561	0,512	0,539	0,511	0,529

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Д.2

Динаміка інтегрального показника рівня інвестиційного розвитку
підприємств

Підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,568	0,568	0,651	0,711	0,732
ПрАТ «МХП»	0,283	0,448	0,489	0,568	0,573
ТОВ СП «Нібулон»	0,265	0,471	0,203	0,263	0,263
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,255	0,328	0,557	0,800	0,853
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,201	0,202	0,190	0,197	0,194

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Д.3

Динаміка інтегрального показника рівня інтелектуалізації капіталу
підприємства

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,735	0,754	0,776	0,944	0,839
ПрАТ «МХП»	0,521	0,504	0,473	0,525	0,473
ТОВ СП «Нібулон»	0,825	0,856	0,860	0,709	0,265
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,601	0,613	0,651	0,629	0,555
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,628	0,639	0,635	0,633	0,632

Джерело: розраховано автором.

Продовження дод. Д

Таблиця Д.4

Динаміка загального інтегрального показника рівня інтелектуального
розвитку підприємства

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Кернел»	0,644	0,625	0,731	0,824	0,790
ПрАТ «МХП»	0,457	0,477	0,459	0,531	0,510
ТОВ СП «Нібулон»	0,642	0,640	0,501	0,502	0,322
ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»	0,546	0,597	0,698	0,764	0,745
ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»	0,461	0,454	0,455	0,450	0,453

Джерело: розраховано автором.

Відповідність інтегрального показника рівня фінансового стану
підприємства шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень фінансового стану підприємства дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень фінансового стану підприємства низький
Середній (задовільно)	0,38-0,63	Рівень фінансового стану підприємства задовільний
Високий (добре)	0,64-0,80	Рівень фінансового стану підприємства високий
Дуже високий (відмінно)	0,81-1,00	Рівень фінансового стану підприємства дуже високий

Джерело: інтегровано автором.

Таблиця Е.2

Відповідність інтегрального показника рівня інвестиційного розвитку
підприємства шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень інвестиційного розвитку підприємства дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень інвестиційного розвитку підприємства низький
Середній (задовільно)	0,38-0,63	Рівень інвестиційного розвитку підприємства задовільний
Високий (добре)	0,64-0,80	Рівень інвестиційного розвитку підприємства високий
Дуже високий (відмінно)	0,81-1,00	Рівень інвестиційного розвитку підприємства дуже високий

Джерело: інтегровано автором.

Таблиця Е.3

Відповідність інтегрального показника рівня інтелектуалізації капіталу
підприємства шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень інтелектуалізації капіталу підприємства дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень інтелектуалізації капіталу підприємства низький
Середній (задовільно)	0,38-0,63	Рівень інтелектуалізації капіталу підприємства задовільний
Високий (добре)	0,64-0,80	Рівень інтелектуалізації капіталу підприємства високий
Дуже високий (відмінно)	0,81-1,00	Рівень інтелектуалізації капіталу підприємства дуже високий

Джерело: інтегровано автором.

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1, Х1.2,
Х1.3 рівня 3 «Фактори фінансового стану»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1 рівня 3								
Стратегія 1	1,00	5,00	0,14	0,33	3,00	0,69	0,92	0,20
Стратегія 2	5,00	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33	0,80	0,17
Стратегія 3	0,20	0,33	1,00	5,00	0,33	0,11	0,64	0,14
Стратегія 4	3,00	1,00	5,00	1,00	1,00	15,00	1,72	0,37
Стратегія 5	5,00	0,20	0,20	0,33	1,00	0,07	0,58	0,12
Σ	14,20	6,86	6,67	9,66	5,53	16,19	4,66	1,00
$\lambda_{\max} = 9,15$; ІУ = 1,038; ВУ = 0,927								
Локальные приоритеты k_{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия Х1.2 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	2,00	0,14	0,33	1,00	0,46		
Стратегія 2	5,00	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33		
Стратегія 3	0,20	0,33	3,00	5,00	2,00	1,98		
Стратегія 4	0,33	2,00	3,00	0,20	1,00	0,40		
Стратегія 5	2,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,44		
Σ	12,53	5,66	6,67	13,53	4,42	3,60		
$\lambda_{\max} = 8,455$; ІУ = 0,864; ВУ = 0,771								
Локальные приоритеты k_{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия Х1.3 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	5,00	0,14	0,33	1,00	1,16		
Стратегія 2	1,00	0,33	2,00	3,00	0,20	0,40		
Стратегія 3	0,20	2,00	0,33	5,00	2,00	1,32		
Стратегія 4	0,33	2,00	3,00	0,20	1,00	0,40		
Стратегія 5	2,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,44		
Σ	8,53	10,33	5,67	13,53	4,42	3,71		
$\lambda_{\max} = 8,347$; ІУ = 0,837; ВУ = 0,747								

Джерело: розраховано автором.

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1, Х2.2,
Х2.3, Х2.4 рівня 3 «Фактори інвестиційного розвитку»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1 рівня 3								
Стратегія 1	1,00	0,14	0,14	0,33	3,00	0,02	0,72	0,18
Стратегія 2	0,33	5,00	0,33	5,00	0,20	0,54	0,88	0,22
Стратегія 3	0,20	0,33	1,00	5,00	0,33	0,11	0,64	0,16
Стратегія 4	3,00	1,00	0,20	1,00	1,00	0,60	0,90	0,22
Стратегія 5	0,33	5,00	1,00	0,33	1,00	0,54	0,88	0,22
Σ	4,86	11,47	2,67	11,66	5,53	1,82	4,02	1,00
$\lambda_{\max} = 7,627$; ІУ = 0,657; ВУ = 0,586								
Локальные приоритеты k_{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия Х2.2 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	2,00	1,00	0,66	0,90	0,19
Стратегія 2	1,00	0,33	2,00	0,33	5,00	1,09	1,01	0,21
Стратегія 3	0,20	2,00	0,33	5,00	2,00	1,32	1,05	0,22
Стратегія 4	0,33	2,00	5,00	0,20	1,00	0,66	0,92	0,19
Стратегія 5	3,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,66	0,90	0,19
Σ	9,53	5,53	7,86	12,53	9,22	4,39	4,78	1,00
$\lambda_{\max} = 8,837$; ІУ = 0,959; ВУ = 0,856								
Локальные приоритеты k_{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия Х2.3 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	2,00	1,00	0,66	0,92	0,20
Стратегія 2	1,00	0,33	1,00	0,33	5,00	0,54	0,88	0,19
Стратегія 3	0,20	2,00	0,50	5,00	0,50	0,50	0,87	0,19
Стратегія 4	1,00	2,00	5,00	0,20	0,50	1,00	1,00	0,22
Стратегія 5	3,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,66	0,92	0,20
Σ	10,20	5,53	7,03	12,53	7,22	3,36	4,59	1,00
$\lambda_{\max} = 8,614$; ІУ = 0,904; ВУ = 0,807								
Локальные приоритеты k_{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия Х2.4 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	2,00	1,00	0,66	0,92	0,20
Стратегія 2	1,00	5,00	0,20	2,00	0,33	0,66	0,92	0,20
Стратегія 3	0,20	2,00	0,50	5,00	0,50	0,50	0,87	0,19
Стратегія 4	1,00	2,00	0,33	0,20	5,00	0,66	0,92	0,20
Стратегія 5	3,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,66	0,92	0,20
Σ	10,20	10,20	1,56	14,20	7,05	3,14	4,55	1,00
$\lambda_{\max} = 8,720$; ІУ = 0,930; ВУ = 0,830								

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Ж.3

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.1, Х3.2,
Х3.3 рівня 3 «Фактори інтелектуалізації капіталу»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1 рівня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	1,00	1,00	0,33	0,80	0,22
Стратегія 2	1,00	1,00	0,20	0,50	0,33	0,03	0,50	0,14
Стратегія 3	0,33	0,33	0,50	5,00	1,00	0,27	0,77	0,21
Стратегія 4	1,00	2,00	0,33	0,20	5,00	0,66	0,93	0,26
Стратегія 5	0,33	1,00	0,20	5,00	0,22	0,07	0,59	0,16
Σ	7,66	4,53	1,56	11,70	7,55	1,37	3,59	1,00
$\lambda_{\max} = 6,944$; $IY = 0,486$; $BY = 0,434$								
Локальные приоритеты k_{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия Х1.2 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	1,00	1,00	0,33	0,95	0,23
Стратегія 2	1,00	1,00	0,20	5,00	0,33	0,33	0,95	0,23
Стратегія 3	0,33	0,33	0,50	2,00	1,00	0,11	0,64	0,15
Стратегія 4	1,00	2,00	0,33	0,20	5,00	0,66	0,92	0,22
Стратегія 5	0,33	3,00	0,20	5,00	0,22	0,22	0,74	0,18
Σ	7,66	6,53	1,56	13,20	7,55	1,65	4,20	1,00
$\lambda_{\max} = 7,669$; $IY = 0,667$; $BY = 0,596$								
Локальные приоритеты k_{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия Х1.3 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	1,00	1,00	0,33	0,80	0,22
Стратегія 2	1,00	0,50	0,20	5,00	0,20	0,10	0,63	0,17
Стратегія 3	0,33	0,33	0,50	5,00	0,50	0,14	0,67	0,19
Стратегія 4	0,33	5,00	0,33	0,50	1,00	0,27	0,77	0,21
Стратегія 5	0,33	3,00	0,20	5,00	0,22	0,22	0,74	0,20
Σ	6,99	9,03	1,56	16,50	2,92	1,06	3,61	1,00
$\lambda_{\max} = 7,532$; $IY = 0,633$; $BY = 0,565$								

Джерело: розраховано автором.

Обґрунтування вибору стратегії для ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

Таблиця 3.1

Матриця попарного порівняння елементів рівня 2

Елементи порівняння рівня 2	Фактори фінансового стану	Фактори інвестиційного розвитку	Фактори інтелектуалізації капіталу	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Фактори фінансового стану	1,00	0,20	5,50	1,10	1,03	0,32
Фактори інвестиційного розвитку	5,00	1,00	0,20	1,00	1	0,31
Фактори інтелектуалізації капіталу	0,33	5,00	1,00	1,65	1,18	0,37
Σ	6,33	6,20	6,70	-	3,21	1,00
$\lambda_{\max} = 6,426$; ІУ = 2,713; ВУ = 3,014						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.2

Матриця попарного порівняння для показників фінансового стану

Елементи порівняння рівня 3	X1.1	X1.2	X1.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X1.1	1,00	0,33	5,00	1,65	1,18	0,38
X1.2	2,00	1,00	0,33	0,66	0,87	0,28
X1.3	5,00	0,25	1,00	1,25	1,08	0,34
Σ	8,00	1,58	6,33	-	3,13	1,00
$\lambda_{\max} = 5,636$; ІУ = 1,318; ВУ = 1,464						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.3

Матриця попарного порівняння для показників інвестиційного розвитку

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Пм	$\sqrt[4]{\text{Пм}}$	W
X2.1	1	5	0,33	0,33	0,545	0,859	0,212
X2.2	0,2	1	3	2	1,200	1,047	0,258
X2.3	3	0,33	1	3	2,970	1,313	0,324
X2.4	3	0,5	0,33	1	0,495	0,839	0,207
Σ	7,2	6,83	4,66	6,33	-	4,057	1,000
$\lambda_{\max} = 6,100$; ІУ = 1,550; ВУ = 1,172							

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.4

Матриця попарного порівняння для показників інтелектуалізації
капіталу

Елементи порівняння рівня 3	X3.1	X3.2	X3.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X3.1	1	2	3	6,00	1,81	0,38
X3.2	5	1	0,33	1,65	1,18	0,25
X3.3	2	3	1	6,00	1,81	0,38
Σ	8	6	3,33	-	4,79	0,62
$\lambda_{\max} = 5,747$; $IY = 1,374$; $BY = 1,526$						

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунку глобального пріоритету за кожним елементом третього рівня ієрархічної моделі вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Глобальні пріоритети за кожним елементом рівня 3 ієрархічної моделі

Показники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3
W	0,43	0,27	0,29	0,21	0,26	0,32	0,21	0,39	0,21	0,41
Локальний пріоритет	0,32	0,32	0,32	0,31	0,31	0,31	0,31	0,37	0,37	0,37
Глобальний пріоритет	0,14	0,09	0,09	0,07	0,08	0,10	0,06	0,14	0,08	0,15

Джерело: розраховано автором.

Визначено локальні пріоритети четвертого рівня моделі вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства для кожного підкритерію третього рівня ієрархічного моделі (табл. 3.6-3.8).

Таблиця 3.6

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1, X1.2,
X1.3 рівня 3 «Фактори фінансового стану»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1 рівня 3								
Стратегія 1	1	1	0,45	0,5	0,25	0,06	0,62	0,10
Стратегія 2	3	5	5	3	3	675,00	3,68	0,61
Стратегія 3	0,25	0,5	1	0,25	5	0,16	0,69	0,11
Стратегія 4	0,25	0,25	0,25	3	0,5	0,02	0,47	0,08
Стратегія 5	2	0,25	0,5	0,5	0,5	0,06	0,57	0,10
Σ	6,5	7	7,2	7,25	9,25	675,30	6,03	1,00
$\lambda_{\max} = 11,547$; $IY = 1,636$; $BY = 1,819$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	1	0,25	0,25	1	0,03		
Стратегія 2	3	5	3	5	3	675,00		
Стратегія 3	0,25	3	0,25	3	0,25	0,14		
Стратегія 4	3	2	0,5	0,2	3	1,80		
Стратегія 5	1	0,14	2	0,25	0,5	0,04		
Σ	7,75	11,14	6	8,7	7,75	677,01		
$\lambda_{\max} = 6,735$; $IY = 0,433$; $BY = 0,482$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.3 рівня 3								
Стратегія 1	5	0,25	0,25	1	0,5	0,16		
Стратегія 2	5	3	5	5	5	1875,00		
Стратегія 3	0,2	1	0,25	0,2	0,25	0,00		
Стратегія 4	3	0,25	5	0,255	2	1,91		
Стратегія 5	0,25	1	0,25	5	0,25	0,08		
Σ	13,45	5,5	10,75	11,455	8	1877,15		
$\lambda_{\max} = 11,152$; $IY = 1,538$; $BY = 1,709$								

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.7

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1, Х2.2, Х2.3, Х2.4 рівня 3 «Фактори інвестиційного розвитку»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{Пм}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	1	0,5	0,25	2	0,06	0,57	0,09
Стратегія 2	3	5	5	3	3	675,00	3,68	0,56
Стратегія 3	2	0,5	2	2	0,5	2,00	1,15	0,17
Стратегія 4	0,5	0,25	1	0,25	5	0,16	0,69	0,10
Стратегія 5	0,5	1	0,25	0,25	1	0,03	0,50	0,08
Σ	6,25	7,75	8,75	5,75	11,5	677,25	6,59	1,00
$\lambda_{\max} = 6,719$; ІУ = 0,906; ВУ = 1,00								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,5	0,5	1	0,25	0,02	0,44	0,09
Стратегія 2	2	1	5	3	5	150,00	2,72	0,57
Стратегія 3	0,5	3	1	0,5	0,25	0,19	0,72	0,15
Стратегія 4	0,5	1	3	2	0,25	0,75	0,94	0,20
Стратегія 5	2	0,5	1	0,25	0,25	0,06	0,57	0,12
Σ	5,25	6	10,5	6,75	6	150,95	4,82	1,00
$\lambda_{\max} = 7,786$; ІУ = 1,262; ВУ = 1,402								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.3 рівня 3								
Стратегія 1	1	0,25	0,2	1	1	0,05	0,55	0,11
Стратегія 2	1	5	3	5	2	150,00	2,72	0,55
Стратегія 3	0,25	2	1	0,5	0,25	0,06	0,57	0,11
Стратегія 4	0,5	0,25	0,5	1	2	0,13	0,66	0,13
Стратегія 5	0,5	1	0,25	0,45	0,5	0,03	0,49	0,10
Σ	3,25	8,5	4,95	7,95	5,75	150,27	5,00	1,00
$\lambda_{\max} = 5,922$; ІУ = 0,64; ВУ = 0,712								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.4 рівня 3								
Стратегія 1	1	0,5	0,2	1	0,5	0,05	0,55	0,09
Стратегія 2	5	2	5	3	5	750,00	3,76	0,62
Стратегія 3	0,5	0,45	2	0,2	0,5	0,05	0,54	0,09
Стратегія 4	0,5	0,25	0,25	1	0,25	0,01	0,38	0,06
Стратегія 5	2	0,5	2	0,25	1	0,50	0,87	0,14
Σ	9	3,7	9,45	5,45	7,25	750,60	6,10	1,00
$\lambda_{\max} = 5,710$; ІУ = 0,571; ВУ = 0,633								

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.8

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.1, Х3.2,
Х3.3 рівня 3 «Фактори інтелектуалізації капіталу»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1 рівня 3								
Стратегія 1	1	0,25	0,5	2	1	0,25	0,76	0,13
Стратегія 2	2	5	3	2	5	300,00	3,13	0,55
Стратегія 3	2	0,25	1	0,5	0,25	0,06	0,57	0,10
Стратегія 4	0,5	0,5	2	1	0,25	0,13	0,66	0,12
Стратегія 5	0,25	0,25	0,45	0,5	3	0,04	0,53	0,09
Σ	5,75	6,25	6,95	6	9,5	300,48	5,65	1,00
$\lambda_{\max} = 6,213$; $IY = 0,738$; $BY = 0,819$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	2	0,25	1	0,5	0,06	0,57	0,10
Стратегія 2	5	2	3	2	5	300,00	3,13	0,57
Стратегія 3	0,5	0,45	1	0,5	2	0,23	0,74	0,13
Стратегія 4	0,25	0,5	2	1	0,25	0,06	0,57	0,10
Стратегія 5	1	0,25	0,5	0,25	1	0,03	0,50	0,09
Σ	7	5,2	6,75	4,75	8,75	300,38	5,52	1,00
$\lambda_{\max} = 5,892$; $IY = 0,631$; $BY = 0,700$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.3 рівня 3								
Стратегія 1	1	2	0,25	0,25	1	0,13	0,66	0,12
Стратегія 2	5	5	5	2	3	250,00	3,02	0,55
Стратегія 3	1	0,2	0,25	0,5	0,5	0,03	0,48	0,09
Стратегія 4	0,5	0,5	2	0,25	0,25	0,13	0,66	0,12
Стратегія 5	0,25	2	0,5	0,5	0,25	0,13	0,66	0,12
Σ	7,75	9,7	8	3,5	5	250,40	5,47	1,00
$\lambda_{\max} = 5,731$; $IY = 0,577$; $BY = 0,641$								

Джерело: розраховано автором.

Продовження дод. 3

Отримані результати забезпечують порівнянність альтернатив і сприяють раціоналізації процесу прийняття управлінських рішень (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Глобальні пріоритети для кожної стратегії

Показники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	Глобальний пріоритет
Z	0,12	0,09	0,11	0,07	0,08	0,10	0,06	0,14	0,09	0,14	
k_1	0,10	0,08	0,10	0,09	0,09	0,11	0,09	0,13	0,10	0,12	0,104
k_2	0,61	0,57	0,62	0,56	0,57	0,55	0,62	0,55	0,57	0,55	0,573
k_3	0,11	0,10	0,04	0,17	0,15	0,11	0,09	0,10	0,13	0,09	0,106
k_4	0,08	0,17	0,16	0,10	0,20	0,13	0,06	0,12	0,10	0,12	0,124
k_5	0,10	0,08	0,08	0,08	0,12	0,10	0,14	0,09	0,09	0,12	0,099

Джерело: розраховано автором.

Під час обчислення глобальних пріоритетів найбільше значення відображає найкращу для реалізації стратегію (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вектори глобальних пріоритетів

Типи стратегій	Вектори пріоритетів щодо критерію										Глобальний пріоритет
	Фактори фінансового стану			Фактори інвестиційного розвитку				Фактори інтелектуалізації капіталу			
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	k
Стратегія 1	0,10	0,08	0,10	0,09	0,09	0,11	0,09	0,13	0,10	0,12	0,104
Стратегія 2	0,61	0,57	0,62	0,56	0,57	0,55	0,62	0,55	0,57	0,55	0,573
Стратегія 3	0,11	0,10	0,04	0,17	0,15	0,11	0,09	0,10	0,13	0,09	0,106
Стратегія 4	0,08	0,17	0,16	0,10	0,20	0,13	0,06	0,12	0,10	0,12	0,124
Стратегія 5	0,10	0,08	0,08	0,08	0,12	0,10	0,14	0,09	0,09	0,12	0,099

Джерело: розраховано автором.

Обґрунтування вибору стратегії для ТОВ «Кернел»

Таблиця И.1

Матриця попарного порівняння елементів рівня 2

Елементи порівняння рівня 2	Фактори фінансового стану	Фактори інвестиційного розвитку	Фактори інтелектуалізації капіталу	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Фактори фінансового стану	1,00	0,25	3,00	0,75	1,03	0,32
Фактори інвестиційного розвитку	0,50	1,00	5,00	2,50	1	0,31
Фактори інтелектуалізації капіталу	2,00	3,00	1,00	6,00	1,18	0,37
Σ	3,50	4,25	9,00	-	3,21	1,00
$\lambda_{\max} = 5,755; \text{IY} = 2,378; \text{BY} = 2,642$						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця И.2

Матриця попарного порівняння для показників фінансового стану

Елементи порівняння рівня 3	X1.1	X1.2	X1.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X1.1	1,00	1,00	5,00	5,00	1,70	0,43
X1.2	5,00	1,00	0,25	1,25	1,08	0,27
X1.3	3,00	0,50	1,00	1,50	1,14	0,29
Σ	9,00	2,50	6,25		3,92	1,00
$\lambda_{\max} = 6,413; \text{IY} = 1,707; \text{BY} = 1,896$						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця И.3

Матриця попарного порівняння для показників інвестиційного розвитку

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Пм	$\sqrt[4]{\text{Пм}}$	W
X2.1	1	5	0,33	0,33	0,545	0,859	0,212
X2.2	0,2	1	3	2	1,200	1,047	0,258
X2.3	3	0,33	1	3	2,970	1,313	0,324
X2.4	3	0,5	0,33	1	0,495	0,839	0,207
Σ	7,2	6,83	4,66	6,33		4,057	1,000
$\lambda_{\max} = 6,10; \text{IY} = 1,55; \text{BY} = 1,72$							

Джерело: розраховано автором.

Матриця попарного порівняння для показників інтелектуалізації
капіталу

Елементи порівняння рівня 3	X3.1	X3.2	X3.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X3.1	1	1	5	5,00	1,70	0,39
X3.2	3	1	0,25	0,75	0,91	0,21
X3.3	2	3	1	6,00	1,81	0,41
Σ	6	5	5,25	-	4,42	0,59
$\lambda_{\max} = 5,487$ ІУ = 1,244; ВУ = 1,382						

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунку глобального пріоритету за кожним елементом третього рівня ієрархічної моделі вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства наведені у табл. И.5.

Таблиця И.5

Глобальні пріоритети за кожним елементом рівня 3 ієрархічної моделі

Показники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3
W	0,43	0,27	0,29	0,21	0,26	0,32	0,21	0,39	0,21	0,41
Локальний пріоритет	0,32	0,32	0,32	0,31	0,31	0,31	0,31	0,37	0,37	0,37
Глобальний пріоритет	0,14	0,09	0,09	0,07	0,08	0,10	0,06	0,14	0,08	0,15

Джерело: розраховано автором.

Визначено локальні пріоритети четвертого рівня моделі вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства для кожного підкритерію третього рівня ієрархічного моделі (табл. И.6-И.8).

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1, X1.2,
X1.3 рівня 3 «Фактори фінансового стану»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	0,25	0,45	0,2	0,25	0,00	0,31	0,06
Стратегія 2	4	5	5	3	3	900,00	3,90	0,75
Стратегія 3	0,25	0,5	0,25	0,25	1	0,01	0,38	0,07
Стратегія 4	0,25	0,25	0,25	0,25	0,5	0,00	0,29	0,06
Стратегія 5	0,5	0,25	0,25	0,5	0,25	0,00	0,33	0,06
Σ	5,5	6,25	6,2	4,2	5	900,02	5,21	1,00
$\lambda_{\max} = 11,547$; $IY = 1,636$; $BY = 1,819$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	
Стратегія 2	4	5	3	5	5	5	1500,00	
Стратегія 3	0,25	1	0,25	1	0,25	0,25	0,02	
Стратегія 4	0,25	0,25	0,5	0,2	0,25	0,25	0,00	
Стратегія 5	1	0,25	0,5	0,25	0,5	0,5	0,02	
Σ	6	6,75	4,5	6,7	6,25	6,25	1500,03	
$\lambda_{\max} = 6,735$; $IY = 0,433$; $BY = 0,482$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.3 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,25	0,25	1	0,25	0,00		
Стратегія 2	5	3	5	5	5	1875,00		
Стратегія 3	0,2	0,25	0,25	0,2	0,25	0,00		
Стратегія 4	0,25	0,25	5	0,255	1	0,08		
Стратегія 5	0,25	1	0,25	0,5	0,25	0,01		
Σ	5,95	4,75	10,75	6,955	6,75	1875,09		
$\lambda_{\max} = 11,152$; $IY = 1,538$; $BY = 1,709$								

Джерело: розраховано автором.

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1, Х2.2,
Х2.3, Х2.4 рівня 3 «Фактори інвестиційного розвитку»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{Пм}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,25	0,5	0,25	0,25	0,00	0,29	0,05
Стратегія 2	3	5	5	3	4	900,00	3,90	0,75
Стратегія 3	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,02	0,44	0,08
Стратегія 4	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25	0,00	0,33	0,06
Стратегія 5	0,5	0,2	0,25	0,25	0,25	0,00	0,27	0,05
Σ	4,75	6,2	6,5	4,25	5,25	900,02	5,23	1,00
$\lambda_{max} = 6,719$; ІУ = 0,906; ВУ = 1,00								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,5	0,25	0,25	0,25	0,00	0,29	0,06
Стратегія 2	3	2	5	3	5	450,00	3,39	0,77
Стратегія 3	0,5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,01	0,38	0,09
Стратегія 4	0,5	1	0,25	0,2	0,25	0,01	0,36	0,08
Стратегія 5	0,25	0,5	1	0,25	0,25	0,01	0,38	0,09
Σ	4,5	4,25	7	4,2	6	450,02	4,42	1,00
$\lambda_{max} = 7,786$; ІУ = 1,262; ВУ = 1,402								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 відносно підкритерію Х2.3 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	0,25	0,2	1	0,2	0,01	0,35	0,06
Стратегія 2	3	5	4	5	5	1500,00	4,32	0,76
Стратегія 3	0,25	0,25	1	0,5	0,25	0,01	0,38	0,07
Стратегія 4	0,5	0,2	0,5	0,25	0,5	0,01	0,36	0,06
Стратегія 5	0,5	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,29	0,05
Σ	4,75	5,95	5,95	7	6,2	1500,02	5,69	1,00
$\lambda_{max} = 5,922$; ІУ = 0,64; ВУ = 0,712								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 відносно підкритерію Х2.4 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,5	0,2	0,25	0,5	0,00	0,32	0,06
Стратегія 2	5	4	5	3	5	1500,00	4,32	0,77
Стратегія 3	0,5	0,25	0,25	0,2	0,25	0,00	0,27	0,05
Стратегія 4	0,5	0,25	0,25	0,5	0,25	0,00	0,33	0,06
Стратегія 5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	0,01	0,38	0,07
Σ	6,5	5,5	6,2	4,2	6,5	1500,02	5,62	1,00
$\lambda_{max} = 5,710$; ІУ = 0,571; ВУ = 0,633								

Джерело: розраховано автором.

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.1, Х3.2,
Х3.3 рівня 3 «Фактори інтелектуалізації капіталу»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{Пм}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,25	0,5	0,25	0,25	0,00	0,29	0,05
Стратегія 2	5	5	3	5	5	1875,00	4,51	0,77
Стратегія 3	0,25	0,25	1	0,5	0,25	0,01	0,38	0,06
Стратегія 4	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25	0,00	0,33	0,06
Стратегія 5	0,25	0,25	0,45	0,5	0,25	0,00	0,32	0,06
Σ	6,25	6,25	5,2	6,5	6	1875,02	5,83	1,00
$\lambda_{max} = 6,213$; $IY = 0,738$; $BY = 0,819$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,5	0,00	0,29	0,05
Стратегія 2	5	4	3	5	5	1500,00	4,32	0,75
Стратегія 3	0,5	0,25	1	0,5	0,25	0,02	0,44	0,08
Стратегія 4	0,25	0,5	0,25	1	0,25	0,01	0,38	0,07
Стратегія 5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25	0,00	0,33	0,06
Σ	6,5	5,25	5	7	6,25	1500,03	5,75	1,00
$\lambda_{max} = 5,892$; $IY = 0,631$; $BY = 0,700$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.3 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,33	0,06
Стратегія 2	5	5	5	5	3	625,00	3,62	0,71
Стратегія 3	1	0,2	0,25	0,2	0,2	0,01	0,40	0,08
Стратегія 4	0,2	0,5	0,25	0,25	0,25	0,01	0,36	0,07
Стратегія 5	0,25	0,25	0,2	0,5	0,25	0,01	0,36	0,07
Σ	6,7	6,2	5,95	6,2	3,95	625,03	5,08	1,00
$\lambda_{max} = 5,731$; $IY = 0,577$; $BY = 0,641$								

Джерело: розраховано автором.

Продовження дод. И

Отримані результати забезпечують порівнянність альтернатив і сприяють раціоналізації процесу прийняття управлінських рішень (табл. И.9).

Таблиця И.9

Глобальні пріоритети для кожної стратегії

Показники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	Глобальний пріоритет
Z	0,12	0,09	0,11	0,07	0,08	0,10	0,06	0,14	0,09	0,14	-
k_1	0,06	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,06	0,056
k_2	0,75	0,75	0,75	0,75	0,77	0,76	0,77	0,77	0,75	0,71	0,749
k_3	0,07	0,08	0,04	0,08	0,09	0,07	0,05	0,06	0,08	0,08	0,069
k_4	0,06	0,05	0,10	0,06	0,08	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,066
k_5	0,06	0,08	0,06	0,05	0,09	0,05	0,07	0,06	0,06	0,07	0,064

Джерело: розраховано автором.

Під час обчислення глобальних пріоритетів найбільше значення відображає найкращу для реалізації стратегію (табл. И.10).

Таблиця И.10

Вектори глобальних пріоритетів

Типи стратегій	Вектори пріоритетів щодо критерію										Глобальний пріоритет
	Фактори фінансового стану			Фактори інвестиційного розвитку				Фактори інтелектуалізації капіталу			
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	k
Стратегія 1	0,06	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,06	0,056
Стратегія 2	0,75	0,75	0,75	0,75	0,77	0,76	0,77	0,77	0,75	0,71	0,749
Стратегія 3	0,07	0,08	0,04	0,08	0,09	0,07	0,05	0,06	0,08	0,08	0,069
Стратегія 4	0,06	0,05	0,10	0,06	0,08	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,066
Стратегія 5	0,06	0,08	0,06	0,05	0,09	0,05	0,07	0,06	0,06	0,07	0,064

Джерело: розраховано автором.

ТОВ «Волинь-зерно-Продукт»

Таблиця К.1

Матриця попарного порівняння елементів рівня 2

Елементи порівняння рівня 2	Фактори фінансового стану	Фактори інвестиційного розвитку	Фактори інтелектуалізації капіталу	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Фактори фінансового стану	1,00	0,25	3,00	0,75	1,03	0,32
Фактори інвестиційного розвитку	0,50	1,00	5,00	2,50	1	0,31
Фактори інтелектуалізації капіталу	2,00	3,00	1,00	6,00	1,18	0,37
Σ	3,50	4,25	9,00	-	3,21	1,00
$\lambda_{\max} = 5,755$; ІУ = 2,378; ВУ = 2,642						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця К.2

Матриця попарного порівняння для показників фінансового стану

Елементи порівняння рівня 3	X1.1	X1.2	X1.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X1.1	1,00	1,00	5,00	5,00	1,70	0,43
X1.2	5,00	1,00	0,25	1,25	1,08	0,27
X1.3	3,00	0,50	1,00	1,50	1,14	0,29
Σ	9,00	2,50	6,25		3,92	1,00
$\lambda_{\max} = 6,413$; ІУ = 1,707; ВУ = 1,896						

Джерело: розраховано автором.

Таблиця К.3

Матриця попарного порівняння для показників інвестиційного розвитку

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Пм	$\sqrt[4]{\text{Пм}}$	W
X2.1	1	5	0,33	0,33	0,545	0,859	0,212
X2.2	0,2	1	3	2	1,200	1,047	0,258
X2.3	3	0,33	1	3	2,970	1,313	0,324
X2.4	3	0,5	0,33	1	0,495	0,839	0,207
Σ	7,2	6,83	4,66	6,33		4,057	1,000
$\lambda_{\max} = 6,10$; ІУ = 1,55; ВУ = 1,72							

Джерело: розраховано автором.

Матриця попарного порівняння для показників інтелектуалізації
капіталу

Елементи порівняння рівня 3	X3.1	X3.2	X3.3	Пм	$\sqrt[3]{\Pi_m}$	W
X3.1	1	1	5	5,00	1,70	0,39
X3.2	3	1	0,25	0,75	0,91	0,21
X3.3	2	3	1	6,00	1,81	0,41
Σ	6	5	5,25	-	4,42	0,59
$\lambda_{\max} = 5,487$ ІУ = 1,244; ВУ = 1,382						

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунку глобального пріоритету за кожним елементом третього рівня ієрархічної моделі вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства наведені у табл. К.5.

Таблиця К.5

Глобальні пріоритети за кожним елементом рівня 3 ієрархічної моделі

Показники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3
W	0,43	0,27	0,29	0,21	0,26	0,32	0,21	0,39	0,21	0,41
Локальний пріоритет	0,32	0,32	0,32	0,31	0,31	0,31	0,31	0,37	0,37	0,37
Глобальний пріоритет	0,14	0,09	0,09	0,07	0,08	0,10	0,06	0,14	0,08	0,15

Джерело: розраховано автором.

Визначено локальні пріоритети четвертого рівня моделі вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства для кожного підкритерію третього рівня ієрархічного моделі (табл. К.6-К.8).

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1, Х1.2,
Х1.3 рівня 3 «Фактори фінансового стану»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	0,25	0,45	0,2	1	0,01	0,41	0,07
Стратегія 2	0,25	2	1	2	1	1,00	1,00	0,16
Стратегія 3	1	0,5	1	0,25	1	0,13	0,66	0,11
Стратегія 4	4	5	3	3	3	540,00	3,52	0,56
Стратегія 5	0,5	2	1	0,5	0,25	0,13	0,66	0,11
Σ	6,25	9,75	6,45	5,95	6,25	541,26	6,25	1,00
$\lambda_{\max} = 11,547$; ІУ = 1,636; ВУ = 1,819								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	0,25	1	0,25	1	0,03		
Стратегія 2	2	2	3	1	5	60,00		
Стратегія 3	0,25	1	0,5	1	0,25	0,03		
Стратегія 4	3	2	3	3	5	270,00		
Стратегія 5	1	0,25	0,5	0,25	2	0,06		
Σ	6,75	5,5	8	5,5	13,25	330,13		
$\lambda_{\max} = 6,735$; ІУ = 0,433; ВУ = 0,482								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.3 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	0,25	1	1	0,25	0,03		
Стратегія 2	0,25	0,5	2	2	3	1,50		
Стратегія 3	0,2	0,25	0,25	0,2	0,25	0,00		
Стратегія 4	2	2	1	5	3	60,00		
Стратегія 5	0,25	1	0,25	0,5	1	0,03		
Σ	3,2	4	4,5	8,7	7,5	61,56		
$\lambda_{\max} = 11,152$; ІУ = 1,538; ВУ = 1,709								

Джерело: розраховано автором.

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1, Х2.2,
Х2.3, Х2.4 рівня 3 «Фактори інвестиційного розвитку»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.1 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,25	0,5	0,25	0,25	0,00	0,29	0,06
Стратегія 2	3	2	1	0,5	1	3,00	1,25	0,26
Стратегія 3	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,02	0,44	0,09
Стратегія 4	2	3	3	2	3	108,00	2,55	0,53
Стратегія 5	0,5	0,2	0,25	0,25	0,25	0,00	0,27	0,06
Σ	6,25	5,95	5	3,5	5	111,02	4,79	1,00
$\lambda_{\max} = 6,719$; ІУ = 0,906; ВУ = 1,00								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х2.2 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	0,5	0,25	0,5	0,25	0,00	0,33	0,07
Стратегія 2	3	2	0,5	3	2	18,00	1,78	0,37
Стратегія 3	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,02	0,44	0,09
Стратегія 4	2	1	3	3	3	54,00	2,22	0,47
Стратегія 5	0,25	0,5	1	0,25	0,25	0,01	0,38	0,08
Σ	6	4,25	5,25	7,25	6	72,02	4,77	1,00
$\lambda_{\max} = 7,786$; ІУ = 1,262; ВУ = 1,402								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 відносно підкритерію Х2.3 рівня 3								
Стратегія 1	0,5	0,25	0,25	1	0,2	0,01	0,36	0,09
Стратегія 2	3	0,5	2	0,5	2	3,00	1,25	0,32
Стратегія 3	0,25	0,25	1	0,5	0,5	0,02	0,44	0,11
Стратегія 4	2	2	1	3	0,5	6,00	1,43	0,37
Стратегія 5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,01	0,38	0,10
Σ	6,25	3,5	4,5	5,5	3,45	9,03	3,85	1,00
$\lambda_{\max} = 5,922$; ІУ = 0,64; ВУ = 0,712								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 відносно підкритерію Х2.4 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	1	0,5	0,5	1	0,06	0,57	0,12
Стратегія 2	1	2	2	0,5	2	4,00	1,32	0,27
Стратегія 3	0,5	0,25	0,25	0,2	0,25	0,00	0,27	0,06
Стратегія 4	1	3	2	3	2	36,00	2,05	0,42
Стратегія 5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,13	0,66	0,14
Σ	3,75	6,75	5,25	5,2	5,75	40,19	4,88	1,00
$\lambda_{\max} = 5,710$; ІУ = 0,571; ВУ = 0,633								

Джерело: розраховано автором.

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію Х3.1, Х3.2,
Х3.3 рівня 3 «Фактори інтелектуалізації капіталу»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.1 рівня 3								
Стратегія 1	1	0,25	2	1	0,5	0,25	0,76	0,16
Стратегія 2	1	2	3	1	1	6,00	1,43	0,29
Стратегія 3	0,25	0,25	1	0,5	0,25	0,01	0,38	0,08
Стратегія 4	1	3	1	2	2	12,00	1,64	0,34
Стратегія 5	1	0,25	1	0,5	1	0,13	0,66	0,14
Σ	4,25	5,75	8	5	4,75	18,38	4,87	1,00
$\lambda_{\max} = 6,213$; ІУ = 0,738; ВУ = 0,819								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.2 рівня 3								
Стратегія 1	1	0,5	1	1	0,5	0,25	0,76	0,11
Стратегія 2	1	2	1	2	1	4,00	1,32	0,19
Стратегія 3	0,5	2	1	0,5	0,25	0,13	0,66	0,10
Стратегія 4	3	3	3	5	3	405,00	3,32	0,49
Стратегія 5	0,5	1	0,5	1	1	0,25	0,76	0,11
Σ	6	8,5	6,5	9,5	5,75	409,63	6,82	1,00
$\lambda_{\max} = 5,892$; ІУ = 0,631; ВУ = 0,700								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію Х1.3 рівня 3								
Стратегія 1	0,25	1	1	0,5	0,25	0,13	0,66	0,12
Стратегія 2	2	0,5	2	1	3	2,00	1,15	0,21
Стратегія 3	1	0,2	2	1	1	0,40	0,83	0,15
Стратегія 4	3	5	2	2	2	60,00	2,27	0,41
Стратегія 5	0,25	1	0,5	0,5	1	0,06	0,57	0,10
Σ	6,5	7,7	7,5	5	7,25	62,59	5,48	1,00
$\lambda_{\max} = 5,731$; ІУ = 0,577; ВУ = 0,641								

Джерело: розраховано автором.

Продовження дод. К

Отримані результати забезпечують порівнянність альтернатив і сприяють раціоналізації процесу прийняття управлінських рішень (табл. К.9).

Таблиця К.9

Глобальні пріоритети для кожної стратегії

Показники	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	Глобальний пріоритет
Z	0,12	0,09	0,11	0,07	0,08	0,10	0,06	0,14	0,09	0,14	-
k_1	0,07	0,07	0,11	0,06	0,07	0,09	0,12	0,16	0,11	0,12	0,101
k_2	0,16	0,33	0,24	0,26	0,37	0,32	0,27	0,29	0,19	0,21	0,258
k_3	0,11	0,07	0,05	0,09	0,09	0,11	0,06	0,08	0,10	0,15	0,094
k_4	0,56	0,44	0,50	0,53	0,47	0,37	0,42	0,34	0,49	0,41	0,446
k_5	0,11	0,08	0,11	0,06	0,08	0,10	0,14	0,14	0,11	0,10	0,104

Джерело: розраховано автором.

Під час обчислення глобальних пріоритетів найбільше значення відображає найкращу для реалізації стратегію (табл. К.10).

Таблиця К.10

Вектори глобальних пріоритетів

Типи стратегій	Вектори пріоритетів щодо критерію										Глобальний пріоритет
	Фактори фінансового стану			Фактори інвестиційного розвитку				Фактори інтелектуалізації капіталу			
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	
Стратегія 1	0,07	0,07	0,11	0,06	0,07	0,09	0,12	0,16	0,11	0,12	0,101
Стратегія 2	0,16	0,33	0,24	0,26	0,37	0,32	0,27	0,29	0,19	0,21	0,258
Стратегія 3	0,11	0,07	0,05	0,09	0,09	0,11	0,06	0,08	0,10	0,15	0,094
Стратегія 4	0,56	0,44	0,50	0,53	0,47	0,37	0,42	0,34	0,49	0,41	0,446
Стратегія 5	0,11	0,08	0,11	0,06	0,08	0,10	0,14	0,14	0,11	0,10	0,104

Джерело: розраховано автором.

Документи, що підтверджують впровадження результатів
дисертаційної роботи

Товариство з обмеженою відповідальністю
«АГРОСИСТЕМ ІНВЕСТ УКРАЇНА»

Україна, 04050, місто Київ, вул. Пимоненка Миколи, будинок 13, корпус 5, офіс №5В/51
IBAN UA59 300528 0000026004000054311
в АТ «ОТП БАНК», м. Київ
МФО 300528, код ЄДРПОУ 33497497

вих. № 09/03-1

від 09.03.2026р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Тарасюка Григорія Андрійовича
на тему: **«Розвиток інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах
цифрової економіки»**

Довідка видана Тарасюку Г.А. про те, що запропонований у дисертаційному дослідженні функціонально-процесний механізм забезпечення потенціалу інтелектуалізації капіталу підприємства було впроваджено в діяльність ТОВ «Агросистем Інвест Україна», що дозволило систематизувати процеси формування, активізації, використання та відтворення інтелектуального капіталу підприємства, а також сформувати стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізацію економіки.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження дозволило забезпечити адаптацію управлінських рішень до умов цифрової трансформації та підвищити результативність управлінських рішень, інноваційну активність, рівень професійних компетенцій персоналу;

Застосування результатів дисертаційного дослідження підтвердило доцільність і ефективність функціонально-процесного механізму як стратегічного інструменту управління інтелектуалізацією капіталу, що забезпечує сталість розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки.

Директор



Єршов Д.А.

**СПІЛКА
ПІДПРИЄМЦІВ
МАЛИХ, СЕРЕДНІХ І
ПРИВАТИЗОВАНИХ
ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ**



**THE UNION OF THE
ENTREPRENEURS OF
SMALL, MEDIUM-SIZED
AND PRIVATIZED
ENTERPRISES OF
UKRAINE**

№ 16/1
24.02.2026

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукової роботи
Тарасюка Григорія Андрійовича на тему: «Розвиток інтелектуалізації
капіталу підприємства в умовах цифрової економіки»**

Повідомляємо, що результати наукової роботи Тарасюка Григорія Андрійовича на тему: «Розвиток інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки» можуть бути використані у господарській діяльності підприємств – членів Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України, зокрема, науково-методичний підхід щодо вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки, який ґрунтується на принципах адаптивно-процесного управління, стратегічної гнучкості, управління знаннями та інтеграції цифрових технологій.

Застосування зазначеного підходу дозволить:

- систематизувати процес стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень шляхом використання формалізованих методів оцінювання, зокрема, методу аналізу ієрархій;
- посилити взаємозв'язок між фінансовим, інвестиційним та інтелектуальним потенціалами підприємства;
- створити аналітичне підґрунтя для формування та коригування стратегічних орієнтирів розвитку в умовах цифрової трансформації;
- підвищити адаптивність підприємства та його здатність до формування довгострокових конкурентних переваг.

Використання результатів наукового дослідження сприятиме удосконаленню системи стратегічного управління, активізації інноваційних процесів, розвитку людського та інформаційно-технологічного капіталу, а також забезпечуватиме умови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

**Перший віцепрезидент,
генеральний директор**



Вячеслав БИКОВЕЦЬ

01054, м. Київ, Бульварно-Кудрявська, 22, оф.37

тел./факс +38(044) 486-38-82, office@smpu.kiev.ua, <http://www.spmppu.kiev.ua>

IBAN UA27320478000000026008243268 в ПАТ АБ "Укргазбанк", ЄДРПОУ 20076330



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «С.К.С.М.»

Юр. адреса: 61036, м. Харків, вул. Енергетична, 18 тел. 057 7757285 ЄДРПОУ 31797878,
ПНН 317978720320, e-mail: office@sksm.com.ua

Про впровадження результатів наукових досліджень

ДОВІДКА

Довідка видана Тарасюку Григорію Андрійовичу про те, що у процесі практичного використання результатів дослідження на підприємстві ТОВ «С.К.С.М.» було застосовано розроблений автором науково-методичний підхід до оцінювання та прогнозування рівня інтелектуального розвитку підприємства, що ґрунтується на інтеграції фінансових, інвестиційних та інтелектуальних складових капіталу з використанням економетричного моделювання та інтегральних показників.

Запропонований підхід дозволив: здійснювати комплексну діагностику рівня інтелектуального розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації; підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку людського, клієнтського та інформаційно-технологічного капіталу; забезпечити формалізоване оцінювання впливу фінансового стану та інвестиційної активності на інтелектуальний потенціал підприємства; удосконалити систему стратегічного моніторингу та прогнозування динаміки розвитку нематеріальних активів.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяло підвищенню адаптивності підприємства до умов цифрової економіки, посиленню інноваційної спрямованості діяльності та формуванню передумов для зростання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження можуть бути використані в подальшій діяльності підприємства при формуванні стратегій розвитку, програм цифрової трансформації та управління інтелектуальним капіталом.

Директо, к.е.н, доцент



Олександр КУЧЕРЕНКО

18.11.2025



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
(КАІ)**

Проспект Гузара Любомира, 1, м. Київ, 03058, тел. (044) 497 51 51, факс: (044) 408 30 27
E-mail: post@kai.edu.ua, http://www.kai.edu.ua, код ЄДРПОУ 45853942
Система менеджменту якості університету сертифікована за ISO 9001:2015

24.06.2025 № 1652/11

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження в навчальний процес наукових результатів
дисертаційної роботи Тарасюка Г. А. на тему:
«Розвиток інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової
економіки», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації стосовно теми: «Розвиток інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки» дозволили ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут» використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі кафедри економіки при підготовці фахівців:

зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньо – професійною програмою «Економіка підприємства» при викладанні на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти дисциплін – «Проектний аналіз і оцінювання ризиків», «Діджитал економіка», «Економіка інтелектуальної власності та комерціалізація інновацій»; на другому (магістерському) – «Превентивна економіка і прогнозування змін».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Проректор з наукових досліджень та трансферу
технологій,
д.т.н., проф.

Сергій ГНАТЮК

В.о. декана факультета економіки та бізнес-
адміністрування, д.е.н., проф.

Сергій СМЕРІЧЕВСЬКИЙ

Комісія кафедри економіки:
В.о. завідувачки кафедри економіки,
д.е.н., проф.
доцент кафедри економіки,
к.т.н., доц
доцент кафедри економіки,
к.е.н., доц

Олена АРЕФ'ЄВА

Тетяна СІМКОВА

Марія АНДРІЄНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
(КАІ)

Проспект Гузара Любомира, 1, м. Київ, 03058, тел. (044) 497 51 51, факс: (044) 408 30 27
 E-mail: post@kai.edu.ua, <http://www.kai.edu.ua>, код ЄДРПОУ 45853942
 Система менеджменту якості університету сертифікована за ISO 9001:2015

Від 01.05.2026 № 908/99

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання окремих положень дисертації **Тарасюка Г.А.** на тему:
«Розвиток інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки»,
 яка подана на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 – Соціальні та
 поведінкові науки за спеціальністю 051 – Економіка
 в науково-дослідній роботі кафедри економіки

У ході виконання науково-дослідної роботи на тему «Технологія формування потенціалу розвитку бізнес-структур в контексті діджиталізації економіки» (термін виконання 20.01.2025-30.12.2025 рр., державний реєстраційний номер № 0125U000470), яка виконувалася кафедрою економіки були використані матеріали дисертації **Тарасюка Григорія Андрійовича** на тему «Розвиток інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки». Наукові розробки **Тарасюка Г.А.** були використані для написання Розділу 2 «Прикладні засади формування потенціалу розвитку бізнес-структур» звіту з НДР, де обгрунтовано теоретичні засади інтелектуалізації капіталу підприємства як важливої складової формування потенціалу розвитку бізнес-структур в умовах діджиталізації економіки. Розкрито сутність і структуру інтелектуального капіталу через виокремлення людського, інформаційного та клієнтського компонентів, що забезпечують формування цифрових конкурентних переваг. Особливу увагу приділено обгрунтуванню механізмів розвитку інтелектуального капіталу як інструменту підвищення потенціалу розвитку бізнес-структур, а також сформовано практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій, спрямованих на посилення інтелектуалізації ресурсної бази підприємства.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Проректор з наукових досліджень та трансферу
технологій, д.т.н., проф.

Декан факультету менеджменту, фінансів
та маркетингу, д.е.н., проф.

Заступник декана факультету менеджменту,
фінансів та маркетингу з наукової роботи та
міжнародних зв'язків, д.е.н., доц.

Комісія кафедри фінансових технологій та
бізнесу:

завідувач кафедри фінансових технологій та
бізнесу, д.е.н., проф.

професор кафедри фінансових технологій та
бізнесу, д.е.н., проф.

доцент кафедри фінансових технологій та
бізнесу, к.е.н., доц.

Сергій ГНАТЮК

Максим ЖИТАР

Ольга ПОЛОУС

Юлія КОВАЛЕНКО

Олена АРЕФ'ЄВА

Тетяна СІМКОВА