

УДК 338.1

JEL Classification: M10, O10, A10

DOI: 10.31713/ve220265

Гарнага О. М.¹

доктор економічних наук, професор

ORCID ID: 0000-0002-5236-7299

E-mail: o.m.gharnagha@nuwm.edu.ua

¹ Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне,
Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні основи стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства. Досліджено ключові аспекти принципів стратегічного управління інтелектуальним капіталом. Проаналізовано суть поняття «інтелектуальний капітал». Наголошено, що оцінка такого капіталу здійснюється як за допомогою вартісних, так і якісних показників. Вказано, що однією з ключових складових стратегічного управління інтелектуальним капіталом є забезпечення комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок і взаємозалежність усіх елементів системи управління структурними підрозділами підприємства. Подані теоретичні основи стратегічного управління враховують ключові елементи інтелектуального капіталу, їхню взаємодію та інтеграцію, що дозволяє визначити напрямок успішного стратегічного розвитку організації й сформувати базу для довготривалих конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегічне управління; стратегія; інтелектуальний капітал; інтелект; нематеріальні активи; ділова репутація.

Вступ. Масштабна фінансово-економічна криза постала серйозним викликом для світової спільноти, породивши невизначеність щодо майбутнього розвитку як глобальної, так і національних економік. Вона стимулювала активні пошуки шляхів модернізації суспільних систем. Криза проявила значні недоліки існуючої світової економічної моделі та стала поштовхом до усвідомлення нагальної потреби в системних змінах у глобальній економіці.

Нематеріальні активи, які визначаються як інтелектуальний капітал і проявляються у вигляді інформації, знань та інтелектуальної власності, набувають дедалі більшої значущості у формуванні ринкової вартості сучасного підприємства. Практика країн із розвинутою ринковою економікою демонструє, що ефективне використання інтелектуального потенціалу підприємства суттєво впливає на результати його фінансової діяльності, забезпечує стабільність перед дією зовнішніх та внутрішніх факторів середовища і визначає рівень довіри з боку ринку та бізнес-партнерів. У сьогоденних умовах жорсткої конкуренції це відіграє вирішальну роль [1]. Для ефективного використання інтелектуального капіталу необхідно майстерно ним управляти. У зв'язку з цим дослідження ключових принципів стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства набуває критично важливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у визначення теоретичних основ стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства здійснили праці Л. Абалкіна, В. Геєця, О. Грішної, В. Іноземцева, С. Климко, В. Левківського, Н. Маркова, А. Чухно. Проте, звертаючи увагу на глибину окресленої проблематики, вважаємо, що в сучасній науковій літературі висвітлені аспекти є недостатніми та лишаються актуальними.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні та визначенні теоретичних основ стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Викладення основного матеріалу. Інтелектуальний капітал, що походить від латинського "intellectualis capitalis" (розумовий, головний знання), є однією з форм капіталу, яка поєднує загальноприйняті ознаки капіталу з унікальними для нього особливостями. Його природу можна охарактеризувати як винятково складну і багатовимірну, що визначається специфікою його функціонування. Це поняття значно ширше, ніж визначення «інтелектуальної власності» або «нематеріальних активів», а його акцент носить переважно економічний характер, на відміну від правового чи бухгалтерського. Насамперед, інтелектуальний капітал – це люди з наявними знаннями та навичками, а також усі елементи, які сприяють ефективному застосуванню цих інтелектуальних ресурсів.

Суть цього поняття охоплює нематеріальні цінності, які об'єктивно підвищують ринкову вартість організацій чи компаній. До складу інтелектуального капіталу можна включити такі елементи: кваліфікований персонал і контракти з провідними спеціалістами (людський капітал), інтелектуальну власність, інформаційні ресурси та локальні мережі (організаційний капітал), а також відносини з клієнтами, популярні товарні знаки й інші нематеріальні активи (клієнтський капітал). Інтелектуальний капітал характеризується рядом специфічних рис. По-перше, його природа є нематеріальною, через що він часто сприймається як «невидимий актив». Крім того, він не знецінюється від використання, натомість втрачає свою вагу у випадку невикористання. Особливістю є і його орієнтація на майбутнє: оцінка інтелектуального капіталу базується на вартості, що буде створена в результаті його подальшого застосування [2]. Оцінка такого капіталу здійснюється як за допомогою вартісних, так і якісних показників. Важливою характеристикою є й необмеженість інформаційного ресурсу, а також здатність інвестицій в інтелектуальний капітал забезпечити високий дохід.

Сучасні умови, у яких відбувається формування інтелектуального капіталу України, характеризуються надзвичайною складністю. Військовий конфлікт зумовив значну деградацію науково-технологічної сфери та спричинив ослаблення духовно-морального компонента національного інтелектуального капіталу. Додатково, за останні роки в усіх регіонах України значно посилюються демографічні проблеми, що виявляються у зниженні народжуваності, зростанні рівня смертності (зокрема серед осіб працездатного віку) та інших аспектах депопуляції. Вимушена еміграція висококваліфікованих фахівців за кордон і зміна ними виду професійної зайнятості у зв'язку з воєнними умовами стали суттєвим ударом по національному інтелектуальному капіталу та науково-технічному потенціалу країни. Додатково ситуацію ускладнює низький рівень перетворення інтелектуального потенціалу України в економічно вагомий виробничий результат.

У поточних умовах воєнного стану, а також в контексті формування післявоєнної інноваційно орієнтованої економіки України надзвичайно важливим завданням залишається розробка ефективних стратегій розвитку для великих підприємств. Успішне становлення і розвиток інтелектуального капіталу підприємств залежить від формування та реалізації відповідних стратегій

управління цим процесом. Невизначеність стратегічних цілей або їх некоректне формулювання щодо інтелектуалізації корпоративної діяльності може підвищувати ризик інвестицій у неефективні проєкти, погіршувати макроекономічні показники й викликати дисбаланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем суб'єктів господарювання.

У свою чергу, такі тенденції негативно впливають на загальноекономічну ситуацію в державі або певних її регіонах, водночас ускладнюючи процес формування сприятливого інвестиційного клімату. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом на підприємстві виступає невіддільною частиною загальної стратегії менеджменту й охоплює сукупність пріоритетних напрямів, підходів, методів та технологій, спрямованих на всебічний розвиток інтелектуального капіталу задля досягнення стійкого й довготривалого підвищення ефективності його функціонування. Це здійснюється в рамках встановлених систем цінностей і відповідно до актуальної соціально-економічної ситуації. Особливе значення стратегія формування та управління інтелектуальним капіталом набуває в умовах діяльності підприємств військово-промислового комплексу. Основними орієнтирами є підвищення ефективності використання всіх наявних інтелектуальних ресурсів, стимулювання процесів інноваційної трансформації, яка забезпечує оперативність запуску критично важливих для потреб армії видів продукції та збереження її конкурентоспроможності, а також мінімізація втрат, пов'язаних із неефективним використанням або втратою інтелектуальних активів.

Однією з ключових складових стратегічного управління інтелектуальним капіталом є забезпечення комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок і взаємозалежність усіх елементів системи управління структурними підрозділами підприємства. Це спрямовано на стимулювання інноваційного розвитку та акумуляцію інтелектуального потенціалу, що слугує базисом для тривалого й сталого підвищення ефективності організації в умовах формування економіки знань. На основі аналізу основних функцій управління інтелектуальними процесами — таких як діагностика та аналіз кадрового потенціалу, навчання і розвиток компетенцій персоналу, планування та прогнозування, соціальне інвестування — можна виділити окремі стратегії управління інтелектуальним капіталом, які сприяють його удосконаленню.

З урахуванням функціонального підходу виділяють такі типи стратегій: управлінсько-аналітичну, стратегію підвищення ефективності інтелектуального потенціалу, а також стратегії трансформації й цілепокладання та соціального розвитку. Управлінсько-аналітична стратегія має на меті забезпечення інноваційного розвитку підприємства шляхом створення самоосвітньої системи, яка є лабораторією передового досвіду. Вона включає організаційне, соціально-економічне, технологічне та ресурсне забезпечення відповідного рівня інтелектуального зростання. Також ця стратегія охоплює управління людськими ресурсами, орієнтоване на відтворення і підвищення їхньої якості; організацію виробничо-технологічних і інформаційно-комунікаційних процесів; оцінку ефективності використання ресурсів підприємства.

Крім того, здійснюється аналіз інноваційної діяльності та роботи структурних підрозділів, виявлення технологічних можливостей, які можуть бути реалізовані в поточних умовах. Серед інших аспектів цієї стратегії — визначення механізмів корпоративної реорганізації (зокрема, злиття та поглинання), а також контроль та оцінка результативності використання інтелектуальних ресурсів. Стратегія трансформації та цілепокладання передбачає формування довгострокових цілей у контексті інноваційного розвитку, виробничої діяльності, кадрової політики та соціальних ініціатив. До ключових завдань належать розробка пріоритетних напрямів діяльності підприємства, визначення перспектив його розвитку, формування конкурентних переваг за рахунок оптимізації технологій і бізнес-процесів [3]. Зокрема, акцент робиться на прогнозуванні тенденцій у галузі інтелектуального розвитку, розподілі цілей і завдань в межах стратегічного планування, а також виявленні потенціалу інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі. Отже, запропоновані стратегії управління інтелектуальним капіталом слугують фундаментом для досягнення високих показників адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в сучасному середовищі знань.

Впровадження стратегії підвищення ефективності інтелектуального потенціалу передбачає кілька ключових напрямків. Зокрема, це формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства, визначення методів вирішення кількісних і якісних завдань у кадровій політиці, а також планування потреб у персоналі, його ефективне використання та збереження. Особливу увагу



приділяють удосконаленню структури кадрів, враховуючи вимоги інноваційного розвитку, розробці мотиваційних механізмів для активізації праці персоналу, покращенню умов охорони праці та піклуванню про здоров'я працівників. Формування нової виробничої культури, орієнтованої на людину і її інтелектуальний потенціал, також є вагомим елементом цієї стратегії. Загалом, усі складові стратегії управління інтелектуальним капіталом мають комплексний взаємозв'язок і співвідносяться із загальною стратегією системи управління підприємством. Вони спрямовані на забезпечення тривалої і стабільної динаміки зростання ефективності діяльності компанії, підвищення її конкурентоздатності в умовах розвитку економіки знань та інформаційно-комунікаційних технологій. Процес вибору конкурентної стратегії підприємства часто ґрунтується на поєднанні різних моделей управління інтелектуальним капіталом. Цей вибір залежить від того, які елементи інтелектуального капіталу є домінуючими на конкретному етапі корпоративного розвитку і функціонують як нематеріальні фактори у процесі зростання ринкової вартості підприємства. До таких елементів належать забезпечення унікальності підприємства, розвиток клієнтської бази, посилення ділової репутації, створення сильного бренду, максимізація ринкової вартості тощо. На сьогодні виділимо шість основних етапів розробки та впровадження стратегії управління інтелектуальним капіталом.

На початковому етапі зазвичай здійснюється ґрунтовний аналіз стану фінансової, господарської, технічної, технологічної та патентної діяльності підприємства. Окрім цього, вивчаються кадрові ресурси, їхні здібності, професійні компетенції та мотивація. На другому етапі проводиться експертна оцінка достовірності отриманих результатів. Тут визначають можливі сценарії розвитку інтелектуального капіталу, оцінюють його ресурсну базу, що включає людські, ринкові, структурні активи та авуари. Також аналізується загальна стратегія розвитку підприємства, зокрема її взаємозв'язок із стратегією розвитку інтелектуального капіталу як частиною загальної системи розвитку підприємства. Третій етап передбачає визначення стратегічних цілей і завдань, розробку відповідних технологій та механізмів реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом. На четвертому етапі відбувається формування альтернативних стратегій управління інтелектуальними активами для вибору найбільш підходящих варіантів розвитку кожної складової інтелектуального капіталу. Дані стратегії аналізуються, а також створюється стратегічна карта, яка

включає можливі варіанти розвитку із системою цільових критеріїв для вибору оптимального напрямку. П'ятий етап – це синтез обраних стратегій і побудова інтегрованої стратегії управління інтелектуальним капіталом. Вона забезпечує ефективне формування та використання корпоративних знань у масштабі підприємств і організацій, які входять до складу корпоративної структури загалом. На останньому, шостому етапі проводиться соціально-трудова моніторинг. Це включає комплексну оцінку ефективності управлінських впливів та їх наслідків з метою забезпечення стійкого стратегічного розвитку інтелектуального капіталу.

Висновки. Подані теоретичні основи стратегічного управління враховують ключові елементи інтелектуального капіталу, їхню взаємодію та інтеграцію, що дозволяє визначити напрямки успішного стратегічного розвитку організації й сформувати базу для довготривалих конкурентних переваг. Створення комплексної системи оцінювання та управління інтелектуальним капіталом сприятиме підвищенню вартості підприємства та зміцненню його життєздатності. У перспективі варто зосередитись на створенні детального алгоритму для практичного впровадження обраної стратегії управління інтелектуальним капіталом. Це дозволить значно прискорити досягнення конкретних позитивних результатів, у тому числі підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства.

1. Собко О. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток : монографія. Тернопіль : Крок, 2014. 360 с. **2.** Череп А. В. Методичні підходи до оцінки інтелектуальної власності промислових підприємств : монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 255 с. **3.** Bielg A. Rola własności intelektualnej w gospodarce: teoria i praktyka / Andreas Bielg ; [tłumaczenie z niem. Anna Pobratyn-Stomińska, Kszysztof Szymański]. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014. 364 s.

REFERENCES:

1. Sobko O. Intelektualnyi kapital pidpriemstva: kontseptualizatsiia – funktsionuvannia – rozvytok : monohrafiia. Ternopil : Krok, 2014. 360 s. **2.** Cherep A. V. Metodychni pidkhody do otsinky intelektualnoi vlasnosti promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia. Zaporizhzhia: ZNU, 2013. 255 s. **3.** Bielg A. Rola własności intelektualnej w gospodarce: teoria i praktyka / Andreas Bielg ; [tłumaczenie z niem. Anna Pobratyn-Stomińska,

Kszysztof Szymański]. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014. 364 s.

Harnaha O. M.¹

Doctor in Economics, Professor

ORCID ID: 0000-0002-5236-7299

E-mail: o.m.gharnagha@nuwm.edu.ua

¹ National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S INTELLECTUAL CAPITAL

The large-scale financial and economic crisis has become a serious challenge for the world community, creating uncertainty about the future development of both global and national economies.

Intangible assets, which are defined as intellectual capital and are manifested in the form of information, knowledge and intellectual property, are becoming increasingly important in the formation of the market value of a modern enterprise.

The current conditions in which the formation of intellectual capital in Ukraine takes place are characterized by extreme complexity. The military conflict has led to a significant degradation of the scientific and technological sphere and has caused a weakening of the spiritual and moral component of national intellectual capital. Additionally, in recent years, demographic problems have significantly intensified in all regions of Ukraine, manifested in a decrease in the birth rate, an increase in the mortality rate (in particular among people of working age) and other aspects of depopulation.

One of the key components of strategic intellectual capital management is to ensure a comprehensive approach that takes into account the interconnection and interdependence of all elements of the management system of the enterprise's structural divisions. This is aimed at stimulating innovative development and accumulating intellectual potential, which serves as the basis for long-term and sustainable improvement of the organization's efficiency in the conditions of the formation of a knowledge economy. Based on the analysis of the main functions of intellectual process management - such as diagnostics and analysis of human resources potential, training and development of personnel competencies, planning and forecasting, social investment - it is possible to distinguish separate strategies for managing intellectual capital that contribute to its improvement.

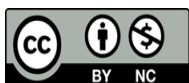
Taking into account the functional approach, the following types of strategies are distinguished: management-analytical, strategy for increasing the efficiency of intellectual potential, as well as strategies for transformation and goal-setting and social development.

Today, we will highlight six main stages of developing and implementing an intellectual capital management strategy.

The presented theoretical foundations of strategic management take into account the key elements of intellectual capital, their interaction and integration, which allows you to determine the direction of successful strategic development of the organization and form the basis for long-term competitive advantages. The creation of a comprehensive system of assessment and management of intellectual capital will contribute to increasing the value of the enterprise and strengthening its viability. In the future, it is worth focusing on creating a detailed algorithm for the practical implementation of the selected strategy for managing intellectual capital. This will significantly accelerate the achievement of specific positive results, including increasing the efficiency and competitiveness of the enterprise.

Keywords: strategic management; strategy; intellectual capital; intelligence; intangible assets; business reputation.

Отримано/Received: 21.02.2026
Прийнято до друку/Accepted: 24.03.2026
Опубліковано/Published: 29.06.2026



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.