

УДК 658:005.336.4

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.10>

JEL Classification: D83, O34, M10, O32

Бойчик В.Є.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю «Менеджмент»,
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8462-640X>,
 Собко О.М.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-0563>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль,

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Boichyk V.Ye.,
candidate for the third (educational and scientific) level
of higher education in the specialty “Management”,
 Sobko O.M.,
dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of entrepreneurship and trade,
West Ukrainian National University, Ternopil

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах поглиблення процесів цифровізації, які суттєво трансформують умови їх діяльності, підходи до управління та вимоги до ресурсного забезпечення. Впродовж останніх десятиліть помітною стала тенденція до інтенсивного використання підприємствами нематеріальних ресурсів, які формують основу його інтелектуального капіталу. Формування інтелектуального капіталу підприємства перебуває в тісному взаємозв'язку з інтелектуалізацією його діяльності. Зростає роль знань, інформації, інновацій, що породжує стрімке зростання значення інтелектуалізації діяльності підприємства як основи формування його стійких конкурентних переваг. Разом з тим, інтелектуалізація діяльності підприємства передбачає активне використання інтелектуального капіталу, цифрових технологій, управління знаннями та розвиток компетенцій персоналу. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває дослідження теоретичних аспектів управління інтелектуалізацією діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань управління інтелектуалізацією діяльності підприємства доцільно розпочинати із вивчення сутності поняття «інтелект», розумінню і тлумаченню якого присвячені праці І. Романової [16], С. Єфіменко [11], І. Волощука [7]. Понятійно-категорійний апарат інтелектуалізації діяльності підприємства досліджений у працях С. Кіся [12], Н. Брюховецької, О. Богуцької [5]. О. Черних та Ю. Піменова, окрім визначення поняття «інтелектуалізація», дають аналіз різних підходів до визначення поняття «інтелектуалізація підприємства», її ролі в сучасному середовищі функціонування підприємства та ін. [20]. О. Чорна досліджує питання механізму управління поглибленням інтелектуалізації підприємства в умовах цифрової трансформації, складових елементів цього механізму з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду [21]. В. Павлова, К. Хаврова висвітлюють питання теоретико-методологічних аспектів удосконалення системи управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств [14]. Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання сутності та особливостей управління інтелектуалізацією діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління інтелектуалізацією діяльності підприємства в умовах цифровізації та обґрунтування її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою для вивчення процесу інтелектуалізації діяльності підприємства є поняття інтелекту. Існує низка різних підходів до трактування поняття

«інтелект», а його сутність є предметом дослідження «філософії, психології, біології, педагогіки, культурології, математики тощо» [16]. Проте, однозначно можна стверджувати, що інтелект властивий лише людям і «характеризує їх розумову здатність, що проявляється у спроможності міркувати, навчатись, адаптуватись до нових ситуацій і вирішувати проблеми. Також інтелект включає в себе пам'ять людини, її логічне мислення, здатність аналізувати та робити узагальнення, досліджувати, а також її соціальні та інші когнітивні навички» [4]. Виходячи з цього, можемо зробити висновок, що саме людина як носій інтелекту спроможна згенерувати нову ідею, створити новий продукт, технологію, обґрунтувати управлінське рішення, ухвалити та реалізувати його тощо. Окремий індивід є джерелом новацій, які можуть підняти підприємство на новий рівень розвитку, забезпечивши йому більш конкурентні та стійкі позиції на ринку. Тому інтелектуалізація безпосередньо пов'язана зі зростанням ролі інтелекту у функціонуванні підприємства.

На думку І. Булеєва, інтелектуалізація є об'єктивно-суб'єктивним процесом «збільшення питомої ваги творчої розумової праці персоналу у створенні суспільно необхідних продуктів, що задовольняють суспільно корисні потреби населення (держави)» [6]. Н. Брюховецька тлумачить інтелектуалізацію як процес зростання ролі інтелекту, інтелектуальної праці в межах окремого підприємства та економіки в цілому. Вона стверджує, що «інтелектуалізація в загальному розумінні – це процес посилення ролі інтелекту та привнесення інтелектуального початку в соціально-економічних явищах. Цей процес дії спрямований на людський потенціал і приводить до підвищення рівня інтелекту в протіканні соціально-економічних процесів» [5]. С. Бабій стверджує, що «інтелектуалізація діяльності підприємства є процесом координації різних видів управлінської діяльності, в основі якої лежить орієнтація на довгостроковий стратегічний розвиток, що передбачає застосування інтелектуальних інструментів управління, які мають інноваційний характер і направлені на досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг, поєднання матеріальних і нематеріальних активів або капіталу» [2]. О. Амоша, Ю. Залознова, Н. Брюховецька, І. Булеєв узагальнюють, що інтелектуалізацію підприємств доцільно розглядати як «процес зростання ролі інтелекту (природного та штучного), що підвищує частку сфер нематеріального виробництва і зміну продукту (від матеріального до інтелектуального) праці та дозволяє задовольнити суспільні потреби з більшим корисним ефектом. Це процес підвищення ролі, застосування та використання знань, інформації інноваційного характеру у суспільному житті» [1].

В науковій літературі інтелектуалізація діяльності підприємства розглядається як процес зростання ролі знань, інформації, інновацій та творчого потенціалу персоналу в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона пов'язана з переходом від традиційних (матеріальних) чинників виробництва до домінування нематеріальних ресурсів як результату інтелектуальної діяльності. Інтелектуалізація охоплює такі складові як розвиток людського капіталу, формування та використання інтелектуального капіталу підприємства, впровадження інноваційних та цифрових технологій та управління знаннями, організаційним навчанням.

В цьому контексті необхідно чітко проаналізувати співвідношення між поняттями «інтелектуалізація діяльності підприємства» та «інтелектуальний капітал підприємства». Інтелектуалізація діяльності підприємства є процесом зростання ролі знань, компетенцій, інновацій, який супроводжується переходом від звичайних рутинних операцій та функцій на підприємстві до аналітичних, творчих, наукоємних. Вона передбачає впровадження сучасних технологій, управлінських підходів, цифровізації та орієнтується на навчання, розвиток персоналу, управління знаннями. Тобто, інтелектуалізація є динамічним процесом, дією, напрямом розвитку підприємства. Натомість, інтелектуальний капітал підприємства – це сукупність його нематеріальних та інших ресурсів у формі:

- людського капіталу (інтелектуальних здібностей, знань, практичних навичок, кваліфікації, нагромадженого досвіду працівників);
- структурного капіталу (інформаційних ресурсів, процесів, ІТ-систем, прав інтелектуальної власності (патентів);
- реляційного капіталу (фірмових найменувань брендів, клієнтських відносин, ділової репутації) [8; 17].

Таким чином, інтелектуальний капітал відображає результат накопичення певних дій, що спричиняють появу нових ресурсів підприємства або його нового стану. Логіка такої трансформації полягає в тому, що підприємство інтелектуалізує свою діяльність шляхом навчання персоналу, зміни бізнес-процесів, інвестування у знання та ін., що, в результаті, призводить до формування та зростання інтелектуального капіталу підприємства. Накопичений інтелектуальний капітал підвищує ефективність його роботи, стимулює інноваційну активність, позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства тощо. Внаслідок виникає зворотній зв'язок: високий інтелектуальний капітал ще більше прискорює інтелектуалізацію діяльності підприємства (рис. 1).

Таким чином, інтелектуалізація діяльності виступає первинним процесом, що забезпечує накопичення людського, структурного та реляційного капіталів, який, своєю чергою, формує зворотний вплив і сприяє подальшому поглибленню інтелектуалізації діяльності підприємства.



Рис. 1. Причинно-наслідковий зв'язок між інтелектуалізацією діяльності та інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: розроблено авторами за [2; 5; 8; 17]

Інтелектуалізація діяльності підприємства тісно пов'язана з використанням в цьому процесі різного роду знань. Не є предметом нашого дослідження класифікація та характеристика їх різновидів, але доцільно виділити такі з них, як технологічні знання і технологічні активи знань. Технологічні знання – це знання, компетенції та досвід, розуміння технологічних процесів і методів їх виконання, уміння створювати, використовувати і вдосконалювати технології. Їхніми основними ознаками є такі: нематеріальний характер; локалізація переважно в людському капіталі; вони не завжди можуть бути явними, ідентифікованими, оціненими та облікованими [10; 15; 18], наприклад, досвід інженера на виробництві, який знає як оптимізувати виробничу лінію. Технологічні активи знань – це ідентифікована, формалізована, закріплена за підприємством і здатна приносити економічні вигоди частина технологічних знань. Для них характерними є: ідентифікація та закріплення за підприємством, а не лише за носієм знань; є об'єктами обліку та управління; формують структурний інтелектуальний капітал і мають економічну цінність для підприємства [9]. Прикладом таких знань можуть бути патенти, програмні коди, бази технологічних рішень, оформлені як комерційна таємниця ноу-хау та ін.

Технологічні знання (людський капітал) шляхом формалізації, закріплення за підприємством і комерціалізації перетворюються у технологічні активи знань (структурний капітал). Не всі технологічні знання можуть стати активами, але всі технологічні активи походять із технологічних знань. Отже, технологічні активи знань формуються в процесі трансформації технологічних знань із неявної та персоніфікованої форми у формалізовану, ідентифіковану та економічно значущу складову структурного інтелектуального капіталу підприємства.

Разом з тим, інтелектуалізація діяльності підприємства та формування його інтелектуального капіталу пов'язана не лише з технологічними знаннями або технологічними активами знань. Цей процес неможливий без когнітивних знань. «*Cognitio*» у перекладі з латинської мови означає «пізнання» [19]. Когнітивні знання можемо трактувати як знання, пов'язані з процесами мислення, сприйняття, інтерпретації, аналізу та прийняття рішень, які відображають як саме людина або

організація обробляє інформацію і формує розуміння. Такий підхід ґрунтується на положенні, згідно з яким «*cognition*» охоплює ментальні процеси сприйняття, мислення, міркування та розуміння, через які інтерпретується інформація і формується знання [22].

Для когнітивних знань можна виокремити певні характерні ознаки:

- внутрішній, неявний ментальний характер;
- зв'язок з мисленнєвими процесами, а не лише з формальними результатами діяльності;
- формуються через навчання, набутий досвід;
- відображають не просто отриманий обсяг інформації, а визначають якість рішень [13].

Когнітивні знання відіграють суттєву роль в управлінні інтелектуалізацією діяльності підприємства через інтелектуалізацію самого управління як процесу цілеспрямованого впливу на людей і ресурси задля досягнення ним своїх цілей; підвищення якості тактичних і стратегічних управлінських рішень; формування інноваційного мислення та важелів адаптивності і здатності підприємства до опанування новими знаннями (навчання). Така роль когнітивних знань дозволяє виділити їхнє місце в структурі інтелектуального капіталу: на рівні окремих індивідів когнітивні знання виступають як елемент людського капіталу, а на рівні підприємства – частина структурного капіталу у формі ментальних моделей і управлінських практик.

В цьому контексті варто врахувати, що «ментальні моделі ... засновані на попередньому досвіді, ідеї, стратегії, способі розуміння навколишньої дійсності, що існують в розумі людини, і спрямовують його дії; ... використовуються для пояснення причин і наслідків, а також надання сенсу життєвому досвіду» [3]. А управлінські практики передбачають використання підприємством сукупності методів, інструментів, процесів та дій, які керівники застосовують в управлінській діяльності, та охоплюють різні її аспекти: від стратегічного планування та прийняття рішень до операційного управління та розвитку корпоративної культури. Таким чином, можемо зробити припущення, що когнітивні знання є сукупністю знань і ментальних моделей, які визначають способи сприйняття, тлумачення та обробки інформації, а також прийняття управлінських рішень. Вони відіграють ключову роль у процесах інтелектуалізації діяльності підприємства.

Виходячи з викладеного, можемо сформулювати власний підхід до тлумачення сутності інтелектуалізації діяльності підприємства, яка полягає у трансформації когнітивних знань і технологічних активів знань в інтегрований інтелектуальний капітал. Логіка такого підходу пояснюється тим, що когнітивні знання формують мислення, аналітичну здатність, спроможність приймати рішення і є серцевиною людського інтелектуального капіталу, без них технологічні знання не можуть бути ефективно використаними. Технологічні активи знань є формалізованим технологічним потенціалом, який належить до структурного капіталу, але без когнітивних знань вони не можуть перетворитись в економічні вигоди для підприємства, а залишаються пасивними ресурсами. Інтелектуалізація поєднує ці два види знань, забезпечуючи їх взаємодію і перетворюючи в цілісний інтелектуальний капітал підприємства, який створює додану вартість. Цілеспрямована інтеграція когнітивних знань і технологічних активів знань через інтелектуалізацію діяльності підприємства забезпечують формування його інтелектуального капіталу, але не як механічну суму цих знань, а як результат їх взаємодії та використання в процесі інтелектуалізації діяльності підприємства.

В нинішніх умовах функціонування підприємств інтелектуалізація їх діяльності немислима без цифровізації, яка належить до ключових чинників прискорення процесів інтелектуалізації. Використання цифрових технологій, зокрема big data («великих даних»), хмарних сервісів, штучного інтелекту та цифрових платформ, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і створює умови для більш повного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Управління інтелектуалізацією діяльності підприємства передбачає системний підхід до формування, розвитку та використання інтелектуального капіталу. Особливу роль у цьому процесі відіграє управління знаннями, що забезпечує їх накопичення, трансформацію та комерціалізацію в умовах цифрового середовища. Застосування сучасних теоретичних підходів до управління інтелектуалізацією дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища, забезпечувати інноваційний розвиток та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Виходячи із підходів до трактування сутності інтелекту, інтелектуалізації, різного роду знань, логічною є пропозиція авторського бачення сутності інтелектуалізації діяльності підприємства в умовах цифровізації. Інтелектуалізація діяльності підприємства є складним багаторівневим процесом, що передбачає зростання ролі знань, інтелектуальної праці, інновацій, цифрових технологій у формуванні результатів господарської діяльності, розвитку і перетворення технологічних активів знань і когнітивних знань в інтелектуальний капітал підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах цифровізації інтелектуалізація діяльності підприємства набуває ключового значення як чинник підвищення ефективності функціонування та забезпечення його стійких конкурентних переваг. Вона відображає зростання ролі знань, інтелектуальної праці, інновацій і нематеріальних ресурсів у результатах господарської діяльності. Нами обґрунтовано, що інтелектуалізація діяльності підприємства та інтелектуальний капітал перебувають у тісному причинно-наслідковому взаємозв'язку. Інтелектуалізація виступає первинним

динамічним процесом формування інтелектуального капіталу, тоді як накопичений інтелектуальний капітал посилює та прискорює подальшу інтелектуалізацію діяльності підприємства. Доведено, що формування інтелектуального капіталу підприємства відбувається не як механічна сума окремих знанневих ресурсів, а як результат їх інтеграції та цілеспрямованого використання, зокрема через трансформацію технологічних знань у технологічні активи знань, що формують структурний інтелектуальний капітал. Також обґрунтовано роль когнітивних знань як важливої складової інтелектуалізації діяльності підприємства. Когнітивні знання визначають способи сприйняття, інтерпретації та обробки інформації, формують ментальні моделі й управлінські практики та безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, інноваційне мислення й адаптивність підприємства. Запропоновано авторський підхід до трактування інтелектуалізації діяльності підприємства як процесу трансформації когнітивних знань і технологічних активів знань у інтегрований інтелектуальний капітал. Встановлено, що цифровізація виступає ключовим чинником прискорення процесів інтелектуалізації діяльності підприємств, створюючи умови для ефективнішого управління знаннями та розвитку інтелектуального капіталу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних механізмів управління інтелектуалізацією діяльності підприємств з урахуванням галузевої специфіки та рівня розвитку цифровізації.

Література

1. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Інтелектуалізація підприємств реального сектору як перспективний напрям розвитку сучасної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 218–222. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2021/2/29-Amosha.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).
2. Бабій С. Інтелектуалізація діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2013. Вип. 18. С. 71–75. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24663> (дата звернення: 28.03.2025).
3. Бобильов В. Є., Кононенко С. М. Роль ментальних моделей в управлінні військами. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2014. № 3(21). С. 93–95.
4. Бойчик В. Є. Інтелектуалізація та її вплив на формування інтелектуального капіталу підприємства. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси : ЦФЕНД, 2025. С. 6–8. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/07/29.html> (дата звернення: 30.07.2025).
5. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 92–100. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/54c617f0-7c99-4189-92f6-ed1eab0a12e6/content> (дата звернення: 28.03.2025).
6. Булеєв І. П. Інтелектуалізація підприємства в Україні: передумови та перспективи. 2017. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/Konferenciya/2017/Tezy_Buleev.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
7. Волощук І. С. Суть інтелекту: від античності до сьогодення. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2024. № 1(92). С. 32–40. DOI: [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2024-1\(92\)-32-40](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2024-1(92)-32-40).
8. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 435–440. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-435_440.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
9. 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. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz/archive/40_2021ua/8.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
10. Дука А. П. Технологічні детермінанти сучасних процесів економічного розвитку України. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 4–7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/3.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
11. Єфіменко С. Визначення поняття інтелекту у різних концепціях психолого-педагогічних досліджень. URL: https://cusu.edu.ua/download/conf2013/section3/article_efimenko.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
12. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємства: основні визначення і поняття. *Молодий вчений*. 2015. № 3(18). С. 72–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_3%281%29__17 (дата звернення: 28.03.2025).
13. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
14. Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1(52). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/6.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).

15. Пікашова Т. Д., Шашкова Л. О. Основи історії науки і техніки : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1997. 399 с.
16. Романова І. А. Генеза сутності поняття «інтелект». *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2012. № 36. С. 152–158. URL: <http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/36/12riaeci.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).
17. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток : монографія. Тернопіль : Крок, 2014. 360 с. URL: <http://hdl.handle.net/316497/567> (дата звернення: 28.03.2025).
18. Тарасюк Г. А. Інтелектуалізація капіталу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств в цифровій економіці. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 305–310. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2024_r04_a46.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
19. Хром'як Й. Я., Слюсарчук Ю. М., Цимбал Л. Л., Цимбал В. М. Когнітивні технології та їх особливості у менеджменті й маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 75–82. URL: https://socrates.vsau.org/departs/getfile.php?id_news=8770 (дата звернення: 28.03.2025).
20. Черних О. В., Піменова Ю. І. Аналіз підходів до визначення поняття «Інтелектуалізація підприємства». *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 12 березня 2021 року). Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 778–779. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).
21. 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).
22. Xin Lin. Review of Knowledge and Knowledge Management Research. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2019. Vol. 9. P. 1753–1760. URL: https://www.scirp.org/pdf/ajibm_2019082914512473.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

References

1. Amosha, O.I., Zaloznova, Yu.S., Briukhovetska, N.Yu. and Bulieiev, I.P. (2021), "Intellectualization of real sector enterprises as a promising direction of modern economic development", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 218–222, available at: <http://www.venu-journal.org/download/2021/2/29-Amosha.pdf> (access date March 28, 2025).
2. Babii, S. (2013), "Intellectualization of enterprise activity", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, Iss. 18, pp. 71–75, available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24663> (access date March 28, 2025).
3. Bobylov, V.Ye. and Kononenko, S.M. (2014) "The role of mental models in troop management", *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*, no. 3(21), pp. 93–95.
4. Boichyk, V.Ye. (2025), "Intellectualization and its impact on the formation of enterprise intellectual capital", *Aktualni problemy ekonomiky, obliku, finansiv ta prava: dosvid ta perspektyvy : zb. tez dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Current problems of economics, accounting, finance and law: experience and prospects: collection of abstracts of the International scientific and practical conference] (Cherkasy, 29 July 2025), TsFEND, Cherkasy, Ukraine, pp. 6–8, available at: <https://www.economics.in.ua/2025/07/29.html> (access date July 30, 2025).
5. Briukhovetska, N.Yu. and Bohutska, O.A. (2020), "Intellectualization of enterprises: approaches, essence, structure", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1(59), pp. 92–100, available at: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/54c617f0-7c99-4189-92f6-ed1eab0a12e6/content> (access date March 28, 2025).
6. Bulieiev, I.P. (2017), "Enterprise intellectualization in Ukraine: prerequisites and prospects", available at: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/Konferenciya/2017/Tezy_Buleev.pdf (access date March 28, 2025).
7. Voloshchuk, I.S. (2024), "The essence of intelligence: from antiquity to the present", *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, no. 1(92), pp. 32–40, DOI: 10.32405/2309-3935-2024-1(92)-32-40.
8. Husakovska, T.O. and Sviatnyi, L.O. (2025), "Intellectual capital as an economic category", *Biznes Inform*, no. 1, pp. 435–440, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-435_440.pdf (access date March 28, 2025).
9. Dubiei, Yu.V. (2021), "Intangible assets of technical and technological development", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Iss. 40, pp. 33–38, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/40_2021ua/8.pdf (access date March 28, 2025).

10. Duka, A.P. (2018), "Technological determinants of modern processes of economic development of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 4–7, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/3.pdf (access date March 28, 2025).
11. Yefimenko, S. (2013), "Definition of the concept of intelligence in various psychological and pedagogical research concepts", available at: https://cusu.edu.ua/download/conf2013/section3/article_efimenko.pdf (access date March 28, 2025).
12. Kis, S.Ya. (2015), "Intellectualization of enterprise activity: basic definitions and concepts", *Molodyi vchenyi*, no. 3(18), pp. 72–77, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_3%281%29__17 (access date March 28, 2025).
13. Lazorenko, T.V. and Lazarenko, M.P. (2018), "Cognitive management as an innovative strategy of organization management", *Efektivna ekonomika*, no. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf (access date March 28, 2025).
14. Pavlova, V.A. and Khavrova, K.S. (2020), "Management system of intellectualization of trading enterprises activity", *Akademichnyi ohliad*, no. 1(52), available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/6.pdf> (access date March 28, 2025).
15. Pikashova, T.D. and Shashkova, L.O. (1997), *Osnovy istorii nauky i tekhniki* [Fundamentals of the history of science and technology], tutorial, Kyiv, Ukraine, 399 p.
16. Romanova, I.A. (2012), "Genesis of the essence of the concept "intelligence"", *Problemy inzhenerno-pedagogichnoi osvity*, no. 36, pp. 152–158, available at: <http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/36/12riaeci.pdf> (access date March 28, 2025).
17. Sobko, O.M. (2014), *Intelektualnyi kapital pidpriemstva: kontseptualizatsiia – funktsionuvannia – rozvytok* [Enterprise intellectual capital: conceptualization – functioning – development], monograph, Krok, Ternopil, Ukraine, 360 p., available at: <http://hdl.handle.net/316497/567> (access date March 28, 2025).
18. Tarasiuk, H.A. (2024), "Capital intellectualization as a key factor of enterprise competitiveness growth in the digital economy", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 9, no. 4, pp. 305–310, available at: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2024_r04_a46.pdf (access date March 28, 2025).
19. Khromiak, Y.Ya., Sliusarchuk, Yu.M., Tsymbal, L.L. and Tsymbal, V.M. (2013), "Cognitive technologies and their features in management and marketing", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 767, pp. 75–82, available at: https://socrates.vsau.org/departs/getfile.php?id_news=8770 (access date March 28, 2025).
20. Chernykh, O.V. and Pimenova, Yu.I. (2021), "Analysis of approaches to defining the concept of «enterprise intellectualization», *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini : Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Current trends in the development of financial and innovation and investment processes in Ukraine: Materials of the IV International Scientific and Practical Conference] (Vinnytsia, 12 March 2021), VNTU, Vinnytsia, Ukraine, pp. 778–779, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2021.pdf> (access date March 28, 2025).
21. Chorna, O.A. (2022), "Deepening enterprise intellectualization towards digital transformation and transition to Industry 4.0", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1(67), pp. 125–134, DOI: 10.12958/1817-3772-2022-1(67)-125-134.
22. Lin, Xin (2019), "Review of Knowledge and Knowledge Management Research", *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 9, pp. 1753–1760, available at: https://www.scirp.org/pdf/ajibm_2019082914512473.pdf (access date March 28, 2025).

Бойчик В.Є., Собко О.М.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Мета. Дослідження теоретичних аспектів управління інтелектуалізацією діяльності підприємства та обґрунтування її ролі у формуванні інтелектуального капіталу і забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувались такі методи дослідження, як наукового узагальнення та систематизації, аналізу і синтезу, логічного абстрагування та порівняння, що дало змогу уточнити понятійно-категорійний апарат інтелектуалізації діяльності підприємства та обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки між інтелектуалізацією та інтелектуальним капіталом.

Результати дослідження. Розкрито теоретичну сутність інтелектуалізації діяльності підприємства як динамічного процесу зростання ролі знань, інтелектуальної праці, інновацій та цифрових технологій у формуванні результатів господарської діяльності. Обґрунтовано причинно-наслідковий взаємозв'язок між інтелектуалізацією діяльності та формуванням інтелектуального капіталу підприємства, відповідно до якого інтелектуалізація виступає первинним процесом, а

інтелектуальний капітал – результатом і водночас чинником подальшого розвитку цього процесу. Уточнено зміст технологічних знань і технологічних активів знань, визначено їх відмінності та роль у структурі інтелектуального капіталу. Показано, що технологічні активи знань формуються в процесі трансформації технологічних знань із неявної та персоніфікованої форми у формалізовану й економічно значущу. Визначено значення когнітивних знань у процесах інтелектуалізації діяльності підприємства, зокрема в контексті формування ментальних моделей, управлінських практик і підвищення якості управлінських рішень. Обґрунтовано роль цифровізації як чинника прискорення інтелектуалізації діяльності та ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано авторський підхід до трактування інтелектуалізації діяльності підприємства як процесу трансформації когнітивних знань і технологічних активів знань у інтегрований інтелектуальний капітал, що формується в умовах цифровізації.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані в процесі управління інтелектуалізацією діяльності підприємств, зокрема при формуванні та розвитку інтелектуального капіталу, удосконаленні системи управління знаннями та прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: інтелектуалізація, інтелектуалізація діяльності підприємства, інтелектуальний капітал, когнітивні знання, технологічні активи знань, цифровізація, управління, управління інтелектуалізацією, управління знаннями.

Boichyk V.Ye., Sobko O.M.

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

Purpose. The aim of the article is to study the theoretical aspects of managing the intellectualization of an enterprise's activities and substantiate its role in the formation of intellectual capital and ensuring the competitiveness of an enterprise.

Methodology of research. The following research methods were used to achieve the set goal, as particular: scientific generalization and systematization, analysis and synthesis, logical abstraction and comparison, which made it possible to specify the conceptual and categorical apparatus of intellectualization of the enterprise's activity and to substantiate the cause-and-effect relationships between intellectualization and intellectual capital.

Findings. The theoretical essence of the intellectualization of enterprise activity as a dynamic process of increasing the role of knowledge, intellectual work, innovations and digital technologies in shaping the results of economic activity is revealed. The cause-and-effect relationship between the intellectualization of activity and the formation of intellectual capital of the enterprise is substantiated, according to which intellectualization is the primary process, and intellectual capital is the result and at the same time a factor in the further development of this process.

The content of technological knowledge and technological assets of knowledge is clarified; their differences and role in the structure of intellectual capital are defined. It is shown that technological knowledge assets are formed in the process of transforming technological knowledge from an implicit and personified form into a formalized and economically significant one. The importance of cognitive knowledge in the processes of intellectualization of the company's activity is determined, in particular in the context of the formation of mental models, management practices and improving the quality of management decisions. The role of digitization as a factor in accelerating the intellectualization of activity and effective use of the enterprise's intellectual capital is substantiated.

Originality. The author's approach to the interpretation of the intellectualization of the company's activity as a process of transformation of cognitive knowledge and technological assets of knowledge into integrated intellectual capital, which is formed in conditions of digitalization, is substantiated.

Practical value. The obtained results can be used in the process of managing the intellectualization of enterprise activities, in particular, in the formation and development of intellectual capital, improving the knowledge management system, and making managerial decisions in the conditions of the digital economy.

Key words: intellectualization, intellectualization of enterprise activity, intellectual capital, cognitive knowledge, technological assets of knowledge, digitalization, management, intellectualization management, knowledge management.

Дата надходження рукопису: 16.10.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 21.11.2025

Дата публікації: 26.12.2025