

Кравчук Н.О.,
канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2387-8807>,
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та
менеджменту
Західноукраїнського національного університету, м. Нововолинськ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Kravchuk N.O.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
head at the department of fundamental and specialised disciplines,
Novovolynsk Educational and Research Institute of Economics and
Management of West Ukrainian National University, Novovolynsk

INTELLECTUAL CAPITAL IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM AS A STRATEGIC RESOURCE FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та зростання ролі інновацій дедалі більшого значення набувають нематеріальні ресурси підприємства. Якщо в індустріальній економіці ключовими чинниками розвитку виступали матеріальні активи, виробничі потужності, сировина та фінансові ресурси, то в економіці знань визначальним джерелом конкурентних переваг стають знання, компетентності, досвід, креативність, організаційні технології, корпоративна культура, клієнтські зв'язки та здатність підприємства генерувати, акумулювати й комерціалізувати нові ідеї. Сукупність цих ресурсів формує інтелектуальний капітал підприємства, який дедалі частіше розглядається не лише як допоміжний елемент управління, а як стратегічний ресурс розвитку суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях українських науковців інтелектуальний капітал переважно розглядається у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств, цифрової трансформації та економічної безпеки, управління персоналом. Зокрема, П. Сімавін та О. Іващенко зазначають, що поєднання складових інтелектуального капіталу дає змогу продукувати нові знання, є мотивацією для інноваційного розвитку підприємства та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності [4]. Г. Тарасюк пропонує теоретико-методичний підхід до оцінювання інтелектуалізації капіталу підприємств [5, с. 45]. Л. Хомутенко та А. Тупікіна наводять успішні приклади управління інтелектуальним капіталом, які можуть служити зразком для інших країн [6, с. 78-83]. В той же час, недостатньо дослідженим залишається питання взаємозв'язку процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства із системою менеджменту персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних засад управління інтелектуальним капіталом у системі менеджменту персоналу як стратегічним ресурсом розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуальний капітал підприємства доцільно розглядати як сукупність знань, досвіду, вмінь працівників, за допомогою яких створюються продукти інтелектуальної власності та забезпечується конкурентоспроможність підприємства на ринку [1, с. 115].

У структурі інтелектуального капіталу традиційно виокремлюють три базові складові: людський, структурний і споживчий капітал. Їх зміст і зв'язок із системою менеджменту персоналу подано у табл. 1.

З позиції менеджменту персоналу інтелектуальний капітал формується не самостійно, а через цілеспрямовану систему управлінських впливів. Слушною тут буде думка Й. Ситник та Г. Захарчин, котрі вважають, що для формування позитивних тенденцій у сфері людського капіталу необхідно створювати відповідальні та злагоджені системи управління людськими ресурсами для сучасних і майбутніх підприємств [3, с. 77].

Також важливо підкреслити, що ключовим завданням управління персоналом в контексті розвитку інтелектуального капіталу підприємства є формування системи корпоративних знань та вмінь,

наставництва, карт компетентностей, механізмів обміну досвідом для того, щоб у разі плінності кадрів усі вказані елементи залишалися основою для формування стратегічних конкурентних переваг.

Таблиця 1

Складові інтелектуального капіталу підприємства в системі менеджменту персоналу

Складова інтелектуального капіталу	Змістова характеристика	HR-механізми формування
Людський капітал	Знання, професійні навички, компетентності, досвід, креативність, здатність до навчання та інноваційної діяльності	Підбір персоналу, адаптація, навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерства, управління талантами, оцінювання компетентностей
Структурний капітал	Організаційні процеси, корпоративні стандарти, цифрові платформи, бази знань, патенти, внутрішні регламенти, управлінські технології	Формалізація знань, створення баз знань, HR-аналітика, цифровізація HR-процесів, knowledge management
Споживчий капітал	Відносини з клієнтами, партнерами, постачальниками, професійними спільнотами, університетами, ринком праці	Employer branding, партнерства з університетами, корпоративні комунікації, програми стажування, взаємодія з професійними мережами

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3–6]

Одним із важливих індикаторів розвитку інтелектуального потенціалу суспільства загалом є динаміка чисельності працівників, задіяних у виконанні досліджень і розробок, оскільки саме ця категорія персоналу є носієм ґрунтовних елементів інтелектуального капіталу (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка чисельності працівників, задіяних у виконанні досліджень і розробок в Україні, 2020–2024 рр.

Рік	Виконавці наукових досліджень і розробок, тис. осіб	Дослідники, тис. осіб	Частка дослідників у загальній кількості, %
2020	78,9	51,4	65,1
2021	68,8	44,6	64,8
2022	53,2	36,1	67,9
2023	58,6	38,8	66,2
2024	63,8	42,7	66,9

Джерело: складено автором за даними [2]

Згідно даних табл. 2, у 2020–2024 рр. в Україні спостерігаємо суттєве скорочення загальної кількості працівників – виконавців досліджень і розробок: із 78,9 тис. осіб у 2020 р. до 63,8 тис. осіб у 2024 р., тобто скорочення на 15,1 тис. осіб (на 19,1 %). При цьому, найбільше скорочення таких працівників спостерігаємо у 2022 р. Така ситуація зумовлена повномасштабною війною, релокацією бізнесу, міграцією фахівців. Проте у 2023–2024 рр. відстежуємо позитивну динаміку відновлення активності інтелектуальної діяльності населення, про що свідчить зростання чисельності виконавців досліджень і з 53,2 тис. осіб у 2022 р. до 63,8 тис. осіб у 2024 р.

Важливим є те, що частка дослідників у загальній чисельності працівників досліджень і розробок залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 64,8–67,9 %. Це означає, що навіть за умов скорочення загальної кадрової бази науково-дослідної діяльності Україна зберігає ядро висококваліфікованого інтелектуального потенціалу. Для підприємств це створює передумови для розвитку інноваційних моделей управління персоналом, заснованих на залученні дослідників, інженерів, IT-фахівців, аналітиків, фахівців із цифрової трансформації та управління знаннями.

Додатковим індикатором оцінки ролі інтелектуального капіталу в системі менеджменту персоналу можна розглядати позицію України у Глобальному індексі інновацій. За даними WIPO, у 2024 р. Україна посідала 60-те місце у Global Innovation Index, при цьому найкращі позиції були за напрямками knowledge and technology outputs – 34-те місце, business sophistication – 45-те місце, human capital and research – 54-те місце. У 2025 р. Україна посіла 66-те місце серед 139 країн, а серед найсильніших складових залишилися knowledge and technology outputs – 47-ме місце, business sophistication – 56-те місце, human capital and research – 65-те місце (табл. 3).

Наведені дані засвідчують відносно сильні позиції України саме у сферах інтелектуального капіталу (знання, людський капітал, технологічні результати, дослідження та складність бізнесу). Але водночас, виходячи із зниження позицій у 2025 р. відносно 2024 р., варто відзначити, що сама наявність інтелектуального потенціалу не гарантує успішної діяльності суб'єктів господарювання. Для цього необхідні раціональні HR-стратегії, які містять напрями розвитку знань, кваліфікації, управління талантами, створення інноваційної культури та захист інтелектуальної власності.

Позиції України у Global Innovation Index за окремими складовими, 2024–2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Зміна позиції
Загальний рейтинг GII, в т.ч.	60	66	-6
Knowledge and technology outputs	34	47	-13
Business sophistication	45	56	-11
Human capital and research	54	65	-11
Institutions	107	108	-1
Infrastructure	82	75	+7

Джерело: складено автором за даними [9; 10]

Досвід українських і міжнародних компаній підтверджує важливість інтелектуального капіталу як пріоритетного джерела конкурентних переваг. Відтак, компанія SoftServe сформувала та прикладає зусиль для розвитку SoftServe University як корпоративного навчального хабу. Такий хаб забезпечує розвиток управлінських, лідерських та IT-компетентностей працівників і сприяє формуванню успішних позицій компанії на міжнародному ринку в умовах глобальної конкуренції [11].

Іншим прикладом є Ajax Systems, яка поєднує інженерні компетентності, власні виробничі потужності, технологічні розробки та об'єкти інтелектуальної власності. У 2024 р. компанія повідомляла про понад 3300 працівників, два виробничі майданчики в Україні та наявність патентів на винаходи й дизайни. У цьому випадку інтелектуальний капітал проявляється одночасно у трьох вимірах: людському – через інженерів, розробників і виробничих фахівців; структурному – через технології, патенти, R&D-процеси та виробничі стандарти; споживчому – через присутність на міжнародних ринках і формування довіри до українського технологічного продукту [7].

Успішним прикладом є також компанія Nova Poshta / Nova Post. У даній компанії інтелектуальний капітал проявляється через раціональні управлінські технології, логістичну експертизу, цифрові сервіси та Lean-підходи. Досвід співпраці компанії з Lean Institute Ukraine дав змогу підвищити ефективність сервісних точок, зокрема скоротити час знаходження відправлень та підвищити ефективність використання простору [7]. Таким чином, інтелектуальний капітал не обмежується лише сферою IT чи науково-дослідних розробок, а може бути також чинником операційної ефективності у виробництві, торгівлі, логістиці та інших видах економічної діяльності.

У системі менеджменту персоналу управління інтелектуальним капіталом доцільно реалізовувати через декілька взаємопов'язаних блоків (рис. 1).



Рис. 1. Блоки управління інтелектуальним капіталом в системі менеджменту персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 3–6]

Виходячи із п'ятого блоку управління інтелектуальним капіталом, без системи показників інтелектуальний капітал залишається складною для управління категорією. Тому підприємствам доцільно застосовувати систему кількісних і якісних індикаторів, які дають змогу оцінити рівень розвитку людського, структурного та споживчого капіталу (табл. 4). В той же час, погоджуємось із думкою Г. Тарасюка, що зростання інвестицій в інноваційні технології та підвищення їх частки в загальному обсязі капіталовкладень є якісними ознаками стратегічної орієнтації підприємств на інтелектуальну модернізацію [5, с. 47].

Таблиця 4

Система показників оцінювання інтелектуального капіталу в менеджменті персоналу підприємства

Складова інтелектуального капіталу	Запропоновані показники оцінки
Людський капітал	<ul style="list-style-type: none"> – частка працівників, які пройшли навчання; – витрати на навчання одного працівника; – рівень плинності кадрів; – частка працівників із критичними компетентностями; – індекс залученості персоналу до управлінських рішень.
Структурний капітал	<ul style="list-style-type: none"> – кількість внутрішніх стандартів і баз знань; – рівень цифровізації HR-процесів; – кількість автоматизованих процесів; – кількість патентів, авторських прав, технологічних рішень.
Споживчий капітал	<ul style="list-style-type: none"> – індекс бренду роботодавця; – рівень задоволеності клієнтів; – кількість укладених угод співпраці з університетами з реальними результатами підвищення ефективності діяльності; – кількість спільних інноваційних проєктів із партнерами.
Інноваційна результативність	<ul style="list-style-type: none"> – кількість поданих і реалізованих ідей; – кількість винаходів, корисних моделей, раціоналізаторських пропозицій, патентів; – частка доходу від нових продуктів; – кількість внутрішніх інноваційних проєктів; – економічний ефект від інноваційної активності.

Джерело: складено автором на основі [1; 3–6]

На основі зазначених показників підприємство може сформувати інтегральну модель оцінювання інтелектуального капіталу. Наприклад, інтегральний індекс інтелектуального капіталу може визначатися за формулою:

$$IC = w_1 \times HC + w_2 \times SC + w_3 \times CC + w_4 \times IA, \quad (1)$$

де IC – інтегральний індекс інтелектуального капіталу підприємства;

HC – індекс людського капіталу;

SC – індекс структурного капіталу;

IA – індекс інноваційної активності;

CC – індекс споживчого капіталу;

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти відповідних складових.

Для підприємств, результативність діяльності яких значною мірою залежить від рівня професійних знань, навичок і компетентностей працівників (до прикладу ІТ-компанії), пріоритетного значення набуває людський капітал. У виробничих підприємствах порівняно вагомішу роль може відігравати структурний капітал, що охоплює патенти, технологічні рішення, виробничі та управлінські стандарти, цифрові платформи та ін. Натомість для підприємств сервісної, консалтингової, освітньої, логістичної та маркетингової сфер особливої значущості набуває споживчий капітал, оскільки рівень довіри клієнтів, сталість партнерських зв'язків, ділова репутація та привабливість бренду роботодавця безпосередньо мають вплив на фінансово-економічні результати їх функціонування.

У стратегічному вимірі нарощування інтелектуального капіталу підприємства є також джерелом інноваційної активності персоналу та швидшої адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Доцільно також вказати про можливу унікальність елементів інтелектуального капіталу у кожного суб'єкта господарювання (зокрема, унікальність корпоративної культури, накопичених знань та досвіду або ж рівня ділової репутації), яка в довгостроковій перспективі слугуватиме основою для формування стійких конкурентних переваг.

Водночас процес управління інтелектуальним капіталом супроводжується низкою потенційних загроз, які можуть обмежувати його ефективне використання в діяльності підприємства. До таких

ризиків варто віднести низький рівень мотивації персоналу, недостатньо сформовану систему передачі знань та досвіду всередині підприємства, мінімальний рівень цифровізації HR-процесів, обмеженість інвестування в розвиток людського капіталу, неузгодженість стратегії управління персоналом із загальною стратегією розвитку підприємства та ін.

Для мінімізації вказаних ризиків доцільно впроваджувати комплексну модель стратегічного управління інтелектуальним капіталом у системі менеджменту персоналу підприємства (рис. 2).

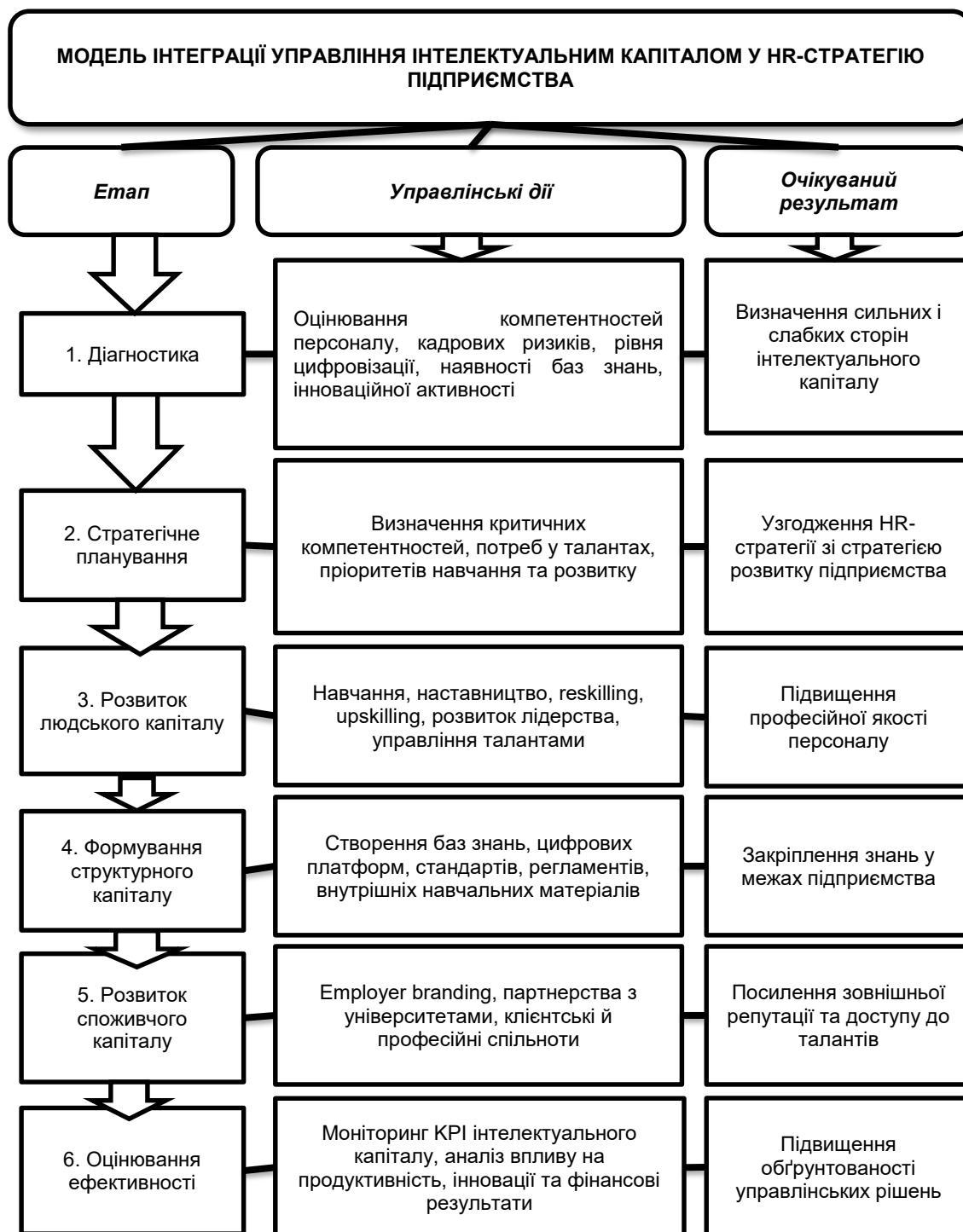


Рис. 2. Модель інтеграції управління інтелектуальним капіталом у HR-стратегію підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 3–6]

Запропонована модель містить набір конкретних інструментів менеджменту персоналу, які забезпечуватимуть системне управління формуванням та нарощуванням обсягу інтелектуального капіталу суб'єкта господарювання. Практична реалізація вказаних етапів супроводжуватиметься

збільшенням інноваційної активності персоналу, підвищенням стратегічної значущості HR-функції управління, розвитком культури безперервного професійного навчання.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження варто узагальнити, що інтелектуальний капітал підприємства є стратегічним ресурсом його розвитку та охоплює людський, структурний і споживчий капітал. Цінність формування та нарощування інтелектуального капіталу в бізнесі полягає у здатності забезпечувати створення доданої вартості, інноваційності, адаптивності і довгостроковій конкурентоспроможності підприємства. При цьому, саме процеси управління персоналом відіграють ключову роль у формуванні та використанні інтелектуального капіталу шляхом цілеспрямованого впливу безпосередньо на його носіїв. У стратегічному аспекті HR-процеси повинні включати не лише регулювання соціально-трудова відносин, а й управління формуванням компетентностей, управління талантами, знаннями та інноваційною активністю працівників.

Запропонована модель інтеграції управління інтелектуальним капіталом у систему менеджменту персоналу включає шість основних етапів, зокрема діагностику, стратегічне планування, розвиток людського капіталу, формування структурного капіталу, розвиток споживчого капіталу та оцінювання ефективності. Застосування цієї моделі дозволяє підвищити ефективність управління елементами інтелектуального капіталу підприємства та забезпечити їх зв'язок із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методики кількісного оцінювання взаємовпливу інтелектуального капіталу та процесів управління персоналом, інноваційної активності та загальних показників роботи підприємства.

Література

1. Кравчук Н. О. Підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 117-120. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6da8247d-ebc1-4f78-a1d7-840e66346e23/content> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році : науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2025. 115 с.
3. Ситник Й., Захарчин Г. Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану: соціокультурні та технологічні виклики. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. Том 11. № 1. С. 67-79. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>.
4. Сімавін П., Іващенко О. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність поняття та основні ознаки. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Вип. 3(3). DOI [10.56197/2786-5827/2024-3-3-9](https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-9).
5. Тарасюк Г. А. Теоретико-методичний підхід до оцінювання стану інтелектуалізації капіталу підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес-Інформ*. 2025. Вип. 11. С. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-43-52>.
6. Хомутенко Л., Тупікіна А. Інтелектуальний капітал: міжнародний досвід та проблеми розвитку в Україні. *Migration & Law*. 2024. Вип. 4(4). С. 69-91. DOI: <https://doi.org/10.32752/2786-5185-2024-4-4-69-91>.
7. About us. *Nova Post Global*. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/about/> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Ajax Systems Wins Security Awards 2024 as Best Smart Security System. *Ajax Systems*. URL: <https://ajax.systems/blog/security-awards-2024/> (дата звернення: 20.03.2026).
9. Global Innovation Index 2024: Ukraine ranking. *World Intellectual Property Organization*. 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf> (дата звернення 19.03.2026).
10. Global Innovation Index 2025: Ukraine ranking. *World Intellectual Property Organization*. 2025. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення: 19.03.2026).
11. SoftServe University. *SoftServe*. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university> (дата звернення: 18.03.2026).

References

1. Kravchuk, N.O. (2013), "Approaches to assessing a company's intellectual capital", *Innovatsiina ekonomika*, no. 8, pp. 117-120. available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6da8247d-ebc1-4f78-a1d7-840e66346e23/content> (access date March 18, 2026).
2. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K. et al. (2025), *Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2024 rotsi* [Scientific, scientific-technical and innovation activity in Ukraine in 2024], scientific and analytical report, UkrINTEI, Kyiv, Ukraine, 115 p.
3. Sytnyk, Y. and Zakharchyn, H. (2024), "Enterprise personnel management under martial law: sociocultural and technological challenges", *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*, Vol. 11, no. 1, pp. 67-79. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>.

4. Simavin, P. and Ivashchenko, O. (2024), "Enterprise intellectual capital: essence of the concept and main features", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv. Seriia: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnologii*, Iss. 3(3), DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-9>.

5. Tarasiuk, H.A. (2025), "Theoretical and methodological approach to assessing the state of capital intellectualization of enterprises in the digital economy", *Biznes Inform*, no. 11, pp. 43-52, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-43-52>.

6. Khomutenko, L. and Tupikina, A. (2024), "Intellectual capital: international experience and development problems in Ukraine", *Migration & Law*, Iss. 4(4), pp. 69-91, DOI: <https://doi.org/10.32752/2786-5185-2024-4-4-69-91>.

7. Ajax Systems (2024), Ajax Systems Wins Security Awards 2024 as Best Smart Security System, available at: <https://ajax.systems/blog/security-awards-2024/> (access date March 20, 2026).

8. Nova Post Global (2025), About us, available at: <https://novaposhtaglobal.ua/en/about/> (access date March 20, 2026).

9. WIPO (2024), Global Innovation Index 2024: Ukraine ranking, available at: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf> (access date March 19, 2026).

10. WIPO (2025), Global Innovation Index 2025: Ukraine ranking, available at: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (access date March 19, 2026).

11. SoftServe (2025), SoftServe University, available at: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university> (access date March 18, 2026).

Кравчук Н.О.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Теоретичне обґрунтування та розробка прикладних засад управління інтелектуальним капіталом у системі менеджменту персоналу як стратегічним ресурсом розвитку підприємства.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення використано для уточнення сутності інтелектуального капіталу та його складових; системний підхід – для розкриття взаємозв'язку інтелектуального капіталу з функціями менеджменту персоналу; структурно-логічний аналіз – для побудови моделі інтеграції управління інтелектуальним капіталом у HR-стратегію підприємства; табличний метод – для систематизації складових інтелектуального капіталу, HR-механізмів його формування та показників оцінювання; аналітичний метод – для інтерпретації статистичних даних щодо науково-дослідного потенціалу України та позицій країни у Global Innovation Index; кейс-метод – для узагальнення практичних прикладів управління інтелектуальним капіталом у діяльності сучасних підприємств.

Результати дослідження. Уточнено зміст інтелектуального капіталу підприємства як сукупності людського, структурного та споживчого капіталу, що забезпечує створення доданої вартості, інноваційність, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Доведено, що система менеджменту персоналу є ключовим механізмом формування, розвитку, збереження та комерціалізації інтелектуального капіталу підприємства. Проаналізовано окремі індикатори стану інтелектуального потенціалу суспільства України, зокрема динаміку чисельності працівників, залучених у виконання наукових досліджень і розробок, а також позиції України у Global Innovation Index. Встановлено, що Україна зберігає значний потенціал у сфері знань, технологічних результатів, людського капіталу та наукових досліджень, в умовах воєнного стану зокрема. Розглянуто досвід раціонального управління інтелектуальним капіталом у діяльності сучасних компаній, зокрема через застосування інструментів корпоративного навчання, процеси залучення персоналу у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, патентну активність, цифрові сервіси та розвиток бренду роботодавця. Запропонована модель інтеграції управління інтелектуальним капіталом у систему менеджменту персоналу містить такі основні етапи: діагностику, стратегічне планування, розвиток людського капіталу, формування структурного капіталу, розвиток споживчого капіталу та оцінювання ефективності. Практична цінність вказаної моделі полягає у підвищенні ефективності управління елементами інтелектуального капіталу підприємства та забезпечення їх зв'язку із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістали подальшого розвитку підходи до взаємозв'язку процесів управління інтелектуального капіталу з функціями управління персоналом підприємства, зокрема підбором, адаптацією, навчанням персоналу, а також розвитком талантів, мотивацією, управлінням знаннями. Запропоновано модель інтеграції управління інтелектуальним капіталом у стратегію управління персоналом підприємства, яка дозволяє перетворити індивідуальні знання працівників на організаційні компетентності та стратегічні конкурентні переваги підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Запропонована система показників оцінювання інтелектуального капіталу може бути використана HR-службами та керівниками підприємств для діагностики стану людського, структурного й споживчого капіталу, а також для

прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал, менеджмент персоналу, управління знаннями, управління талантами, HR-стратегія, інноваційний розвиток, стратегічний ресурс підприємства.

Kravchuk N.O.

INTELLECTUAL CAPITAL IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM AS A STRATEGIC RESOURCE FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

Purpose. The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and develop applied principles for managing intellectual capital within the personnel management system as a strategic resource for enterprise development.

Methodology of research. The study applies a set of general scientific and special research methods. The method of theoretical generalization is used to clarify the essence of intellectual capital and its components; the systems approach is applied to reveal the interrelationship between intellectual capital and personnel management functions; structural and logical analysis is used to develop a model for integrating intellectual capital management into the enterprise HR strategy; the tabular method is applied to systematize the components of intellectual capital, HR mechanisms for its formation and assessment indicators; the analytical method is used to interpret statistical data on Ukraine's research and development potential and the country's positions in the Global Innovation Index; the case study method is applied to summarize practical examples of intellectual capital management in the activities of modern enterprises.

Findings. The article clarifies the content of enterprise intellectual capital as a combination of human, structural and customer capital that ensures value added creation, innovation, adaptability and long-term competitiveness of an enterprise. It is proved that the personnel management system is a key mechanism for the formation, development, preservation and commercialization of enterprise intellectual capital. The study analyses selected indicators of the state of Ukraine's societal intellectual potential, in particular the dynamics of the number of employees involved in research and development, as well as Ukraine's positions in the Global Innovation Index. It is established that Ukraine retains significant potential in the fields of knowledge, technological outputs, human capital and research, particularly under martial law.

The article examines the experience of rational intellectual capital management in modern companies, in particular through the use of corporate training tools, processes of involving personnel in research and development activities, patent activity, digital services and employer brand development. The proposed model for integrating intellectual capital management into the human resources management system comprises the following key stages: diagnosis, strategic planning, human capital development, structural capital formation, consumer capital development, and performance evaluation. The practical value of this model lies in improving the effectiveness of managing the elements of an enterprise's intellectual capital and ensuring their alignment with the business entity's overall development strategy.

Originality. Approaches to the interconnection between intellectual capital management processes and the functions of an organisation's human resource management – in particular, recruitment, induction, staff training, as well as talent development, motivation and knowledge management – have been further developed. A model for integrating intellectual capital management into an organisation's human resource management strategy is proposed, which enables the transformation of employees' individual knowledge into organisational competencies and strategic competitive advantages for the organisation.

Practical value. The proposed system of indicators for assessing intellectual capital can be used by HR departments and enterprise managers to diagnose the state of human, structural and customer capital, as well as to make strategic managerial decisions regarding enterprise personnel development.

Key words: intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital, personnel management, knowledge management, talent management, HR strategy, innovative development, strategic resource of enterprise.

Дата надходження рукопису: 10.04.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 08.05.2026

Дата публікації: 18.05.2026