© М. І. Небава, О. М. Небава

Отримано: 10 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 19 квітня 2026 р.

Прийнято до друку: 23 квітня 2026 р.

Дата публікації: 24 червня 2026 р.

email: nebava@vntu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-6933-8702

email: nebava2007@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0002-6993-5368

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-143-151

Небава М. І., Небава О. М. Інноваційні підходи до управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 143–151.

УДК: 005.94:005.336.4(477):004.9

JEL-класифікація: 032, M15, D83, M12

Небава Микола Іванович,
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки і виробничого менеджменту
Вінницького національного технічного університету

Небава Олександр Миколайович,
аспірант кафедри економіки і виробничого менеджменту
Вінницького національного технічного університету

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У дослідженні розглянуто інноваційні наукові підходи до управління інтелектуальним потенціалом підприємства під впливом цифровізації. На основі сучасних цифрових трендів розроблено концептуальну модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Систематизовано та узагальнено застосування цифрових підходів у практиці управління інтелектуальним потенціалом відомих вітчизняних підприємств.

На прикладі акціонерного товариства «ТРЗ «Оріон» наведено трансформаційні зміни в управлінні знаннями та людськими ресурсами під впливом цифрових технологій. Запропоновано практичні інструменти цифровізації для підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу. Результати можуть бути використані для оптимізації системного управління людським, організаційним та інноваційним капіталом, що формує механізми досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах впровадження цифрових технологій.

Ключові слова: *інтелектуальний потенціал, цифрова трансформація, управління знаннями, людський капітал, інноваційні підходи, цифрові підходи, концептуальна модель управління інтелектуальним потенціалом.*

Mykola Nebava,
PhD in Economics, Professor,
Department of Enterprise Economics and Production Management,
Vinnytsia National Technical University

Oleksandr Nebava,
PhD student,
Vinnytsia National Technical University

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE UNDER DIGITALIZATION

Under current digital economic transformations, approaches to forming enterprise management strategies are changing significantly. Intellectual potential determines corporate competitiveness, innovativeness, and resilience, as digital technologies transform work nature, communication, and managerial decision-making.

Digitalization provides new tools for analysis and learning, yet traditional intellectual resource management methods fail to account for modern digital dynamics. This necessitates developing new scientific approaches to transform management processes.

Consequently, searching for innovative approaches that incorporate artificial intelligence, big data, and cloud services is highly relevant. Traditional models cannot fully ensure effective functioning, requiring the integration of digital competencies into strategic management.

The purpose of this article is to substantiate and systematize innovative approaches to managing enterprise intellectual potential, considering the opportunities arising from continuous digital transformation.

The study examines these scientific approaches and develops a conceptual management model. Using the example of JSC «TRZ 'Orion'», transformational changes in knowledge and human resources under digital technology are analyzed.

The developed tabular-graphic conceptual model explicitly reflects the structural relationships between the primary components of intellectual potential, management functions, and modern digital tools.

Managing intellectual potential under digital transformation requires transitioning from linear models to flexible, systemic-digital ones. The operational case of JSC «TRZ 'Orion'» demonstrates the effectiveness of these digital approaches.

These results optimize the systemic management of human, organizational, and innovative capital, creating mechanisms to achieve competitiveness and sustainable development via digital technologies.

Keywords: *intellectual potential, digital transformation, knowledge management, human capital, innovative approaches, digital approaches, conceptual model of intellectual potential management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки суттєво змінюються підходи до формування та реалізації стратегій управління підприємствами. Одним із ключових ресурсів, що визначає конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість підприємства до швидкоплинних змін, є його інтелектуальний потенціал. Інтелектуальний потенціал охоплює сукупність знань, компетенцій, навичок працівників, організаційної культури, інформаційних активів та здатності підприємства до генерації, використання й поширення нових ідей. У контексті діджиталізації сутність цього потенціалу істотно трансформується, оскільки цифрові технології змінюють характер трудової діяльності, способи комунікації, обробки інформації та прийняття управлінських рішень.

Цифровізація трансформує традиційні підходи до управління інтелектуальними ресурсами, надаючи нові інструменти аналізу, комунікації, навчання та прийняття рішень. Інтелектуальний потенціал як сукупність знань, навичок, досвіду та креативності персоналу стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Однак існуючі методики управління інтелектуальним потенціалом підприємства не враховують сучасної динаміки цифрового середовища, що зумовлює потребу в розробці нових наукових підходів щодо трансформації управлінських процесів.

З огляду на це, актуальним постає пошук нових інноваційних підходів до управління інтелектуальним потенціалом, які б враховували вплив цифрових інновацій, штучного інтелекту, великих даних та хмарних сервісів на функціонування підприємства. Традиційні моделі управління, що були орієнтовані переважно на людський капітал та організаційні ресурси, вже не здатні повною мірою забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах цифрової економіки. Необхідним стає інтегрування цифрових компетентностей, технологічних платформ та інтелектуальної взаємодії у загальну систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняна наукова спільнота приділяє все більшу увагу актуальним питанням цифровізації суспільно-економічної діяльності, трансформації управління інтелектуальним потенціалом підприємств у контексті діджиталізації економіки. У роботах українських науковців визнається, що інтелектуальний потенціал є беззаперечною основою інноваційного розвитку, цифрової адаптивності та стратегічної конкурентоспроможності підприємств.

Зокрема, у праці Д. О. Котелевця [1] акцентується загальна увага на тому, що, незважаючи на позитивну динаміку, Україна значно відстає за рівнем цифровізації від провідних країн. Автор аналізує показники цифрової готовності підприємств (доступ до Інтернету, наявність веб сайтів, чат-сервісів) і вказує на інфраструктурні та кадрові бар'єри. Ці висновки важливі для нашого дослідження, оскільки дозволяють оцінити реальний стан цифрової трансформації, зокрема в управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

Науковець М. І. Миронова [2] розглядає глобальні тренди цифрової економіки та їх вплив на Україну. Авторка наголошує на важливості впровадження наскрізних технологій (AI, IoT, хмарні сервіси), а також пропонує SWOT-аналіз цифровізації національної економіки. Це дає можливість зрозуміти системні ризики й перспективи цифрової трансформації управлінських процесів на підприємствах в умовах української реальності.

У дослідженні О. Пахненко, Є. Мордань та М. Божка [3] акцент робиться на відставанні України від країн ЄС за ключовими показниками цифровізації бізнесу, зокрема електронної торгівлі, використання хмарних сервісів, штучного інтелекту та Big Data. Автори визначають серед пріоритетів цифрової трансформації впровадження IT-рішень в управлінських процесах підприємств, розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеки. Ці напрями є безпосередньо релевантними до сфери інтелектуального потенціалу підприємств, яка потребує автоматизації, цифрової інтеграції та захисту даних для ефективного управління інтелектуальними ресурсами підприємств.

А. М. Колот [4] у своїй праці підкреслює, що в умовах становлення економіки знань ключовим ресурсом стає інтелектуальний капітал, який виступає основою для модернізації систем управління. Автор акцентує увагу на тому, що управлінські процеси мають орієнтуватися не лише на адміністративні важелі, а й на використання знань, досвіду, інноваційного потенціалу персоналу, що й формує базу для інтелектуалізації управління.

© М. І. Небава, О. М. Небава

У колективній монографії під редакцією В. М. Геєця [5] «Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості» відзначено, що цифровізація спричиняє перехід до нової логіки управління, де провідну роль відіграють цифрові інструменти обробки даних, штучний інтелект, аналітика великих даних. Таким чином, інтелектуалізація управлінських процесів тісно пов'язана з цифровою трансформацією економіки та новими компетентностями управлінців.

У працях А. Завгороднього, Л. Чмихової та С. Гончаренко [6–7] розглядаються нові підходи до управління людським капіталом як ключовою складовою інтелектуального потенціалу в умовах цифрових змін. Автори акцентують увагу на необхідності розвитку цифрових компетенцій персоналу, формуванні корпоративної культури навчання та використанні інформаційно-комп'ютерних технологій у системі управління знаннями.

У дослідженнях О. Амоші та К. Яковенка [8] обґрунтовано важливість цифровізації управлінських процесів, зокрема інтеграції інформаційно-аналітичних платформ та використання аналітики великих даних у прийнятті рішень щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Дослідники наголошують на потребі створення цифрових екосистем як умов ефективного функціонування інтелектуальноємних підприємств.

Ряд праць, зокрема авторства І. Рєпіної, О. Окіпнюк та Н. Рогової [9–10], присвячені удосконаленню моделей оцінювання та моніторингу інтелектуального потенціалу з урахуванням цифрових індикаторів. Запропоновано використання KPI, які враховують цифрову активність підприємства, рівень автоматизації бізнес-процесів, інтенсивність впровадження інновацій та ефективність управління знаннями.

У роботі І. Карпінської та М. Лігоненка [11] розглядається стратегічний підхід до розвитку інтелектуального потенціалу через призму цифрової трансформації, підкреслюється важливість гнучких організаційних структур, цифрового лідерства та здатності підприємства до швидкого навчання й адаптації.

Незважаючи на наявність окремих глибоких досліджень, системність наукових напрацювань з тематики управління інтелектуальним потенціалом в умовах цифровізації потребує подальшого розвитку. Бракує узагальнених концептуальних моделей, що б інтегрували технологічні та соціальні аспекти управління, враховували б національну специфіку цифрової трансформації бізнесу та орієнтувалися на практичну реалізацію у різних секторах економіки.

Таким чином, результати вітчизняних досліджень свідчать про активізацію наукового інтересу до проблематики управління інтелектуальним потенціалом у цифрову епоху, проте водночас вказують на необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічного інструментарію, що дозволить ефективно управляти цим стратегічним ресурсом підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування та систематизація інноваційних цифрових підходів щодо управління інтелектуальним потенціалом підприємств з урахуванням викликів та можливостей, що відкриваються завдяки безупинній цифровій трансформації. Відповідно до мети дослідження завданнями роботи є такі: 1. Визначити, узагальнити та обґрунтувати основні цифрові підходи щодо модернізації управління інтелектуальним потенціалом підприємства, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій. 2. Систематизувати та узагальнити застосування цифрових підходів у практиці управління інтелектуальним потенціалом відомих вітчизняних підприємств з визначенням їх ефективності. 3. Сформувати концептуальну модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства під впливом цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Поширення цифрових технологій та стрімке збільшення їх впливу на всі сфери суспільно-економічного життя є об'єктивною тенденцією у всьому цивілізаційному світі. Україна також інтегрує цифрові технології як у базові сфери життєдіяльності населення (освіту, медицину, державні послуги), так і в аграрну галузь, промисловість, сферу послуг. Зміни в реальному секторі економіки пов'язані з цифровою трансформацією (поширенням нових цифрових технологій як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства) зумовлюють потребу управляти ними. Як правило, такі зміни надають нові можливості, нові інструменти, але й генерують певний стрес для підприємства і можуть викликати опір з боку персоналу, що, в свою чергу, потребує змін парадигм (переосмислення) традиційних концепцій управління та зокрема стратегічного управління підприємством. Для того, щоб скористатися можливостями цифрових технологій, менеджменту підприємства важливо розуміти, що вже недостатньо мати тільки стратегічне бачення, яке характерне для традиційного стратегічного управління, а постає потреба змінювати свої стратегії бізнес-процесів, а також методи і принципи їх формування та реалізації.

Розкриваючи теоретичні аспекти управління інтелектуальним потенціалом підприємств, зазначимо, що інтелектуальний потенціал охоплює людський, організаційний, інформаційний, інноваційний і ринковий капітал підприємства. В умовах цифрової економіки управління цими складовими передбачає інтеграцію ІТ-рішень, зокрема:

© М. І. Небава, О. М. Небава

- хмарних сховищ знань;
- систем підтримки прийняття рішень;
- платформ для дистанційного навчання;
- цифрових інструментів мотивації персоналу.

Сучасні управлінські процеси на підприємствах перебувають під безупинним впливом цифровацій-них трансформацій та інтелектуалізації. З урахуванням зазначених джерел [4–5] наведемо системне визначення процесів управління на підприємствах. Інтелектуалізація управлінських процесів – це якісна трансформація управлінської діяльності, що базується на пріоритетності знань, розвитку інтелекту-ального капіталу, цифрових інструментів, аналітики та інновацій. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності організацій до змін, посилення їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах цифрової економіки.

У сучасних умовах цифрової економіки управління інтелектуальним потенціалом підприємства ґрунтується на використанні цифрових технологій, що забезпечують ефективну взаємодію, збереження, розвиток і захист інтелектуальних ресурсів. До основних цифрових підходів, які набувають поширення на вітчизняних підприємствах, належать цифрове управління знаннями, цифрова трансформація комунікацій, автоматизація інноваційних процесів, захист інтелектуальної власності та даних, використання Big Data і аналітики персоналу. Кожен із цих підходів формує окремий напрямок цифрової модернізації інтелектуального потенціалу, забезпечуючи його цілісність, адаптивність та стратегічну спрямованість.

1. Цифрове управління знаннями. Цей підхід охоплює системну організацію процесів створення, збереження, поширення та використання знань за допомогою цифрових технологій. Використання корпоративних баз знань, систем управління знаннями (KMS), хмарних сховищ, платформ спільної роботи (Microsoft Teams, Confluence, SharePoint) забезпечує накопичення досвіду та його доступність для праців-ників. Цифрові інструменти дозволяють кодифікувати неформальні знання, підвищувати прозорість про-цесів та стимулювати внутрішні інновації. Таким чином, цифрове управління знаннями формує основу розвитку інтелектуального потенціалу, інтегруючи індивідуальні компетенції в колективний інтелект підприємства.

2. Цифрова трансформація комунікацій. Цей напрям спрямований на створення інтегрованого комунікаційного простору підприємства, де обмін інформацією здійснюється в цифрових форматах і режимі реального часу. До інструментів належать корпоративні месенджери, відеоконференції, хмарні сервіси та соціальні платформи для внутрішньої взаємодії (Slack, Zoom, Workplace, Yammer). Вони забезпечу-ють горизонтальну та вертикальну інтеграцію знань, підвищують швидкість прийняття рішень і рівень командної взаємодії. Цифрова трансформація комунікацій створює передумови для формування мереже-вих структур управління знаннями та розширення інноваційного простору підприємства.

3. Автоматизація інноваційних процесів. Такий підхід передбачає впровадження цифрових інструментів для управління життєвим циклом інновацій – від генерації ідей до комерціалізації розробок. Викори-стання систем управління проєктами (ERP, PLM, CRM, BPM), штучного інтелекту (AI) та роботизованої автоматизації процесів (RPA) забезпечує підвищення ефективності R&D-процесів, скорочення часу на реалізацію інновацій і зниження вартості розробок. Застосування цифрових платформ відкритих інно-вацій і краудсорсингу дозволяє залучати зовнішніх експертів і партнерів до створення нових продуктів. Таким чином, автоматизація інновацій є каталізатором розвитку інтелектуального потенціалу через при-скорення процесів створення нових знань.

4. Захист інтелектуальної власності та даних. Цей напрям забезпечує безпеку інтелектуальних активів підприємства – комерційних таємниць, технічної документації, результатів наукових розробок, баз даних тощо. Цифрові інструменти захисту включають системи контролю доступу, шифрування, блокчейн-технології для реєстрації прав власності, а також DLP-системи (Data Loss Prevention) для запобігання витоку інформації. Захист інтелектуальної власності є критично важливим елементом цифрового управ-ління інтелектуальним потенціалом, оскільки гарантує збереження створених знань і сприяє їх легітимній комерціалізації. Це підвищує довіру до цифрових рішень і забезпечує стабільність розвитку інтелектуаль-ного капіталу підприємства.

5. Big Data та аналітика персоналу. Використання великих даних і аналітики персоналу (People Analytics) стає інструментом стратегічного управління людським капіталом як основною складовою інтелектуального потенціалу. На основі аналізу великих обсягів інформації про компетенції, результа-ти діяльності, навчання, комунікації та кар'єрні траєкторії формуються моделі прогнозування кадрових рішень, визначення ключових носіїв знань і планування розвитку персоналу. Big Data дозволяє виявляти приховані залежності між рівнем компетенцій та ефективністю інноваційної діяльності, що сприяє цілес-прямованому формуванню інтелектуального потенціалу.

Узагальнюючи зазначені цифрові підходи, підкреслимо, що вони формують єдину екосистему управління інтелектуальним потенціалом, у межах якої знання створюються, аналізуються, захищаються й трансформуються у стратегічні активи підприємства. Вони забезпечують синергію між людським, структурним і реляційним капіталом, сприяючи сталому розвитку організації в умовах цифрової економіки.

В умовах цифрової трансформації економіки управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних підприємств зазнає суттєвих змін, що обумовлено впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, аналітичних систем та цифрових платформ. Практика функціонування вітчизняних підприємств демонструє активне використання цифрових підходів для підвищення ефективності формування, розвитку та використання інтелектуального потенціалу.

Практика українських підприємств також свідчить, що цифрові підходи до управління інтелектуальним потенціалом реалізуються через: цифрову аналітику та KPI; системи навчання персоналу (LMS); AI та Big Data; корпоративні інформаційні системи; технології Industry 4.0–5.0; цифрові стратегії управління (див. табл. 1). Використання зазначених цифрових підходів в управлінні інтелектуальним потенціалом підприємств забезпечує підвищення ефективності використання знань; розвиток людського капіталу; зростання інноваційності підприємств.

Таблиця 1

Застосування цифрових підходів у практиці управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних підприємств

№ з/п	Цифрові підходи	Вітчизняні підприємства
1	Цифрове управління знаннями	– АТ «Мотор Січ» впроваджує корпоративну систему управління знаннями на базі SharePoint та внутрішніх баз технічних інструкцій, що забезпечує швидкий доступ інженерів до конструкторської документації, стандартизованих рішень і результатів дослідно-конструкторських робіт. Це сприяє збереженню та передачі інтелектуального капіталу між поколіннями працівників. – ПАТ «Укрзалізниця» використовує електронну систему управління документами та знаннями (ECM), що об'єднує корпоративну базу даних, електронні архіви й навчальні ресурси, створюючи єдиний інформаційний простір для управлінців і технічного персоналу.
2	Цифрова трансформація комунікацій	– ТОВ «Нова пошта» активно використовує інтегровані платформи корпоративних комунікацій (Microsoft Teams, Slack, CRM-системи), які сприяють обміну знаннями, пришвидшують прийняття управлінських рішень та створюють спільноти практики всередині компанії. – АТ «Київстар» запровадив внутрішню соціальну мережу «Yammer», що слугує інструментом цифрової комунікації, сприяє обміну ідеями, формуванню інноваційних ініціатив і підвищенню залученості персоналу.
3	Автоматизація інноваційних процесів	– Корпорація «Рошен» застосовує PLM-систему (Product Lifecycle Management) для цифрового моделювання нових продуктів, тестування рецептур і управління етапами життєвого циклу продукції. Це дає змогу зменшити час виведення інноваційних продуктів на ринок. – «Інтерпайп» впровадив систему управління інноваційними проектами на основі цифрових інструментів Trello та Jira, що дозволяє ефективно координувати роботу дослідницьких і виробничих підрозділів у рамках єдиного цифрового простору.
4	Захист інтелектуальної власності та даних	– Науково-виробниче підприємство «Радикал» використовує технології блокчейну для захисту результатів науково-технічних розробок. – IT-компанія SoftServe застосовує системи кібербезпеки з багаторівневим шифруванням даних і контролем доступу, що гарантує збереження комерційної та інтелектуальної інформації в межах інноваційних проєктів.
5	Big Data та аналітика персоналу	– АТ «Ощадбанк» використовує аналітичні платформи Big Data для оцінювання компетенцій співробітників, формування персоналізованих програм навчання та прогнозування потреб у кадрах. – Компанія «ДТЕК» реалізує проєкт People Analytics, який базується на зборі та аналізі даних про результати праці, залученість, розвиток компетенцій і потенціал персоналу. Це дозволяє приймати обґрунтовані кадрові рішення й формувати кадровий резерв.
6	Цифрове навчання та розвиток персоналу	«Укргазбанк» створив внутрішню онлайн-платформу навчання (LMS), де працівники проходять курси з фінансових технологій, управління ризиками та інноваційних продуктів банку. IT-компанія EPAM Ukraine застосовує штучний інтелект для рекомендацій кар'єрних траєкторій і курсів навчання, що сприяє безперервному розвитку інтелектуального капіталу працівників.
7	Інтегровані цифрові екосистеми управління знаннями	Група компаній «Кернел» реалізувала агроплатформу Smart Farming, яка поєднує аналітику даних, дистанційне управління технологічними процесами, обмін знаннями між агрономами та аналітиками, що формує цілісну систему управління інтелектуальним потенціалом у цифровому середовищі.

Джерело: сформовано авторами.

Важливе значення має впровадження систем дистанційного навчання (Learning Management Systems), які забезпечують безперервний розвиток компетенцій персоналу. Використання LMS-платформ сприяє формуванню адаптивного інтелектуального потенціалу підприємств, дозволяє здійснювати моніторинг професійного розвитку працівників та підвищує ефективність управління знаннями.

Сучасні вітчизняні підприємства також активно впроваджують технології штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data). Застосування таких інструментів дає змогу прогнозувати потреби у компетенціях, оцінювати ефективність використання інтелектуальних ресурсів та оптимізувати кадрову політику підприємства.

Крім того, поширеним є використання корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM, HRM), які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів та створення єдиного інформаційного середовища управління знаннями. Це сприяє підвищенню рівня взаємодії між підрозділами підприємства та ефективному використанню інтелектуального потенціалу [12].

Важливим елементом цифровізації є впровадження технологій Індустрії 4.0 та 5.0, зокрема Інтернету речей (IoT), роботизованої автоматизації процесів (RPA) та блокчейн-технологій. Вони забезпечують автоматизацію рутинних операцій, накопичення та захист знань, а також сприяють інтеграції людського та технологічного капіталу підприємства.

Окремої уваги заслуговує формування цифрових стратегій управління інтелектуальним потенціалом, що базуються на принципах адаптивності та гнучкості. Використання цифрових інструментів у стратегічному управлінні дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток [13].

Одним із результатів практичного застосування цифрових підходів є АТ «ТРЗ «Оріон» (табл. 2). Акціонерне товариство «Тернопільський радіозавод «Оріон» – підприємство, що спеціалізується на виробництві засобів радіозв'язку та іншої радіотехнічної продукції спеціального призначення та є одним із провідних підприємств України з виробництва професійних засобів радіозв'язку.

У рамках цифрової трансформації на підприємстві були запроваджені:

- корпоративна база знань на платформі Microsoft Share Point;
- система внутрішнього електронного навчання персоналу (LMS);
- автоматизований модуль оцінки компетенцій (HR analytics).

Таблиця 2

Динаміка основних індикаторів інтелектуального потенціалу АТ «ТРЗ «Оріон», 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Частка працівників з ІТ-кваліфікацією, %	18	25	31	38	44
Витрати на цифрове навчання, тис. грн	420	720	890	960	1120
Кількість розроблених інновацій, од.	3	5	6	8	11
Частка використання хмарних сервісів, %	12	35	54	70	81
Рівень задоволеності персоналу, %	62	67	73	78	84

Джерело: сформовано на основі внутрішньої звітності підприємства [14].

Сформуємо табличну концептуальну модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. Вона відображає взаємозв'язок між основними складовими інтелектуального потенціалу, функціями управління, цифровими інструментами та очікуваними результатами

Таблиця 3

Концептуальна модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації

Складові інтелектуального потенціалу	Функції управління	Цифрові інструменти/технології	Очікувані результати
Людський капітал	Планування, мотивація	HRM-системи, LMS, Big Data, KPI-аналітика	Професійне зростання, залучення талантів
Організаційний капітал	Організація, координація	ERP, CRM, корпоративні бази знань	Узгодженість процесів, ефективна комунікація
Інформаційний капітал	Збирання, обробка, аналіз даних	Business Intelligence, аналітичні панелі, AI/ML	Прийняття рішень на основі даних (data-driven)
Інноваційний потенціал	Стратегічне управління, розвиток	Платформи інновацій, цифрові R&D-лабораторії	Впровадження інновацій, нових продуктів/послуг
Інтелектуальна власність	Облік, захист, використання	Blockchain, цифрові реєстри, системи патентного аналізу	Монетизація знань, захист авторських прав

Джерело: власна авторська розробка.

Сформована модель будується на таких принципах:

➢ Центральна ідея – інтеграція управлінських функцій з цифровими рішеннями. Основою сучасного управління інтелектуальним потенціалом є інтеграція управлінських функцій з цифровими рішеннями. Це означає, що планування, організація, мотивація та контроль реалізуються не традиційними методами, а через використання цифрових платформ, систем аналітики та штучного інтелекту.

➢ Системність – охоплення всіх ключових компонентів інтелектуального потенціалу. Ефективне управління можливе лише за умови охоплення всіх ключових компонентів інтелектуального потенціалу підприємства:

- людських ресурсів (компетенції, знання, навички);
- організаційних ресурсів (процеси, корпоративна культура, цифрова інфраструктура);
- інноваційних ресурсів (нові технології, дослідження та розробки);
- ринкових ресурсів (бренд, клієнтська база, репутація);
- інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, авторські права).

➢ Цифровізація – використання технологій як інструменту підвищення ефективності управління. Цифрові технології виступають інструментом підвищення ефективності управління. Використання Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів, VR/AR та блокчейну дозволяє підприємствам:

- прискорювати процеси прийняття рішень;
- підвищувати прозорість управлінських процесів;
- забезпечувати збереження та захист інтелектуальних ресурсів;
- формувати конкурентні переваги у глобальному цифровому середовищі.

На основі визначених принципів концептуальної моделі управління інтелектуальним потенціалом побудуємо спрощену схему управління даним потенціалом (рис. 1).

В наведеній схемі цифровізація бізнес-процесів розглядається як зовнішній драйвер, що зумовлює трансформацію способів організації, комунікації та використання знань.



Рис. 1. Спрощена схема управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації

Джерело: побудовано авторами.

Інтелектуальний потенціал підприємства представлений на схемі як інтегрований результат поєднання людського, організаційного та інноваційного капіталу: людський капітал – знання, компетентності та цифрова грамотність персоналу, які стають ключовим фактором конкурентоспроможності; організаційний капітал – внутрішні структури, процеси, цифрові платформи та системи управління знаннями, що забезпечують ефективність використання ресурсів; інноваційний капітал – здатність підприємства створювати та впроваджувати нововведення на основі цифрових технологій.

Механізми управління – методи та інструменти стратегічного, операційного й інноваційного менеджменту, що спрямовують інтелектуальний потенціал на досягнення результатів, якими є конкурентоспроможність і сталий розвиток – кінцева мета управління інтелектуальним потенціалом у цифровій економіці.

Удосконалене управління інтелектуальним потенціалом підприємства під впливом прискореної цифровізації передбачає функціонування п'яти інтегрованих модулів та може бути представленим схематично (рис. 2):

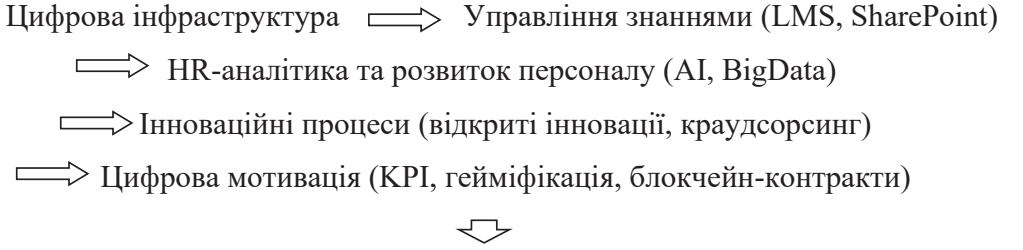

Рис. 2. Схематична модель управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах діджиталізації

Джерело: побудовано авторами.

1. Цифрова інфраструктура – базис, що забезпечує можливість використання цифрових технологій для управління інтелектуальним потенціалом.

2. Управління знаннями (LMS, SharePoint) – системи накопичення, збереження та поширення знань, що формують основу корпоративної пам'яті підприємства.

3. HR-аналітика та розвиток персоналу (AI, BigData) – інструменти моніторингу й прогнозування компетенцій працівників, визначення індивідуальних траєкторій розвитку.

4. Інноваційні процеси (відкриті інновації, краудсорсинг) – механізми генерації та впровадження нових ідей, що посилюють креативність і конкурентоспроможність бізнесу.

5. Цифрова мотивація (KPI, гейміфікація, блокчейн-контракти) – новітні підходи стимулювання працівників на основі прозорих і технологічно підтриманих механізмів винагороди.

6. Системна інтеграція в цифрову стратегію підприємства – кінцевий результат, що поєднує всі складові управління інтелектуальним потенціалом у межах єдиної цифрової бізнес-стратегії.

Отже, схематична модель відображає взаємозв'язок цифровізації бізнес-процесів із розвитком інтелектуального потенціалу підприємства. Цифровізація стає базовим чинником, що визначає ефективність людського, організаційного та інноваційного капіталу. Системне управління цими елементами формує механізми досягнення сталого розвитку підприємства.

Висновки. Управління інтелектуальним потенціалом в умовах цифрової трансформації передбачає перехід від лінійних моделей до системно-цифрових, орієнтованих на відкритість, гнучкість і швидке реагування.

У сучасних умовах цифрової економіки управління інтелектуальним потенціалом підприємства базується на використанні цифрових технологій, що забезпечують ефективну взаємодію, збереження, розвиток і захист інтелектуальних ресурсів. Основними інноваційними цифровими підходами, які набувають поширення на вітчизняних підприємствах, виступають цифрове управління знаннями, цифрова трансформація комунікацій, автоматизація інноваційних процесів, захист інтелектуальної власності та даних, використання Big Data і аналітики персоналу. Кожен із цих підходів формує окремий напрямок цифрової модернізації інтелектуального потенціалу, забезпечуючи його цілісність, адаптивність та стратегічну спрямованість

Запропонована концептуальна модель управління інтелектуальним потенціалом дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів діджиталізації та створювати умови для сталого інноваційного розвитку.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні методичного інструментарію оцінювання ефективності цифрових підходів до управління інтелектуальним потенціалом підприємств та удосконаленні адаптивних моделей його розвитку в умовах поглиблення цифрової трансформації.

Література:

1. Котелевець, Д. О. (2022). Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління,* 5. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-5-03-01.

Kotelevets, D. O. (2022). Tendentsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of the digital economy in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations. Series: Economics and management], 5. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01 [in Ukrainian].

2. Миронова, М. І. (2023). Розвиток цифрової економіки: глобальні тренди та виклики для України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки,* 73, 103–110. DOI: 10.32782/2522-1205-2023-73-15.

Myronova, M. I. (2023). Rozvytok tsyfrovoi ekonomiky: hlobalni trendy ta vyklyky dlia Ukrainy [Development of the digital economy: Global trends and challenges for Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences], 73, 103–110. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-15 [in Ukrainian].

3. Пахненко, О. М., Мордань, Є. Ю., Божко, М. О. (2024). Оцінювання перспективних напрямків цифрової трансформації економіки країни. *Цифрова економіка та економічна безпека,* 5(14), 259–264. DOI: 10.32782/dees.14-43.

Pakhnenko, O. M., Mordan, Ye. Yu., & Bozhko, M. O. (2024). Otsiniuvannia perspektyvnykh napriamkiv tsyfrovoi transformatsii ekonomiky krainy [Assessment of promising directions of digital transformation of the country's economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital economy and economic security], 5(14), 259–264. https://doi.org/10.32782/dees.14-43 [in Ukrainian].

4. Колот, А. М. (2021). Інтелектуальний капітал: концептуальні засади формування та розвитку. *Економіка України,* 2, 4–18.

Kolot, A. M. (2021). Intelektualnyi kapital: kontseptualni zasady formuvannia ta rozvytku [Intellectual capital: Conceptual foundations of formation and development]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 2, 4–18 [in Ukrainian].

5. Геєць, В.М. (2020). Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості. Київ: НАН України. 396.

Heiets, V. M. (Ed.). (2020). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of the economy: Challenges and opportunities]. Kyiv: NAS of Ukraine. 396 [in Ukrainian].

6. Завгородній, А. О. (2025). Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство,* 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-23.

Zavhorodnii, A. O. (2025). Sutnist ta evoliutsiia upravlinnia liudskym kapitalom pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [The essence and evolution of enterprise human capital management under digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23 [in Ukrainian].

7. Чмихова, Л. В., Гончаренко, С. М. (2022). Цифрові компетенції як складова інтелектуального потенціалу підприємства. *Наукові праці НУХТ*, 28(2).

Chmykhova, L. V., & Honcharenko, S. M. (2022). Tsyfrovi kompetentsii yak skladova intelektualnoho potentsialu pidpryiemstva [Digital competencies as a component of enterprise intellectual potential]. *Naukovi pratsi NUKhT* [Scientific works of the NUKhT], 28(2) [in Ukrainian].

8. Амоша, О. І., Яковенко, К. І. (2023). Трансформація управлінських підходів до інтелектуального капіталу підприємств в цифрову епоху. *Економіка і прогнозування,* 2.

Amosha, O. I., & Yakovenko, K. I. (2023). Transformatsiia upravlinskykh pidkhodiv do intelektualnoho kapitalu pidpryiemstv v tsyfrovu epokhu [Transformation of managerial approaches to enterprise intellectual capital in the digital era]. *Ekonomika i prohnozuvannia* [Economics and forecasting], 2 [in Ukrainian].

9. Рєпіна, І. М., Окіпнюк, О. В. (2021). Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємств з урахуванням цифрових факторів. *Фінанси України*, 12.

Riepina, I. M., & Okipniuk, O. V. (2021). Metodychni pidkhody do otsinky intelektualnoho kapitalu pidpryiemstv z urakhuvanniam tsyfrovykh faktoriv [Methodological approaches to assessing enterprise intellectual capital considering digital factors]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 12 [in Ukrainian].

10. Рогова, Н. Ю. (2023). Система KPI для оцінки цифрової складової інтелектуального потенціалу. *Бізнес Інформ,* 4.

Rohova, N. Yu. (2023). Systema KPI dlia otsinky tsyfrovoi skladovoi intelektualnoho potentsialu [KPI system for assessing the digital component of intellectual potential]. *Biznes Inform* [Business Inform], 4 [in Ukrainian].

11. Карпінська, І. І., Лігоненко, Л. О. (2022). Стратегічне управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах діджиталізації. *Економіка та держава,* 11.

Karpinska, I. I., & Lihonenko, L. O. (2022). Stratehichne upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh didzhytalizatsii [Strategic management of enterprise intellectual potential in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 11 [in Ukrainian].

12. Сидоров, О. (2025). Зміна управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах переходу до цифрової економіки. *Економіка та суспільство,* 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-66

Sydorov, O. (2025). Zmina upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh perekhodu do tsyfrovoi ekonomiky [Changes in managing enterprise intellectual potential in the transition to the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-66 [in Ukrainian].

13. Хахалєв, Д. О. (2025). Формування адаптивної стратегії управління підприємством. *Економічний вісник НТУ «ХПІ»,* 6(209). DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09

Khakhaliev, D. O. (2025). Formuvannia adaptyvnoi stratehii upravlinnia pidpryiemstvom [Formation of an adaptive enterprise management strategy]. *Ekonomichnyi visnyk NTU «KhPI»* [Economic Bulletin of NTU «KhPI»], 6(209). DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09 [in Ukrainian].

14. Внутрішня звітність АТ «ТРЗ «Оріон» за 2020–2024 рр. <https://www.oree.com.ua/index.php/web/1005>. (2026, квітень, 02).

Vnutrishnia zvitnist AT «TRZ Orion» za 2020–2024 rr. [Internal reporting of JSC «TRZ Orion» for 2020–2024].<https://www.oree.com.ua/index.php/ web/1005>. (2026, April, 02). [in Ukrainian].