

**INTELLECTUAL CAPITAL AS A KEY DRIVER
OF ENTERPRISES DEVELOPMENT
IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY**

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ,
ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Ivan Cherniavskiy¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-499-3-24>

Abstract. Intellectual capital was studied as a key driver of enterprise development in the digital economy, risks and reserves of the use of intellectual capital of enterprises were identified, priority guidelines for the formation of intellectual capital were defined and substantiated, and appropriate measures, strategies, and solutions were proposed. **The purpose** of our research is to clarify the essence, signs and functions of intellectual capital as a source of development of enterprises in the conditions of the digital economy, to identify risks and reserves of the use of intellectual capital of enterprises in conditions of dynamic instability, and to substantiate priority guidelines the formation of intellectual capital for the post-war recovery and development of enterprises in the conditions of the digital economy. **Methodology.** The theoretical and methodological basis of the research was general scientific and special methods of understanding economic phenomena and processes, fundamental provisions of economic theory, innovation and enterprise management theory, general scientific principles. To achieve the defined goal, the method of deduction was used (for the formation of the logical structure of the work in the interdependence and interrelationship of its constituent parts with the subject, object, goal and tasks of the research), the method of induction (for the formation of general conclusions of the conducted research), the method of scientific abstraction and theoretical generalization – to identify the economic essence

¹ Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Marketing and International Trade,
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine, Ukraine

of intellectual capital, the dialectical method – to study the evolution of approaches, the method of expert evaluations – to identify trends in the development of the intellectual capital of enterprises, the method of comparison, ranking and hierarchies – to substantiate the priority guidelines for the formation of intellectual capital for post-war reconstruction and development of enterprises in the conditions of the digital economy. **Results.** Based on the generalization of the concept of intellectual capital, its key features and functions in the conditions of the digital economy are clarified. It was found that intellectual capital acts as a source of development of enterprises in the conditions of the digital economy and becomes a critically important asset for enterprises and plays an important role in their development, as it contributes to innovation, adaptability, flexibility and increased competitiveness. It has been established that the development of intellectual capital on the basis of increasing competences, digitalization, social responsibility and inclusion should be an adequate response to the current challenges of domestic enterprises, which will help to respond adequately and promptly to all surprises based on appropriate management decisions based on forecasts, optimization, new value orientations, justified choice of strategic alternatives. It was revealed that the intellectualization of the activities of enterprises in the conditions of the digital economy is a complex and multifaceted process, which is influenced by many different factors. Factors acting in interaction with each other and risks and threats affecting the use of intellectual capital by the enterprise are considered. Conducted research and surveys of managers and specialists of domestic enterprises made it possible to identify reserves and opportunities for the development of intellectual capital. **Practical implications.** It is argued that increasing the social responsibility of the enterprise can significantly activate its development, since such a strategy allows strengthening the reputation, attracting new customers and employees, as well as building stable relations with partners and society. Several strategies have been proposed that can help in achieving this goal. It has been established that the formation of an inclusive culture of an enterprise is an important step to intensify its development, as an inclusive culture not only contributes to greater employee involvement, but also provides a diversity of opinions and ideas, which generates creative innovations, additional competitive advantages and increases productivity. Measures have been developed that

will help in the formation of an inclusive culture at the enterprise. It has been determined that for the post-war recovery and development of enterprises in the conditions of the digital economy, to increase the intellectualization of their activities, it is advisable to foresee the introduction and use of modern digital technologies and tools for optimizing processes, improving management and increasing efficiency (ERP, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, Power BI, Tableau, Google Analytics, RPA, UiPath, Automation Anywhere Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud Trello, Asana, Jira Slack, Microsoft Teams, Zoom Norton, McAfee, Cisco Security, AI, IoT) . The implementation of the outlined digital tools will help enterprises to become more adaptive, efficient and able to respond more quickly to market fluctuations and develop more actively. **Value/originality.** It has been established that the intellectualization of the company's activities in the digital economy opens up a wide range of advantages and opportunities that can significantly improve its efficiency and competitiveness in the conditions of fierce competition and rapid changes. Based on the conducted research, for the post-war recovery and development of enterprises on the platform of intellectual capital, in the conditions of the digital economy, the priority guidelines are substantiated and the necessary tasks and measures for their implementation are outlined.

1. Вступ

В умовах цифрової економіки та динамічних трансформацій технологічних ландшафтів й широкомасштабних структурних змін, інтелектуалізація діяльності підприємств вважається їх ключовим активом, а формування і ефективне використання інтелектуального капіталу є життєво значимим для них, оскільки саме він може забезпечити істотний приріст прибутку завдяки знанням, компетенціям, умінням та навичкам працівників. І наголосимо, що саме завдяки широкому освоєнню кіберфізичних систем та диджиталізації, інтелектуалізація діяльності підприємств стає все більш актуальною та важливою, що й підтверджує світовий досвід розвитку економічних систем. Саме, інтелектуальний капітал, нині, вважається основним стратегічним бізнес-активом підприємства, роль якого в умовах цифрової економіки, постійно зростає, що пояснюється складністю,

а подекуди й неможливістю його імітації зрівняно з матеріальними активами чи технологіями, його більшою гнучкістю й унікальністю щодо генерування конкурентних переваг та формування нової цінності. Означене підтверджує актуальність дослідження інтелектуального капіталу, як ключового драйверу розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Проблематику інтелектуалізації діяльності підприємств та їх інтелектуального капіталу в епоху цифровізації досліджувало багато вчених, серед яких, варто згадати: Г. Бекера, В. Бондаренка, Н. Бонтіса, Е. Брукінга, Р. Буряка, Н. Гавкалову Л. Гевлича, Дж. Гелбрейта, В. Гейця, А. Грішнову, О. Гудзь, В. Дергачову, М. Диху, В. Збарського, С. Ілляшенка, Л. Едвінсона, С. Квашу, О. Кендюхова, О. Козловського, О. Літвінова, О. Луція, М. Мелоуна, І. Мойсеєнко, Н. Прокопенко, К.-Е. Свейбі, П. Синегуба, О. Собко, О. Старинця, Т. Стюарта, Д. Тіс, Дж. Тобіна, А. Черепа, А. Чухна, О. Яворську та інших. Віддаючи належне дослідженням та висновкам наукових розвідок вітчизняних та зарубіжних вчених, підтверджуючи їх фундаментальну наукову цінність щодо поглибленого вивчення загальної проблематики ролі інтелектуального капіталу, наголосимо, що в наявних наукових публікаціях недостатньо уваги звернено на роль, резерви, можливості інтелектуального капіталу для забезпечення активізації розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, на суперечності й економічні імперативи його впливу, на визначенні пріоритетів формування інтелектуального капіталу для поствоєнного відновлення та розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, що вважаємо особливо важливим для України за сучасних глобалізаційних процесів й динамічної нестабільності економічного простору.

Метою нашого дослідження є уточнення сутності, ознак та функцій інтелектуального капіталу, як джерела розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, виявлення ризиків та резервів використання інтелектуального капіталу підприємств в умовах динамічної нестабільності та обґрунтування пріоритетних орієнтирів формування інтелектуального капіталу для поствоєнного відновлення та розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Теоретико-методологічним базисом дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і про-

цесів, фундаментальні положення економічної теорії, інноватики та теорії управління підприємствами, загальнонаукові принципи. Для досягнення визначеної мети було використано метод дедукції (для формування логічної структури роботи у взаємозумовленості та взаємозв'язку її складових частин з предметом, об'єктом, метою та завданнями дослідження), метод індукції (при формуванні загальних висновків проведеного дослідження), метод наукової абстракції та теоретичного узагальнення – для виявлення економічної сутності інтелектуального капіталу, діалектичний метод – для дослідження еволюції підходів, метод експертних оцінок – для виявлення тенденцій розвитку інтелектуального капіталу підприємств, метод порівняння, ранжування та ієрархій – для обґрунтування пріоритетних орієнтирів формування інтелектуального капіталу для поствоєнного відновлення та розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

2. Інтелектуальний капітал як джерело розвитку підприємств

Інтелектуальний капітал підприємства, часто науковці (В. Геєць, О. Грішнова, І. Мойсеєнко та інші) окреслюють, як «людські ресурси та знання», деякі вчені (О. Собко, О. Літвінов та інші) розглядають його як, «сукупність відносин, що виникають в процесі використання знань» [9], є дослідники (Л. Братчук та інші), які стверджують, що це «сукупність знань щодо генерування нових ідей та технологій, які приносять економічну вигоду», а О. Кендюхов обґрунтовує, що інтелектуальний капітал «це капітал, створений людським і/або машинним інтелектом та представлений інтелектуальними ресурсами, здатними створювати нову вартість» [7]. Узагальнено, поняття інтелектуального капіталу, окреслюють, як «капітал у формі людського інтелекту (в т. ч. штучного інтелекту, породженого людським інтелектом, хоча й вже здатного на сьогодні до елементів свідомості) як ресурсу та інтелектуальних продуктів різного характеру (в т. ч. інтелектуальної власності, штучного інтелекту як продукту інтелектуальної праці)» [1]. Фактично, ключовими ознаками інтелектуального капіталу в умовах цифрової економіки, слід вважати: невичерпність, можливість одночасного використання, нелінійність впливу та прояву, неліквідність та невіддільність його від певної суб'єкта. При цьому, цифрову економіку, дослідники окреслюють, як «діяльність по створенню, поширенню та

використанню цифрових технологій і пов'язаних з ними продуктів і послуг» [10, с. 8].

Інтелектуальний капітал в умовах цифрової економіки виконує для підприємств кілька ключових функцій: інформаційну, трансформаційну (перетворювальну), комерційну (відтворювальну), науково-дослідну, регуляторну, охоронну (безпекову), культурологічну та практичну [1; 5; 7; 8; 9; 11]. Реалізація вказаних функцій сприяє:

- активізації інноваційності та креативності, розвитку нових ідей, технологій та продуктів, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких ринкових коливань та змін;

- генеруванню знань, компетентностей та нагромадженню інформаційних масивів, які здобуваються через освіту, досвід та дослідження та відіграють важливу роль в управлінні підприємством, оскільки дозволяють ухвалювати обґрунтовані рішення та оптимізувати бізнес-процеси;

- швидкій адаптації до нових умов, надає можливість швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, технологіях та споживчих перевагах;

- створювати і підтримувати стосунки з партнерами, клієнтами та працівниками, що сприяє розвитку мереж, які можуть бути корисними для бізнесу;

- зберігати, організовувати, використовувати та управляти знаннями на підприємстві для покращення процесів і підвищення його ефективності;

- формувати та реалізовувати стратегії, що базуються на аналізі даних і передбаченні майбутніх тенденцій;

- покращенню іміджу та репутації підприємства, створює додаткову цінність для акціонерів і стейкхолдерів;

- впровадженню цифрових трансформацій, підприємства можуть використовувати новітні технології для автоматизації процесів, що вимагає постійного навчання та адаптації знань;

Таким чином, інтелектуальний капітал виступає джерелом розвитку підприємств в умовах цифрової економіки та „стає критично важливим активом для підприємств, які прагнуть до сталого розвитку та інновацій, і відіграє вагомую роль у їх розвитку” [3], що підтверджується ще й наступним:

– інтелектуальний капітал включає в себе знання, навички, досвід працівників, а також патенти, торгові марки та інші нематеріальні активи, які допомагають підприємствам розробляти інноваційні продукти та послуги, що забезпечують їм конкурентну перевагу;

– в умовах швидкої зміни технологій та потреб ринку, інтелектуальний капітал стає основою для інновацій, оскільки саме компетентні працівники здатні генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у практику;

– підприємства, які активно використовують свій інтелектуальний капітал, можуть швидко адаптуватися до змін економічного простору та нового технологічного ландшафту, а така гнучкість є критично важливою в умовах цифровізації, де відбуваються стрімкі зміни;

– ефективне управління знаннями і навчанням сприяє створенню адекватної організаційної культури на підприємстві, що сприяє постійному розвитку і вдосконалення, що є важливим аспектом в умовах цифровізації;

– інтелектуальний капітал оптимізує мережі взаємодії, комунікаційні ланцюги та співпрацю, що допомагає підприємствам отримувати доступ до нових ідей та ресурсів;

– завдяки використанню технологій, передусім аналітики даних, підприємства можуть покращувати свої бізнес-процеси, що, підвищує загальну продуктивність;

– наявність значного інтелектуального капіталу сприяє формуванню позитивного бренду та іміджу підприємства на ринку, підвищує його репутацію, що впливає на зростання лояльності клієнтів і партнерів;

Підсумовуючи, відмітимо, що, інтелектуальний капітал є не лише джерелом розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, а й являється необхідною умовою для успішного існування і розвитку підприємств, оскільки він сприяє інноваціям, адаптивності, гнучкості та підвищенню конкурентоспроможності [2].

Фактично, інтелектуалізація діяльності підприємств в умовах цифрової економіки зростає з кожним днем, оскільки, цифрова економіка створює нові можливості і виклики для підприємств, а інтелектуалізація діяльності дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до ринкових деформацій, оновлювати лінійку своїх продуктів та послуг, а також ефективніше взаємодіяти з клієнтами. Крім того, використання

сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та великі дані, дозволяє автоматизувати рутинні процеси, знижувати витрати і підвищувати ефективність діяльності підприємства. Завдяки інтелектуалізації діяльності, підприємства можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів, що дозволяє розробляти індивідуалізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Водночас, інтелектуалізація діяльності сприяє більшій гнучкості у розробці нових продуктів і технологій. Підприємства можуть швидше виводити на ринок інновації, що є критично важливим при загостренні конкуренції. В умовах непередбачуваних економічних трансформацій, інтелектуалізація допомагає підприємствам виявляти ризики, оптимізувати ресурси та знаходити нові можливості для розвитку, оскільки аналітичні інструменти, що базуються на даних, дозволяють менеджменту ухвалювати більш обґрунтовані та своєчасні рішення, що зменшує ризик помилок. Таким чином, ми можемо стверджувати, що інтелектуалізація діяльності підприємств в умовах цифрової економіки є не лише тенденцією, але й необхідністю для збереження конкурентоспроможності та ефективності, при цьому, саме інтелектуальний капітал є джерелом розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, оскільки, підприємства, які не впроваджують інтелектуальні технології, не нарощують інтелектуальний капітал, ризикують залишитися аутсайдерами в умовах швидких змін бізнес-середовища.

3. Ризики та резерви використання інтелектуального капіталу підприємств

За останні роки, спочатку через введення жорсткого локдауну спровокованого пандемією COVID-19, а потім введенням воєнного стану, як реакції на повномасштабне вторгнення російського агресора, в Україні стрімко зростає кількість збиткових та неплатоспроможних підприємств, що вип'ятило існуючі проблеми економіки: дефіцит державного бюджету (за різними оцінками бойові дії ведуться на території, де створювалося до 60% ВВП), банкрутство підприємств (близько 30% підприємств України зупинили роботу), активізація інфляційних процесів, відтік трудових ресурсів (кількість біженців з України після 24 лютого становила 8,7 млн людей, а внутрішнє переміщення – 11 млн людей), стрімке підняття цін, різке

зниження платоспроможності населення, високий рівень безробіття тощо [3; 4; 6]. Згідно з даними за 2023 рік, військовий конфлікт завдав економіці підприємств збитків на суму понад 287 млрд дол. США. Окрім того спостерігаємо: інфраструктурні втрати (120 млрд дол. США), зниження ВВП (112 млрд дол. США), втрати серед цивільного населення (91 млрд дол. США) [3; 4; 6]. Найбільшою перешкодою у воєнний час керівники підприємств називають падіння продажів (64,1%), відсутність достатньої кількості персоналу через мобілізацію фахівців до лав Збройних сил України (47%). Бізнес вказує на зростання витрат на виробництво (31,2%), заборону закордонних відряджень для чоловіків (29%), а також проблеми з логістикою (26,9%), зниження прибутковості на ринку – 22,7% [3; 4; 6]. Водночас, постійна зміна правил гри, корупційний та податковий тиск, недружні злиття та поглинання, рейдерство в різних формах, корпоративні конфлікти, а також мобілізація у критично важливих сферах становлять загрози для бізнесу у 2025 році.

Водночас, відмітимо, що торік, вітчизняні підприємства довели, що можуть функціонувати в екстремальних умовах, хоча, повністю пристосуватися до нових воєнних реалій вдалося лише третині з них (31,7%), вони змогли підготуватися до блекаутів, перенести основні дані і системи у «хмару», а локацію в інший безпечніший регіон чи коворкінг, здійснити диверсифікацію мереж та провайдерів, застосувати дистанційну роботу тощо. І, особливо звернемо увагу, що попри все, переважно, підприємства продемонстрували соціальну відповідальність (донати на ЗСУ, збереження робочих місць, підтримка ветеранів і волонтерів тощо) [3; 4; 6].

Адекватною відповіддю на актуальні виклики вітчизняних підприємств має стати розвиток інтелектуального капіталу на засадах нарощення компетенцій, цифровізації, соціальної відповідальності та інклюзії, що допоможе адекватно, оперативно реагувати на усі несподіванки опираючись на доречні управлінські рішення, що базуються на прогнозах, оптимізації, нових ціннісних орієнтирах, обґрунтованому виборі стратегічних альтернатив.

Акцентуємо, що інтелектуалізація діяльності підприємств в умовах цифрової економіки є складним і багатогранним процесом, на який впливає безліч різноманітних чинників [1; 9]. Розглянемо основні з них:

– технологічний прогрес, так розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних та автоматизації сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, а завдяки цифровим платформам і інтернету підприємства мають легший доступ до інформації про ринок, конкурентів, споживачів, що дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення;

– зміна запитів споживачів, нині, в епоху всеохоплюючої цифровізації, споживачі стають більш вимогливими та обізнаними, а це стимулює підприємства до впровадження інновацій та інтелектуальних рішень, щоб задовольнити їх потреби та запити;

– зростаюча конкуренція на ринку спонукає підприємства шукати нові підходи, оптимізувати свої стратегії та використовувати передові технології для збереження конкурентних переваг, що спонукає до співпраці з науковими установами, університетами, науково-дослідними центрами та дозволяє підприємствам отримувати доступ до нових знань, технологій та інновацій;

– інтелектуалізація вимагає модернізації організаційної культури підприємства, де цінується креативність, інклюзії, підприємницький дух, готовність до змін, соціальна відповідальність;

– інвестиції у навчання працівників, підвищення їх кваліфікацій і навичок, розвиток компетенцій є критично важливими для успіху в умовах не прогнозованості економічного простору та змін на ринку праці;

– поглиблення глобалізаційних процесів, оскільки глобальні зв'язки та можливість виходу на міжнародні ринки стимулюють підприємства до впровадження нових технологій і практик управління;

– коливання регуляторного середовища, введення нових законів, регуляторних норм щодо цифрової економіки, впливають і на темпи інтелектуалізації підприємств, оскільки вони можуть вимагати впровадження нових технологій для дотримання вимог.

Розглянуті чинники діють у взаємодії один з одним, формуючи середовище, в якому підприємства можуть або не можуть успішно інтегрувати інтелектуальні підходи у свої стратегії та операції.

Використання інтелектуального капіталу підприємством генерує значні переваги, але також супроводжується певними ризиками та загрозами:

– ризик втрати стратегічних компетенцій підприємства, коли ключові фахівці залишають підприємство, воно може втратити важливі знання та навички, що веде до зниження конкурентоспроможності;

– інтелектуальний капітал часто містить чутливу конфіденційну інформацію, і її витік може призвести до фінансових втрат та втрати репутації;

– копіювання та плагіат, оскільки інновації та ідеї можуть бути використані конкурентами без належного визнання, що поставить під загрозу унікальність продуктів і послуг;

– невідповідність організаційної культури підприємства новим викликам, так, зростання значення інтелектуального капіталу може призвести до конфліктів у внутрішній культурі, якщо підходи до управління знаннями не узгоджуються із цінностями підприємства;

– складність виміру та оцінки, оскільки ідентифікувати ефективність інтелектуального капіталу може бути важко, що ускладнить ухвалення необхідних стратегічних рішень;

– технологічні ризики, оскільки залежність від нових технологій може стати загрозою, якщо технології швидко змінюються або стають застарілими;

– регуляторні (правові) ризики, оскільки, використання інтелектуального капіталу може підпадати під різні регуляції та закони, порушення яких призведе до штрафів або судових процесів;

– динамічна нестабільність бізнесового середовища, оскільки різноманітні коливання на ринку, швидко знецінюють інтелектуальний капітал, зокрема, через появу нових технологій або зміну споживчих уподобань;

Для успішного використання інтелектуального капіталу для розвитку підприємств за реалій динамічної нестабільності важливо проводити аналіз ризиків і розробляти стратегії їх мінімізації та виявляти й адекватно застосовувати резерви й можливості підприємства.

Проведені дослідження та опитування керівників і спеціалістів вітчизняних підприємств, засвідчили, що такими резервами й можливостями вважаються [1; 5; 9; 11]:

– інвестиції в розвиток кадрів та навчання співробітників (тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари), запровадження системи безперервного навчання та професійного розвитку;

– модернізація організаційної культури на засадах соціальної відповідальності, креативності та інклюзії, створення сприятливого середовища для генерації нових ідей (інкубатори, хакатони, творчі майстерні), заохочення співробітників до впровадження нових рішень та інновацій, підтримка ініціатив, що сприяють розвитку спільноти та екологічній свідомості, що також впливає на репутацію підприємства, створення позитивного іміджу підприємства для залучення талантів;

– формування бази даних із знаннями, кращими практиками та досвідом, розвиток системи менторства (де досвідчені співробітники можуть ділитися своїми знаннями);

– налагодження співпраці та партнерських відносин із науковими установами, університетами та іншими підприємствами для обміну знаннями та досвідом, участь в галузевих асоціаціях та дослідницьких проектах;

– використання цифрових технологій останнього покоління, їх інтеграція у бізнес-процеси (штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація), забезпечення доступу до інформаційних ресурсів та платформ для обміну знаннями;

– удосконалення організаційного дизайну й комунікаційних ланцюгів взаємодії, запровадження гнучкої структури управління, яка сприяє швидкому ухваленню рішень та адаптації до змін, оптимізація внутрішніх управлінських процесів та виробничих ланцюгів для підвищення ефективності використання знань та ресурсів;

– впровадження системи моніторингу та оцінки інтелектуального капіталу, яка дозволяє виявляти ризики, загрози, сильні та слабкі сторони, резерви й можливості для коригування стратегії розвитку підприємства.

Узагальнюючи, наголосимо, що підприємство має широкий спектр можливостей для розвитку інтелектуального капіталу, і успішність у цьому напрямку залежить від спланованої стратегії та активних дій.

4. Пріоритетні орієнтири формування інтелектуального капіталу для пост воєнного відновлення та розвитку підприємств

Для пост воєнного відновлення та розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, особлива важливо визначити пріоритетні орієнтири формування інтелектуального капіталу, що сприятиме

підвищенню конкурентоспроможності та ефективності. Опираючись на проведені дослідження, переконуємось, що такими пріоритетними орієнтирами мають бути:

- розвиток компетентнісної складової інтелектуального капіталу підприємств;
- підвищення соціальної відповідальності підприємств для активізації їх розвитку;
- формування інклюзивної культури;
- широке впровадження цифрових технологій в усі бізнес-процеси.

Розглянемо більш детально, вище означені пріоритетні орієнтири та обґрунтуємо свою позицію і окреслимо необхідні заходи для їх реалізації.

Розвиток компетенцій персоналу підприємств є важливим аспектом для досягнення успіху підприємства, тому важливо передбачити наступні заходи:

- проведення оцінки компетенцій для визначення сильних та слабких місць співробітників, виявлення ключових навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, здійснення аналізу потреб у навчанні;
- розробка плану навчання, створення індивідуальних навчальних планів для співробітників, включення різноманітних форматів навчання: семінарів, тренінгів, онлайн-курсів, майстер-класів;
- співпраця з навчальними організаціями або професійними тренерами для проведення спеціалізованих курсів, організація вебінарів та конференцій з участю відомих спеціалістів, залучення зовнішніх експертів;
- впровадження програми менторства, де більш досвідчені співробітники допомагають новим колегам адаптуватися та розвивати навички та програм індивідуального коучингу для підтримки особистісного та професійного розвитку;
- встановлення системи моніторингу та оцінки результатів та ефективності навчання, проведення опитувань, й анкетувань та збору зворотного зв'язку для аналізу впливу навчальних програм на продуктивність;
- створення корпоративної культури навчання, заохочення співробітників до самостійного навчання та розвитку через спеціальні

програми, визнання та винагородження за досягнення у навчанні та розвитку;

- організація регулярних зустрічей для обміну знаннями, досвідом та практиками між різними підрозділами, створення внутрішньої платформи для обміну матеріалами та ресурсами;

- проведення тренінгів з комунікації, роботи в команді, лідерства, управління часом тощо, зосередження на розвитку емпатії, креативності та критичного мислення.

Здійснюючи ці заходи, підприємства сформують сприятливе креативне середовище для навчання та розвитку своїх співробітників, що, в свою чергу, сприятиме розвитку компетентнісної складової інтелектуального капіталу та загальному успіху підприємства.

Підвищення соціальної відповідальності підприємства може суттєво активізувати його розвиток, оскільки така стратегія дозволяє зміцнити репутацію, залучити нових клієнтів і співробітників, а також побудувати стабільні відносини з партнерами та суспільством. Представимо кілька стратегій, які можуть допомогти в досягненні цієї мети:

- визначення місії та цінностей, тобто підприємство повинно чітко визначити свою місію і основні цінності, які включатимуть відповідальність перед суспільством, екологією і економікою;

- впровадження екологічних практик, таких як зменшення викидів, використання екологічних матеріалів і ресурсів, а також програми утилізації відходів, екологічні інновації не лише покращать імідж підприємства, але й знизять його витрати;

- реалізація соціальних проектів, програм та ініціатив, таких як підтримка місцевих громад, благодійні ініціативи, освітні програми та програми підвищення кваліфікації, що допоможе зміцнити зв'язки з громадою і створити позитивний імідж;

- впровадження політики прозорості та етики в усіх аспектах діяльності підприємства – фінансової звітності, управління трудовими відносинами тощо, справедливе ставлення до всіх співробітників, відкрите обговорення проблем та їх вирішення сприяють формуванню довіри;

- залучення співробітників у соціально відповідальні ініціативи буде мотивувати їх до більш активного залучення у діяльність підприємства, створення волонтерських програм, участь у благодійності та екологічних проектах підвищить командний дух;

– комунікація та регулярне спілкування зі споживачами, постачальниками, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами стосовно соціальних ініціатив допоможе отримати їх підтримку і залучення;

– отримання сертифікацій, оскільки наявність екологічних та соціальних сертифікатів (наприклад, ISO 14001, SA 8000) підвищує довіру до підприємства з боку споживачів і партнерів;

– важливо встановити критерії для оцінки ефективності соціально відповідальних ініціатив, щоб мати змогу коригувати стратегії та активно реагувати на зміни;

– співпраця та партнерство з неурядовими організаціями, державними структурами, науковими та освітніми установами допоможе у реалізації соціальних проектів та ініціатив;

– фокус на інноваціях та креативності, розробка нових продуктів і послуг, які відповідають соціальним і екологічним потребам суспільства, не лише буде залучати нову аудиторію, а й сприятиме розвитку підприємства.

Тобто, соціальна відповідальність – це не лише етика, але й стратегічна складова бізнесу, що суттєво впливає на його успіх і стійкість у довгостроковій перспективі та помітно активізує розвиток підприємства.

Формування інклюзивної культури підприємства є важливим кроком для активізації його розвитку, оскільки інклюзивна культура не лише сприяє більшій залученості співробітників, але й забезпечує різноманітність думок та ідей, що генерує креативні інновації, додаткові конкурентні переваги та підвищує продуктивність [3]. Окреслимо заходи, які допоможуть у формуванні інклюзивної культури на підприємстві:

– підприємство має чітко декларувати свої цінності, акцентуючи увагу на важливості різноманіття та інклюзії, ці принципи повинні бути закріплені в політиці підприємства;

– організація програми навчання для співробітників, які зосереджуються на питаннях рівності, різноманіття та інклюзії, які включатимуть семінари, тренінги, та інші навчальні формати, які підвищують обізнаність та розуміння цих тем;

– розробка політики та практик, що підтримують інклюзивність, такі як гнучкий робочий графік, програми підтримки батьків або заходи, спрямовані на підтримку різних груп співробітників;

– залучення співробітників, заохочення їх ділитися своїми думками, ідеями та пропозиціями, створення команди або робочої групи, що фокусується на питаннях інклюзії та різноманіття, що дозволить всім працівникам бути почутими;

– забезпечити відкритість комунікацій та діалогу на підприємстві щодо питань, пов'язаних із різноманіттям та інклюзією, регулярно оприлюднювати інформацію для співробітників про досягнення та виклики в цій сфері;

– впровадження системи моніторингу та оцінки для визначення ефективності ініціатив, спрямованих на інтеграцію інклюзивних практик, регулярний перегляд досягнутих результатів та коригування відповідних стратегій;

– створення підтримуючого середовища, в якому кожен співробітник почуває себе в безпеці і комфорті, вільно висловлює свої думки та ідеї, відчуває що його цінують і поважають;

– керівники повинні бути лідерами та прикладом для наслідування, демонструючи власну прихильність до інклюзивності, що включає підтримку ініціатив, участь у навчальних програмах та відкритий діалог зі співробітниками.

Таким чином, інклюзивна культура потрібна не «для галочки», а для активізації розвитку підприємства, оскільки вона дає змогу кожному члену команди відчути свою значимість і сприяє досягненню спільних цілей.

Нині, на часі, широке впровадження цифрових технологій в усі бізнес-процеси підприємств, так у звіті Digital Global Statshot (2022) констатується, що «інтернетом користується понад 4.95 млрд людей на планеті (65,6 %)» [14]. А, «в середньому людина проводить в Інтернеті 6 год 56 хв. щодня, з них 2 год 22 хв. – у соціальних мережах» [12; 13]. Не відстає від світових трендів і Україна, так на 1 січня 2024 року було 29,64 млн користувачів Інтернету – 79,2%, 24,30 млн (64,9%) українців використовували соціальні медіа. Кількість активних мобільних з'єднань сягнула 5,64 млн (148,7%). Середня швидкість мобільного інтернет-з'єднання – 24,83 Мбіт/с, а фіксованого – 73,68 Мбіт/с. Відмітимо, що ці показники перевищують довоєнний рівень, а, вітчизняні ІТ-підприємства створюють нові продукти, здійснюють експертизу програмного забезпечення, UI/UX дизайні, хмарних сервісах, AI/ML,

аналітиці даних, кібербезпеці та інших ІТ-послугах (це при тому, що 3% усіх розробників зараз воюють у збройних силах України, багато займається територіальною самообороною, а майже 15% – у державній кіберобороні) [3; 4; 6].

Тобто, для поствоєнного відновлення та розвитку підприємств в умовах цифрової економіки підвищення інтелектуалізації їх діяльності, доцільно передбачити впровадження й використання сучасних цифрових технологій та інструментів для оптимізації процесів, покращення управління та підвищення ефективності [3; 6], особливо наступних:

- системи управління підприємством (ERP-системи, це інтегровані рішення, які допомагають управляти усіма основними бізнес-процесами в одному програмному середовищі, зокрема: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics);

- системи управління комунікаціями з клієнтами (CRM-системи, ці інструменти дозволяють керувати взаємовідносинами з клієнтами, аналізувати їх поведінку і покращувати обслуговування, зокрема: Salesforce, HubSpot, Zoho CRM);

- інструменти для аналітики даних, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень, це зокрема: Power BI, Tableau, Google Analytics;

- технології автоматизації процесів (RPA, оскільки автоматизація рутинних завдань підвищує продуктивність, це зокрема: UiPath, Automation Anywhere);

- хмарні платформи, які забезпечують гнучкість та масштабованість для зберігання даних та запуску бізнес-додатків, це зокрема: Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud;

- платформи для управління проектами, оскільки такі інструменти допомагають організувати бізнес-процеси та забезпечити ефективну взаємодію команди, це зокрема: Trello, Asana, Jira;

- інструменти для взаємодій та співпраці, які полегшують комунікацію між співробітниками, особливо в умовах віддаленої роботи, зокрема це: Slack, Microsoft Teams, Zoom;

- системи кібербезпеки, оскільки захист даних стає критично важливим аспектом, тому варто використовувати системи, які забезпечують безпеку інформації, захист від зловмисних атак, зокрема це: Norton, McAfee, Cisco Security;

– штучний інтелект та машинне навчання, які можуть використовуватися для прогнозування попиту, аналізу споживчих тенденцій та оптимізації виробничих процесів;

– IoT (інтернет речей), що дозволяють з'єднувати різні пристрої та збирати дані для аналізу і управління, їх можна використовувати для моніторингу виробничих процесів, управління запасами тощо.

Впровадження окреслених цифрових інструментів допоможе підприємствам стати більш адаптивними, ефективними та здатними швидше реагувати на ринкові коливання і активніше розвиватись.

5. Висновки

Підсумовуючи, доходимо висновку, що інтелектуалізація діяльності підприємства в умовах цифрової економіки відкриває широкий спектр переваг і можливостей, які можуть суттєво покращити його ефективність і конкурентоспроможність. Так, використання аналітики, штучного інтелекту та великих даних дозволяє підприємствам швидко обробляти інформацію, що сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, інтелектуалізація сприяє автоматизації рутинних задач, зменшуючи витрати часу та ресурсів на їх виконання, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях. А, завдяки аналізу даних про споживчі звички та вподобання, підприємства можуть пропонувати персоналізовані продукти та послуги, що підвищує задоволеність клієнтів і лояльність.

Водночас, інтелектуалізація дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові ідеї й технології, що сприяє освоєнню нових продуктів і послуг, і підприємства можуть швидше адаптувати свої стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі завдяки вбудованим системам моніторингу та аналізу.

Інтелектуалізація допомагає виявляти потенційні ризики і загрози в реальному часі, що дозволяє своєчасно вживати заходів для їх мінімізації, а реалізація моделей монетизації нових ідей стати додатковим джерелом прибутку для підприємств. Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів сприяють підвищенню ефективності роботи співробітників. І загалом, інтелектуалізовані підприємства стають більш привабливими для інвесторів, оскільки демонструють високий потенціал росту та інноваційні підходи, впровадження інтелектуальних

технологій може вдосконалити взаємодію з партнерами та постачальниками, що підвищує ефективність ланцюга постачання.

В цілому, інтелектуалізація бізнесу в епоху цифрової економіки є ключовим фактором, що дозволяє підприємствам не лише виживати, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін. Таким чином, для поствоєнного відновлення та розвитку підприємств на платформі інтелектуального капіталу, в умовах цифрової економіки, необхідно вирішити наступні завдання:

- спрямовувати інвестиції в розвиток персоналу і забезпечення постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що включає використання онлайн-курсів, тренінгів, семінарів тощо;

- модернізувати організаційну культуру на засадах інклюзії та соціальної відповідальності, сформувати креативну атмосферу, яка заохочує творчість, експерименти та інновації серед співробітників, сприяє вільному обговоренню творчих ідей;

- впроваджувати цифрові технології останнього покоління для оптимізації бізнес-процесів, зокрема системи управління знаннями (Knowledge Management Systems);

- розробляти альтернативні стратегії для систематизації, зберігання та обміну знаннями в межах підприємства, формувати внутрішні бази даних, платформи для спільної роботи, віртуальні команди тощо;

- широко використовувати аналітичні інструменти для збору та аналізу даних, що допомагає в ухваленні обґрунтованих рішень та виявленні нових можливостей;

- налагодити партнерство з університетами та науковими центрами для отримання доступу до нових досліджень і технологій, а також для залучення талановитих фахівців;

- створити системи для регулярної оцінки, діагностики, моніторингу інтелектуального капіталу підприємства, виявляти сильні та слабкі сторони, ризики, загрози, резерви й можливості його розвитку;

- розробити заходи для залучення, мотивації та утримання ключових талановитих спеціалістів, які сприятимуть розвитку інтелектуального капіталу;

- формувати комунікаційні ланцюги, які сприятимуть вільному обміну досвідом, інформацією між різними підрозділами і командами підприємства, їх ефективній взаємодії;

– інтегрувати принципи сталого розвитку, соціально відповідального бізнесу, екології та інклюзії в бізнес-модель, щоб забезпечити довгострокові інвестиції в людський капітал та інновації й підвищити імідж, репутацію підприємства.

Наголосимо, що окреслені завдання підприємства щодо розвитку інтелектуального капіталу сприяють досягненню успіху в епоху цифровізації, але вимагають комплексного підходу та постійного вдосконалення процесів.

Список літератури:

1. Гудзь О. Є., Прокопенко Н. С., Харковина О. Г. Розвиток інтелектуального капіталу: монографія. Львів : ЛігаПрес. 2018. 184 с.
2. Гудзь О. Прядка А.С. Управління інтелектуальним капіталом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 4–9.
3. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація. Вінниця : ТВОРИ, 2023. 240 с.
4. Державна служба статистики України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk>
5. Диха М. В. Інтелектуальний капітал у системі забезпечення інноваційного розвитку країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 45–49.
6. Лебідь О. В. Цифрова трансформація галузей економіки в Україні у воєнний час. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10>
7. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: гносеологія економічної категорії. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2011. № 2. С. 12–16.
8. Козловський С. В., Синегуб П. С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах діджиталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85>
9. Собко О. М. *Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства*: монографія. Тернопіль : THEU, 2016. 444 с.
10. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)
11. Яворська О. Г. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: серія «Економіка»*. 2020. Т. 7. № 1. С. 129–134.
12. Bray Jack. *What is Digital Leadership*. 2022. URL: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/>
13. Simon Kemp Digital 2022: *April global statshot report*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot>

References:

1. Hudz O. Ie., Prokopenko N. S., Kharkovyna O. H. (2018) *Rozvytok intelektualnogo kapitalu* [Development of intellectual capital]: monohrafiia. Lviv: LihaPres. 184 p. (in Ukrainian)
2. Hudz O. Priadka A.S. (2021) Upravlinnia intelektualnym kapitalom [Management of intellectual capital]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. No. 2 (36). P. 4–9. (in Ukrainian)
3. Davydenko H. (2023) *Tsyfrova inkluziia ta dostupnist: sotsialna didzhitalizatsiia* [Digital inclusion and accessibility: social digitalization]. Vinnytsia: TVORY. 240 p. (in Ukrainian)
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk> (in Ukrainian)
5. Dykha M. V. (2019) Intelektualnyi kapital u systemi zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku krainy [Intellectual capital in the system of ensuring innovative development of the country]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. No 6. Pp. 45–49. (in Ukrainian)
6. Lebid O. V. (2022). Tsyfrova transformatsiia haluzei ekonomiky v Ukraini u voiennyi chas [Digital Transformation of Economic Sectors in Ukraine in Wartime]. *Economics, Finance, Management: Current Issues of Science and Practice*, no. 2 (60), pp. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10> (in Ukrainian)
7. Kendiukhov O. V. (2011) Intelektualnyi kapital pidpriemstva: hnoseolohiia ekonomichnoi katehorii [Intellectual capital of the enterprise: epistemology of the economic category]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava*, no. 2, pp. 12–16. (in Ukrainian)
8. Kozlovskiy S. V., Syniehub P. S. (2022) Paradyhma upravlinnia intelektualnym kapitalom v umovakh dyhitalizatsii suchasnoi ekonomiky [The paradigm of intellectual capital management in the conditions of digitalization of the modern economy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85> (in Ukrainian)
9. Sobko O. M. (2016) *Intelektualnyi kapital i kreatsiia vartosti pidpriemstva*: monohr. [Intellectual capital and creation of enterprise value: monograph]. Ternopil: TNEU. 444 p. (in Ukrainian)
10. Fedorova, Yu., Miriushchenko, M., Ivchenko, V. (2021) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom [Digital technologies in personnel management]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*. 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) (in Ukrainian)
11. Yavorska O. H. (2020) Intelektualnyi kapital v epokhu stanovlennia ta rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Intellectual capital in the era of formation and development of the digital economy]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu: serii «Ekonomika»*. T. 7, no. 1, pp. 129–134. (in Ukrainian)
12. Bray Jack. What is Digital Leadership. May (2022). Available at: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership>
13. Kemp Simon (2022). Digital 2022: April global statshot report. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot>