

Юрій Володимирович **КОВТУНЕНКО**

д.е.н., професор, т.в.о. зав. кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8528-605X>

e-mail: [y.v.kovtunenکو@op.edu.ua](mailto:y.v.kovtunenکو@op.edu.ua)

Ірина Василівна **БОЧЕВАР**

аспірантка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: [i.v.bochevar@op.edu.ua](mailto:i.v.bochevar@op.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У ЧАСИ ВЕЛИКИХ ЗМІН

*Інтелектуальний капітал є важливим елементом формування конкурентоспроможності економічних систем на всіх рівнях господарювання, це концепція, що вказує на значущість знань, інтелектуальних ресурсів та навичок для досягнення успіху у різних явищах, включає всі нематеріальні активи, які доставляють організаціям чи особі. У статті показано, що правильне управління інтелектуальним капіталом дає змогу покращити техніко-економічні результати і гідно конкурувати у певному сегменті ринку у нестійких умовах. Застосування спеціальних знань і практичних навичок, використання наукових відкриттів позитивно впливає на розширення інноваційних розробок у рамках підприємства і підвищує загальний рівень конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, конкурентоспроможність, людський капітал, творчий потенціал, принципи управління, штучний інтелект

### ВСТУП

Інтелектуальний та людський ресурси є однією з найважливіших складників сучасного бізнесу. Інтелектуальний капітал часто вимагає активного стратегічного управління знаннями. В умовах нестійкості вже відбудованої системи управління інтелектуальним капіталом підприємства керівникам доводиться модернізувати і вдосконалювати систему управління, яка призведе до максимізації прибутків підприємства. На сучасному етапі функціонування підприємств немає єдиної правильної системи управління інтелектуальним капіталом. Для максимально успішної роботи підприємств в умовах стратегічних змін необхідна побудова системи повномасштабного управління інтелектуальним капіталом. На сьогоднішні управлінські рішення, які перетворюють інтелектуальні ресурси в практичний результат, є вагомим складником успішної роботи підприємства за будь-яких умов. Головна умова конкурентоспроможності підприємства – ефективне управління інтелектуальним капіталом, яке може призвести до зниження витрат, покращення якості продукту та підвищення продуктивності праці. Для вирішення цих проблем важливо ретельно планувати та ефективно просувати стратегічні ідеї, активно залучаючи персонал та віртуозну культуру підприємництва.

Питання ефективного застосування та оцінювання інтелектуального капіталу ось уже протягом кількох десятиліть розглядаються провідними дослідниками та бізнес-практиками (Г. Беккером, Е. Брукінгом, А. Горцем, Б. Мільнером, К. Пісарідесом та ін). Нині останнє дослідження в галузі інтелектуального капіталу звернуло увагу на кілька важливих аспектів:

1. Дослідження в галузі того, як можна застосовувати дані штучного інтелекту та аналізу для ефективного управління інтелектуальним капіталом. Це включає методи аналізу великих даних для визначення закономірностей, оптимізації прийняття рішень і управління схемами.

2. Дослідження, спрямовані на розуміння того, як ор-

ганізаційна культура та структура впливають на управління інтелектуальним капіталом, а також, які методи таким способом поєднуються з такими типами організації.

3. Розроблення нових методів виміру інтелектуального капіталу з метою більш точного оцінювання його внеску в загальну вартість компанії.

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється тому, як організації можуть інтегрувати сучасні технології для покращення управління інтелектуальним капіталом. Багато уваги приділяється процесам управління в організації, пошуку інновацій, а також тому, як інновації впливають на інтелектуальний капітал. Розглядається вплив політичного чинника на ефективність управління інтелектуальним капіталом, включаючи згоду з клієнтами, співробітниками та іншими заінтересованими сторонами [4].

З урахуванням динамічного характеру сучасного бізнесу дослідники також аналізують, як управляти змінами, що впливають на інтелектуальний капітал, і як адаптувати стратегію управління під нові умови [7].

Розвиток суспільства та економіки в умовах нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, в умовах збільшення обсягу інформації та знань, вимагає від сучасної людини швидко та адекватно переробляти величезні обсяги інформації.

**МЕТА** роботи – визначення можливостей та практичних інструментів підвищення ефективності застосування інтелектуального капіталу на всіх рівнях підприємницької структури та впровадження нових систем управління інтелектуальним капіталом в умовах стратегічних змін.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи: статистичних спостережень, порівняння та узагальнення, аналізу та синтезу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Застосовуючи найбільш відомі визначення поняття «інтелектуальний капітал», можна вважати, що інтелек-

туальний капітал – це управлінське поняття, оскільки на основі даних про його застосування приймаються рішення про доцільність залучення інвестицій, оцінюється бізнес та персонал, визначається стратегія розвитку [7]. Серед дослідників сформувалися дві важливі позиції стосовно структури інтелектуального капіталу:

– послідовники шкіл стратегічного управління, наприклад Т. Стюарт [10], дотримуються думки, що поняття інтелектуального капіталу ширше, ніж поняття людського капіталу, і що людський капітал є структурним елементом інтелектуального;

– послідовники наукових шкіл з управління трудовими ресурсами дотримуються думки, що інтелектуальний капітал є одним зі складників людського капіталу (наприклад, Б. Мільнер). За визначенням Б. Мільнера, людський капітал – це знання, навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, культура праці.

Інтелектуальний капітал має такі специфічні ознаки: як правило, є нематеріальним, хоча форми, яких набувають інтелектуальні активи, можуть бути і матеріальними; зберігається та нагромаджується у специфічних, нетрадиційних формах; є основним компонентом визначення ринкової вартості сучасних підприємств [5].

Управління інтелектуальним капіталом підприємств включає ефективне управління методами, інформацією, інноваціями та іншими інтелектуальними рішеннями, які забезпечують створення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління інтелектуальним капіталом включає в себе:

– створення, складання, організацію, розподілення та застосування знань всередині підприємств: підприємства повинні заохочувати навчання співробітників, обмін знаннями та створення баз даних для ефективного застосування інтелектуальних ресурсів;

– заохочення та підтримку інновації, включаючи дослідження та розроблення: регулярно впровадження нових ідей та технологій може підвищити конкурентоспроможність підприємства;

– управління даними, їх зберігання, оброблення та захист, оскільки інформація є складником інтелектуального капіталу;

– захист інтелектуальної власності за допомогою правових механізмів, таких як патенти, авторські права тощо;

– розроблення стратегії з управління інтелектуальним капіталом, виявлення ключових регіонів для розвитку, а також адаптація до змін у зовнішньому середовищі та технологічних тенденцій.

Загалом ефективне управління капіталом допомагає підприємствам створювати, зберігати інтелектуальні ресурси та враховувати витрати на рахунок ефективного використання своїх інтелектуальних ресурсів [8].

Оскільки ми живемо у вік нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, то для отримання позитивних ефектів від застосування інтелектуального капіталу необхідно управління вибудувати з урахуванням всіх загроз і ризиків (рис. 1).

Отже, застосування інтелектуального капіталу несе в собі не тільки величезні можливості, а й низку загроз та ризиків, які досліджуються вченими. Так, наприклад, А. Горц каже, що застосування інтелектуального капіталу призводить до акумулювання світового багатства в

руках 5–10 % населення, застосування штучного інтелекту призведе до зниження темпів відтворення природного інтелекту. К. Пісарідес стверджує, що цифрові технології призведуть до збільшення нерівності між країнами. К. Скінер додає, що роботи витіснять низку професій з ринку праці (наприклад, такі як менеджери середньої ланки, продавці у роздрібній торгівлі, укладачі звітів, бухгалтери, банківські службовці), а «розумні машини» викличуть «довгострокове зниження заробітної плати у структурі доходів» [9].

Тому виникає необхідність застосування орієнтованого підходу до управління інтелектуальним капіталом як комплексу дій зі зниження невизначеності, тобто максимізації набору обставин, які можна контролювати, та мінімізації набору обставин, контролювати які не вдається [1].

Управління інтелектуальним капіталом в умовах загрози економічній безпеці вимагає уваги до різних аспектів, забезпечення безпеки даних, захисту інтелектуальної власності та забезпечення стійкості бізнес-процесів. Пропонуються декілька стратегій для управління інтелектуальним капіталом в умовах політики економічної безпеки:

– захист інтелектуальної власності, який включає правовий захист (укладання угод про нерозголошення, патенти, товарні знаки та інші форми захисту для запобігання незаконному використанню інтелектуальної власності) та моніторинг (моніторинг змін в законодавстві та стандартах, змін з інтелектуальною власністю та своєчасна реакція на них);

– управління доступом та безпекою, яке включає обмеження доступу до ключової інформації, забезпечуйте її доступність лише тим співробітникам, які дійсно необхідні для виконання своїх обов'язків та кібербезпеку (захист цифрових активів за допомогою сучасних засобів кібербезпеки для запобігання витоку та несанкціонованого доступу);

– навчання та обізнаність, які включають створення культури безпеки (впровадження культури безпеки всередині організації) та створення процедур оброблення інформації;

– ризик-аналіз та управління ризиками, які включають регулярні аудити безпеки, щоб виявити слабкі місця та ризики у м'якому управлінні інтелектуальним капіталом;

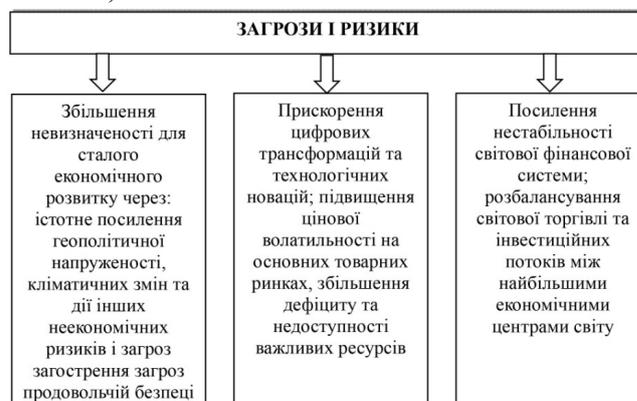


Рис. 1. Загрози і ризики для економічної безпеки держави (сформовано на підставі [6])

– моніторинг конкурентного та ринкового середовища, які включають аналіз конкуренції та оцінювання ризику (аналіз економічної та політичної обстановки, оцінювання ризиків та вживання заходів з мінімізації їх впливу на інтелектуальний капітал);

– резервування даних (регулярне створення резервних копій важливих даних та інформації, щоб мінімізувати втрати у разі кібератак або інших інцидентів).

Отже, управління інтелектуальним капіталом в умовах загроз і ризиків для економічної безпеки держави потребує комплексної взаємодії, поєднання технологічних, правових, освітніх та організаційних заходів.

### ВИСНОВКИ

Управління інтелектуальним капіталом за умов стратегічних змін – це виклик і одночасно можливість організації вдосконалювати свої процеси і зміцнювати свою позицію на ринку. Тому управління інтелектуальним капіталом потребує гнучкості, інноваційного мислення та активної роботи з боку персоналу, вимагає змін, інновацій та адаптації. Задля ефективного управління інтелектуальним капіталом в умовах стратегічних змін доцільно переглянути стратегічний план його управління з урахуванням нових цілей. Визначити, які частини інтелектуального капіталу можуть стати важливими для стратегії реалізації успіху, та скоригувати акценти та пріоритети. Активне впровадження процесів інновацій

на підприємстві може забезпечити виготовлення нових продуктів, послуг або модернізації наявних методів роботи. Зовнішні технології, які застосовують для управління інтелектуальним капіталом, можуть бути потрібними. Це може включати застосування систем управління, цифрових платформ для спільної роботи та інших інструментів. Забезпечення сучасними інформаційними технологіями та системи для ефективного управління та обміну інформацією всередині організації призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досить важливо в умовах стратегічних змін мобілізувати та мотивувати персонал. Забезпечення команді реалізації у процесах змін, стимулювання обміну знаннями та ідеями, а також підтримка навчання та розвитку. Для цього можна розглянути можливість співпраці із закордонними лідерами для обміну знаннями та досвідом, які допоможуть зміцнити інтелектуальний капітал та стратегічну позицію підприємства.

Отже, необхідно підтримувати відкриту та інноваційну культуру, яка сприяє розвитку змін та ефективному управлінню інтелектуальним капіталом у динамічному середовищі. Важливо розуміти, що стратегічні зміни потребують гнучкості та адаптації. Організації, здатні ефективно управляти своїм інтелектуальним капіталом в таких умовах, можуть краще адаптуватися до нових вимог ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

### Список використаних джерел

1. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 16-27.
2. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова, 2018. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
3. Ковтуненко К.В. Сутність та роль інтелектуального капіталу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 61-65.
4. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar\\_transformaciya\\_21022022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar_transformaciya_21022022.pdf)
5. Ступнікер Г. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. 2010. Вип. 5. С. 189-192.
6. Edvinsson L., Malone M. *Kapitał intelektualny*. Warszawa, 2002. 139 p.
7. Skinner C. *Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*. UNKNO, 2018. 400 p.
8. Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday / Currency, 1997.

### References

1. Butnik-Siverskyi O.B. Intellectual capital: theoretical aspect. *Intellectual capital*. 2002. No. 1. pp. 16-27. [in Ukrainian].
2. Development of human capital: on the way to quality reforms. Razumkov Center. 2018. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
3. Kovtunencko K. Nature and role of intellectual capital. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. 2013. Issue 1(1). pp. 61-65. [in Ukrainian].
4. National Institute of Strategic Studies. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar\\_transformaciya\\_21022022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar_transformaciya_21022022.pdf)
5. Stupniker H. Formation and evaluation of intellectual capital of the enterprise. *Economic analysis: collection of scientific works of the department of economic analysis*. 2010. Issue 5. pp. 189-192. [in Ukrainian].
6. Edvinsson L., Malone M. *Kapitał intelektualny*. Warszawa, 2002. 139 p.
7. Skinner C. *Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*. UNKNO, 2018. 400 p.
8. Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday / Currency, 1997.

**Yurii KOVTUNENKO**

Doctor of Economics, Professor, acting Head of the department, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8528-605X>

e-mail: [y.v.kovtunenکو@op.edu.ua](mailto:y.v.kovtunenکو@op.edu.ua)

**Iryna BOCHEVAR**

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: [i.v.bochevar@op.edu.ua](mailto:i.v.bochevar@op.edu.ua)

## MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ENTERPRISE IN TIMES OF GREAT CHANGES

*Intellectual capital is an important element of forming the competitiveness of economic systems at all levels of management. Intellectual capital is a concept that indicates the importance of knowledge, intellectual resources and skills to achieve success in various phenomena. This includes all intangible assets that are delivered to organizations or individuals. The paper shows that the correct management of intellectual capital allows to improve technical and economic results and to compete decently in a certain segment of the market in unstable conditions. Management of intellectual capital of enterprises is reduced to effective management of data, information and intellectual tasks of the organization. This includes creating, using, protecting and maximizing the value of intellectual assets such as patents, brands, know-how, technology and of course human capital. Stimulating the creative potential of employees, active use of information and analytics for decision-making, as well as effective management of the situation within the organization helps to create a sustainable competitive advantage and promote innovation. The use of special knowledge and practical skills, the use of scientific discoveries has a positive effect on the expansion of innovative developments within the enterprise and increases the overall level of competitiveness. The concept of "intellectual capital" is considered as the acquisition of new knowledge, skills and experience that ensure the economic sustainability of the enterprise. On the basis of the studied material, management principles are highlighted regarding the movement of intellectual capital and its components during the economic instability of the functioning of enterprises. The priority directions for improving the intellectual capital management of the enterprise in conditions of strategic changes are formulated.*

**Keywords:** intellectual capital, competitiveness, human capital, creative potential, management principles, Artificial Intelligence