

УДК 331.104:005.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-54>**Турчіна С.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

**Шпетний В.В.**

здобувач наукового ступеня доктора філософії  
спеціальності 075 «Маркетинг»,  
Сумський національний аграрний університет

**Turchina Svitlana, Shpetny Volodymyr**  
Sumy National Agrarian University

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті актуалізується проблема формування інтелектуального потенціалу, наголошується на його ролі для створення конкурентних переваг та досягненні ринкового лідерства, а людські ресурси є його основою. В результаті дослідження авторами розроблено та схематично представлено процес формування інтелектуального потенціалу, де розглянуто вплив на розвиток людських ресурсів внутрішнього та зовнішнього рівнів. Доповнюючи понятійний апарат, виділено поняття «інтелектуальна реакція» та запропоновано структуру системи інтелектуального потенціалу в розрізі капіталотворюючої та ресурсної складових. На основі аналізу і синтезу матеріалів дослідження можна сформуванати практичний апарат управління людськими ресурсами на конкретному підприємстві, створивши сприятливі умови для підвищення інтелектуалізації підприємства. Представленим дослідженням ми намагатимемось довести більш ширше змістовне наповнення інтелектуального капіталу у порівнянні з інтелектуальним потенціалом.*

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, управління, людські ресурси, менеджер

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE ENTERPRISE INTELLECTUAL POTENTIAL FORMATION

*The article updates the problem of intellectual potential formation, emphasizes its role in creating competitive advantages and achieving market leadership. But human resources are recognized as its basis. The purpose of the article is to review the processes and develop methodological recommendations regarding the organizational aspects of human resources management in the context of the formation of intellectual potential in order to increase competitiveness and bring the enterprise to leading market positions. In the framework of the article, we used general scientific methods of analysis and synthesis for the theoretical generalization of the studied materials. This made it possible to formulate the author's approach to the specified problem. As a result of the research, the authors developed and schematically presented the process of intellectual potential formation, where the impact on the development of human resources at the internal and external levels is considered. When supplementing the conceptual apparatus, the authors singled out the concept of "intellectual reaction" as the speed of application of management measures aimed at developing the intellectual capabilities of the company's human resources. For the same purpose, in terms of capital-forming and resource components, it is proposed to review the structure of the system of intellectual potential. The resource component involves the combining of intellectual and innovative activities. The capital-generating component combines human resources and intangible assets. Considering the fact that human resources provide an enterprise from 40% to 80% of economic growth, the authors concluded that they are the most significant component of both intellectual and innovative potential. So, the primary task of management should be the development of measures aimed at the formation of quality personnel characteristics enterprises. In this context, the expediency of continuous education, the concentration of necessary resources on qualification improvement, professional retraining, participation in professional and career trainings, measures to exchange experience are essential. But they do not underestimate the importance of the social component. On the basis of research, it is possible to form a practical human resource management apparatus at a defined enterprise, creating favorable conditions for increasing the intellectualization of the enterprise.*

**Key words:** intellectual potential, intellectual capital, management, human resources, manager.

**JEL classification:** M10, M12, M21

**Постановка проблеми.** В Україні навіть за існуючих складних умов воєнного стану помітний розвиток конкурентних переваг та наявність досягнень ринкового лідерства окремими секторами економіки. Дієвим механізмом забезпечення цього, цілком справедливо можна вважати інтелектуалізацію систем менеджменту підприємства, а її передумовою – використання та при множення інтелектуального потенціалу.

Інтелектуальні ресурси в усьому світі вважаються основою інноваційного розвитку, де людська складова відіграє вирішальну роль у формуванні інтелектуального капіталу, тому на рівні підприємства саме вони є визначальним чинником створення інтелектуального потенціалу. Тож, цілком справедливою є наукова думка дослідників [1] стосовно того, що ключовою цінністю і основним капіталом сучасного підприємства слід вва-

жати працівника, який незалежно від займаної посади характеризується як креативний, здатний до пошуку і освоєння нових знань та до ухвалення нестандартних рішень. Саме корпоративні людські ресурси забезпечують розробку та впровадження інноваційних продуктів, послуг, технологій, створюючи можливості для ефективного функціонування бізнес-процесів і впливу підприємства на ринок [2]. Зважаючи на це, у сучасному бізнес-середовищі вже не викликає сумнівів пропозиція щодо доцільності управління людськими ресурсами з використанням доступного управлінського інструментарію.

Втім, варто вказати на факт того, що не усіма вітчизняними суб'єктами господарювання приділяється даному питанню належна увага, а відтак, визначена проблема стає важливим напрямом дослідження в науковій та прикладній сферах. Зазначене вказує на актуальність досліджень інтелектуального потенціалу та управління людськими ресурсами, професійна реалізація яких дозволить забезпечити не лише кадрову, але й комплексну економічну безпеку підприємства.

Особливість даної статті полягає у виділенні людських ресурсів як ключового компонента інтелектуального потенціалу, що, на думку авторів, дозволить сформулювати апарат управління стратегічним розвитком господарської діяльності, враховуючи залежність умов функціонування підприємства від людського капіталу. Аналіз факторів і детермінантів пропонується здійснити на основі вивчення компонентів, що формують капітал та ресурси інтелектуального потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різних напрямів проблеми формування та оцінювання інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств, людського капіталу, інтелектуалізації суспільства та економіки висвітлено у працях таких вітчизняних та закордонних науковців як: О. Бутнік-Сіверського, Е. Брукінга, Л. Діби, Е. Лібанової, І. Мойсеєнко, А. Турило, Е. Титової та інших. В той же час, недостатньо уваги, на нашу думку, приділяється проблемі, що стосується джерел формування інтелектуального потенціалу в корпоративному середовищі. Тож вважаємо, що розвиток і використання інтелектуального потенціалу людини, процесів управління людськими ресурсами у контексті формування інтелектуального потенціалу підприємства є постійно затребуваним та набувають ще більшої актуальності в умовах сучасних викликів

**Метою даної статті** є розгляд процесів та розробка методичних рекомендацій щодо організаційних аспектів управління людськими ресурсами в контексті формування інтелектуального потенціалу задля підвищення конкурентоспроможності та виведення підприємства на передові ринкові позиції.

**Виклад основних результатів дослідження.** Інтелектуальний потенціал в економічній науці розглядаються протягом тривалого періоду, його першоджерелом є людина з природними здібностями, здатна вчитися та нагромаджувати знання. Автори наукових робіт [2; 3; 5; 6] наголошують на важливому значенні нематеріальних активів в економіці знань, пропонуючи практичні методи для ідентифікації, документування та управління ними. Більшість науковців цілком справедливо доводить, і ми повністю поділяємо їх думку

стосовно того, що традиційні фактори виробництва вже не можуть слугувати стійкими джерелами формування конкурентних переваг в сучасному динамічному ринковому середовищі. Так, д.е.н., професор О.Б. Бутнік-Сіверський у своїх наукових працях стверджує, що світовий досвід практично доводить, що в економіці, яка найбільше спирається на ідеї, а менше – на фізичний капітал, різко зростає вірогідність реалізації успішних проривів [2].

Розглядаючи визначену проблематику, ми помітили, що більшістю вчених ототожнюється поняття «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальний потенціал», узагальнюючи їх основу: навички та здібності співробітників, знання, здатність генерувати інформацію тобто якісні характеристики персоналу [2]. Однак, на нашу думку, інтелектуальний капітал, варто розглядати більш ширше тобто як систему відносин між творцями, власниками та споживачами інтелектуальної власності, що базуються на знаннях.

Отже, враховуючи те, що наше дослідження сконцентроване на розгляді інтелектуального потенціалу, де людські ресурси є основою його формування, управлінський процес має розпочинатись із визначення потреби господарюючого суб'єкта в кваліфікованих кадрах. На підприємстві варто розробити комплекс заходів спрямованих на прогнозування кількісного та якісного складу персоналу, налаштувати систему освіти та трудової зайнятості працівників, а також напрацювати заходи спрямовані на підвищення престижу професій. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології та цифрове середовище відкривають цілий ряд можливостей не лише для підвищення кваліфікації персоналу, а й для відбору роботодавцями якісних кадрів. Наприклад, соціальні мережі дозволяють розглядати багатосторонню інформацію про кадри у відкритих пошукових системах, формуючи уявлення про практичний досвід і компетенції конкретного працівника. Отримана інформація дозволяє відбирати кваліфіковані кадри для забезпечення ефективності функціонування компанії та виконання поставлених перед нею стратегічних завдань [3; 4].

При формуванні інтелектуального потенціалу, варто враховувати наявність у претендентів інноваційних компетенцій, розвиток яких є важливим фактором для створення конкурентних переваг. Слушною, з цього приводу, є думка науковців [3, 8] стосовно того, що для підприємств підвищення освіченості слід розглядати як інструмент розвитку інтелектуального потенціалу. Тому наголошуємо на доцільності підвищення рівня освіти як на всіх рівнях управління так і у структурних підрозділах підприємства. Іншим дієвим інструментом можна, на нашу думку, вважати корпоративну систему стимулювання та гідний рівень заробітної плати, що дозволяє отримувати більш високу віддачу від трудового потенціалу, суттєво підвищуючи продуктивність праці [6].

Якщо розглядати зовнішній рівень, то тут слід визначити соціально-економічний управлінський вплив, згідно з яким для покращення функціонування системи управління людськими ресурсами необхідно створити сприятливе соціальне середовище та відповідний формат реалізації діяльності підприємства, здатний враховувати економічні та господарські аспекти трудової діяльності [4]. Схематично процес

формування інтелектуального потенціалу представлено на рисунку 1.

У запропонованій схемі розглядається вплив на розвиток людських ресурсів внутрішнього та зовнішнього рівнів. При цьому, якщо на внутрішньому рівні є вірогідність безпосереднього стимулювання робочого контингенту, то на зовнішньому – відбувається «інтелектуальна реакція» лише через діючу систему управління людськими ресурсами. Під інтелектуальною реакцією пропонується розуміти швидкість застосування управлінських заходів, спрямованих на розвиток інтелектуальних можливостей людських ресурсів підприємства. Результатом таких трансформацій є формування інтелектуального потенціалу підприємства, використання якого зумовлює ріст загальної ефективності, що, в свою чергу, надає підприємству ряд конкурентних переваг, можливість коригування функціональних стратегій, а також можливість розробки альтернативних напрямів стратегічного планування.

Викладене дає підстави для пропозиції щодо розгляду розвитку інтелектуального потенціалу з точки зору використання таких компонентів, як освітній (безперервна освіта, підвищення кваліфікації), кар'єрний (створення підприємницького середовища та умов для кар'єрного зростання), кадровий (ротація та мотивація персоналу). Вважаємо, що у комплексі, вказані складові забезпечуватимуть ефективне функціонування підприємницької діяльності, більш того, умовно їх можна назвати «механізмом отримання конкурентних переваг». Таким чином, поділяємо наукові висновки стосовно того, що закріпленню компанії на ринку та стабілізації траєкторій її стратегічного розвитку сприяє використання інтелектуального потенціалу в такій послідовності: визначення напрямків використання інтелектуального потенціалу; створення корпоративних інтелектуальних резервів по кожному напрямку; використання функціональних інструментів для постійного підвищення якості інтелектуального потенціалу; додаткові інвестиційні вкладення для примноження віддачі від наявного інтелектуального потенціалу та створення нових напрямів для його розвитку; реалізація заходів по стабілізації інтелектуального потенціалу [5; 7].

Доводиться констатувати, що за останні два десятиліття в умовах глобалізації та «жорсткого» динамізму ринкового середовища, саме нематеріальні активи стали основою довготривалого розвитку підприємни-

цтва, адже інтелектуальний потенціал об'єднує в собі інтелектуальні ресурси і капітал компанії, що не має матеріальної форми. Такого роду практика і обумовлює необхідність розгляду структури системи інтелектуального потенціалу підприємства (рис. 2).

Структура системи інтелектуального потенціалу підприємства представлена капіталуютворюючою та ресурсною складовою. Ресурсна складова передбачає об'єднання інтелектуальної та інноваційної діяльності. Якщо її коротко характеризувати то треба відмітити, що у процесі інтелектуальної діяльності відбувається генерація знань, яка призводить до кінцевого інтелектуального результату – інновації. Зазвичай, для ресурсної складової характерним є високим рівень невизначеності та пояснюється проектною спрямованістю проведення НДДКР (необхідність встановлення строків реалізації проектів, обсяг передбачуваних ресурсів, плановані результати тощо).

Капіталуютворююча складова інтелектуального потенціалу підприємства об'єднує людські ресурси та нематеріальні активи, які не завжди можуть повністю використовуватись у господарській діяльності. Для розвитку капіталуютворюючої складової підприємству важливо розробляти ефективну підсистему управління людськими ресурсами (HR). Це, в свою чергу, передбачає відповідне інформаційне забезпечення та використання інструментів для проведення оцінки. На основі отриманих результатів з'являється можливість розробляти управлінські заходи спрямовані на максимізацію віддачі від наявного інтелектуального потенціалу та планувати нові напрями інтелектуального зростання компанії.

В представленій структурі (рис. 2) нами виділено «підвищення інтелектуальної конкурентоспроможності», яке має бути забезпечене за рахунок отримання синергетичного ефекту від ресурсної та капіталуютворюючої складових інтелектуального потенціалу підприємства, це, на нашу думку, дозволяє йому нарощувати нематеріальний потенціал для стратегічного розвитку. Динамічна особливість інтелектуального потенціалу визначає необхідність розробки корпоративної системи управління людськими ресурсами (HR-системи).

Враховуючи той факт, що людські ресурси від 40% до 80% забезпечують підприємству економічне зростання [5] та вважаються найбільш вагомим чинником його інноваційного потенціалу, першочерговою зада-

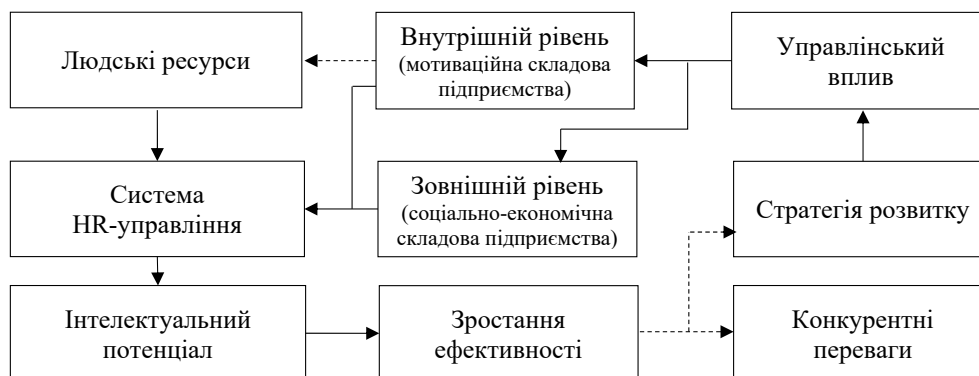


Рис. 1. Формування інтелектуального потенціалу

Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Структура системи інтелектуального потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка

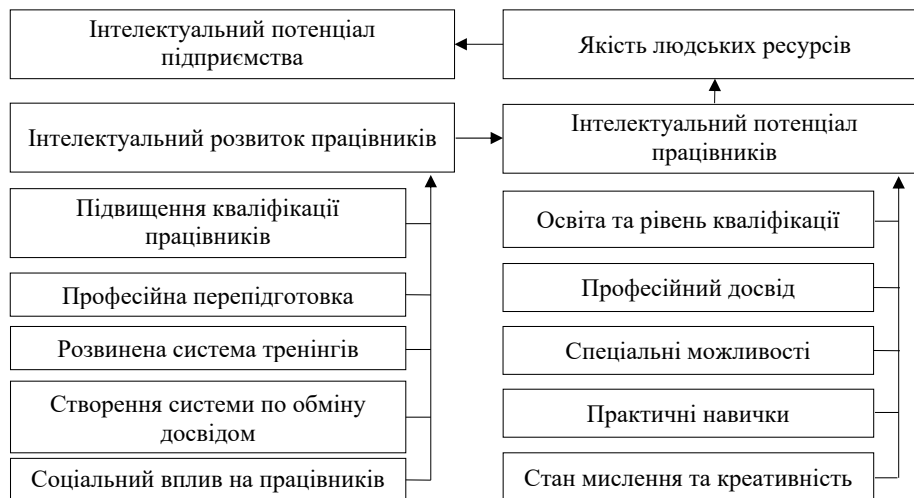


Рис. 3. Підвищення інтелектуального потенціалу працівників підприємства

Джерело: авторська розробка

чею менеджменту має бути розробка заходів спрямованих на формування якісних характеристик персоналу підприємства. На рисунку 3 представлена схема підвищення інтелектуального потенціалу працівників на основі цільового впливу управлінських заходів на людські ресурси.

Для сприяння інтелектуальному розвитку працівників доцільно використовувати механізми, що націлюють їх на безперервність освіти, спрямовуючи необхідні ресурси на підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку, участь у професійних та кар'єрних тренінгах, заходи по обміну досвідом, при цьому не

зменшуючи значення соціальних заходів. Слушною є думка науковців [4] стосовно доцільності постійного моніторингу світових змін, перспективних технологій, проведення аналізу з приводу того, чи вистачить навичок у персоналу, щоб залишатися у професії в найближчі роки.

За даними дослідження групи компаній у сфері аудиторських та консалтингових послуг Deloitte, 73% співробітників високоефективних компаній оновлюють навички кожні півроку, а 44% – навчаються постійно. Фахівці компанії доводять, якщо бізнеси хочуть розвиватися і зміцнювати свої позиції на ринку,



вони повинні формувати культуру навчання. Тобто йдеться не лише про інтеграцію освітніх форматів у робочі процеси та заохочення постійного навчання, а і про персоналізований підхід до нього [4].

Отже, в результаті проведеного дослідження пропонується: господарюючим суб'єктам створити систему аудиту інтелектуального потенціалу; складання структурної карти інтелектуального потенціалу; облік та оцінка окремих інтелектуальних елементів, їх складових; підготовка звітності для закріплення інтелектуальних елементів в системі управлінського обліку; моніторинг документообігу для ведення обліку інтелектуального потенціалу; здійснення комплексного управління освітніми характеристиками працівників підприємства з метою трансформації знань в ефекти, які можна оцінити в економічному чи іншому еквіваленті.

В результаті використання інтелектуальних активів, разом з іншими ресурсами, у підприємства з'явиться перспектива не лише підвищувати ефективність існуючих бізнес-процесів, а і вдосконалювати фінансово-господарську діяльність за рахунок виробництва нових товарів та послуг. Ефективне управління інтелектуальними активами призводить до збільшення інтелектуального потенціалу, що сприяє капіталізації підприємства, визначаючи його можливості для розширення та диверсифікації діяльності, орієнтованої на інноваційні трансформації.

**Висновки.** В існуючих умовах динамічного середовища першочерговим завданням менеджменту сучасних підприємств має стати забезпечення переходу господарської діяльності від функціональної спеціалізації до горизонтальної інтеграції, що базується на підвищенні ролі інтелектуального капіталу. Сталі організаційні структури на основі вертикальної інтеграції

втрачають свою ефективність, оскільки не можуть забезпечити адаптивність та розширити свої можливості за рахунок інтелектуалізації виробництва і бізнес-процесів. У цьому контексті активне формування інтелектуального потенціалу пропонується розглядати як альтернативний напрям стратегічного розвитку підприємства. Управління людськими ресурсами слід розглядати як ключовий елемент формування інтелектуального потенціалу, оскільки компетенції працівників, їх використання в господарсько-практичній діяльності сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, аналіз управління людськими ресурсами в контексті формування інтелектуального потенціалу підприємства дає можливість сформулювати наступні висновки:

– інтелектуальний потенціал підприємств пропонуємо розглядати як капіталоутворюючу та ресурсну складові;

– для підвищення інтелектуальної конкурентоспроможності важливим є створення необхідних умов для розвитку якісних характеристик людських ресурсів;

– для формування інтелектуального потенціалу підприємства слід використовувати методи його оцінки, які повинні враховувати структуру та характеристику окремих інтелектуальних складових.

Перспективами подальших розробок є поглиблений аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників управління людськими ресурсами на конкретному підприємстві, напрацювання пропозицій щодо створення сприятливих умов в напрямку підвищення його інтелектуальної активності. В подальших дослідженнях приділятиметься більше уваги новому типу економіки, побудованому на знаннях.

#### Список використаних джерел:

1. Більська О.В. Людський потенціал і людський капітал: сутність, трансформація, життєвий цикл. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 7. С. 26–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_7_7)
2. Бутнік-Сіверський О.Б. Евристика в інтелектуальній економіці, або формування системи інноваційного підприємства. *Інтелектуальна власність*. 2005. № 8. 73 с.
3. Дерій Ж.В. Вплив капіталізації людського потенціалу на інноваційний розвиток регіональних економічних систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 1 (72). С. 94–101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vendue\\_2014\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vendue_2014_1_17)
4. Замараєв А.В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895>
5. Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання: монографія / Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П. та ін. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 424 с.
6. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
7. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності – основа розвитку підприємства. *Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2018. № 1(68). С. 23–30.
8. Jimenez D., Sanz-Valle R. Human resource management and innovation: an empirical study. *International Journal of Manpower*. 2013. № 4. P. 364–381.

#### References:

1. Bilska O. V. (2016) Liuds'kyi potentsial i liuds'kyi kapital: sutnist', transformatsiia, zhyttievii tsykl [Human potential and human capital: essence, transformation, life cycle]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 7, pp. 26–32. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_7_7) (in Ukrainian)
2. Butnik Siverskyi O. B. (2005) Evrystyka v intelektual'nii ekonomitsi, abo formuvannia systemy innovatsiinoho pidprijemstva [Heuristics in intellectual economy, or the formation of the innovative enterprise system]. *Intelektualna vlasnist*, no. 8, p. 73. (in Ukrainian)
3. Derii Zh. V. (2014) Vplyv kapitalizatsii liuds'koho potentsialu na innovatsiyni rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system [Influence of human potential capitalization on the innovative development of regional economic systems]. *Bulletin of the Chernihiv State University of Technology*, no. 1. (72), pp. 94–101. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndue\\_2014\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndue_2014_1_17). (in Ukrainian)

4. Zamaraiiev A. V. (2015) Sutnist poniatia «liuds'kyi potentsial» v konteksti suspil'noho rozvytku [Essence of the concept "human potential" in the context of social development]. *Public administration: improvement and development*, no. 9. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895> (in Ukrainian)

5. Briukhovetska N. Yu., Bulieiev I. P. (2022) *Intelektualizatsiia pidpriumstv: kontseptualni pidkhody ta mekhanizmy stymuliuvannia*: monohrafiia [Intelektualizatsiia pidpriumstv: kontseptualni pidkhody ta mekhanizmy stymuliuvannia: monohrafiia]. NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv. P. 424. (in Ukrainian)

6. Sytnyk Y. S. (2017) *Intelektualizatsiia system menedzhmentu pidpriumstv: kontseptsii, systemnyi monitorynh ta modeliuvannia*: monohrafiia [Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring, and modeling: monohrafiia]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, p. 380. (in Ukrainian)

7. Khavrova K. S. (2018) Intelektualizatsiia diialnosti – osnova rozvytku pidpriumstva [Intellectualization of activity – the basis for enterprise development]. *Bulletin of Mykhailo Tugan-Baranovsky Donetsk University of Economics and Trade*, no. 1(68), pp. 23–30. (in Ukrainian)

8. Jimenez D., Sanz-Valle R. (2013) Human resource management and innovation: an empirical study. *International Journal of Manpower*, no 4, pp. 364–381.