

УДК 005.336.4 : 330.108

JEL classification: M12, J24, M51, M14, M15

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(38))

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

БАБЧИНСЬКА Олена

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

ПОСВАЛЮК Ольга

доктор філософії з галузі знань «Управління та
адміністрування, спеціальності «Менеджмент»,
асистент кафедри фундаментальних і приватно - правових дисциплін
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
<https://orcid.org/0009-0004-8153-7471>

ЗАЮКОВ Іван

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та публічного управління
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0002-7225-2827>

У статті розглянуто сучасні наукові напрацювання з питань інтелектуального капіталу підприємства та інтелектуального забезпечення його управлінських процесів. Обґрунтовано виняткову роль інтелектуальних ресурсів у процесах кадрового менеджменту підприємства. Визначено ключові напрями діяльності кадрового менеджменту на підприємстві та запропоновано базові шляхи їх інтелектуального забезпечення з метою підвищення ефективності управлінських процесів та якості управлінських рішень. Обґрунтовано, що в умовах швидких технологічних змін і цифровізації сучасна парадигма управління персоналом базується на управлінні людським потенціалом та інтелектуальним капіталом підприємства. Виявлено, що попри значну кількість досліджень, відсутня єдність у визначенні сутності та складових інтелектуального капіталу. Особливу увагу зосереджено на ролі інтелектуальних ресурсів у процесах кадрового менеджменту. Обґрунтовано основні напрями діяльності в рамках формування, оцінки та розвитку кадрового складу підприємства та запропоновано конкретні шляхи їх інтелектуального забезпечення.

Ключові слова: кадри, кадровий менеджмент, інтелектуальний капітал, інтелектуальні ресурси, інтелектуальне забезпечення.

INTELLECTUAL SUPPORT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

BABCHYNSKA Olena, ZAYUKOV Ivan

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

POSVALIUK Olha

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

The article reviews modern scientific developments on the issues of intellectual capital of an enterprise and intellectual support of its management processes. The exceptional role of intellectual resources in the processes of personnel management of an enterprise is substantiated. The key areas of personnel management activity at the enterprise are identified and basic ways of their intellectual support are proposed in order to increase the efficiency of management processes and the quality of management decisions. The article is devoted to the study of intellectual support as an important factor in increasing the efficiency of personnel management in a modern enterprise. It is substantiated that in the conditions of rapid technological changes and digitalization, the modern paradigm of personnel management is based on the management of human potential and intellectual capital of the enterprise.

It was found that despite a significant number of studies, there is no unity in defining the essence and components of intellectual capital. Particular attention is focused on the role of intellectual resources in the processes of personnel management. Reveals the content of intellectual support for personnel management through three key components of intellectual capital: human (personal intellectual resources of HR personnel), structural (organizational structure, software, HR analytics, databases) and relational (social and labor relations, organizational culture, social and psychological climate).

The main areas of activity within the framework of the formation, assessment and development of the enterprise's personnel are substantiated and specific ways of their intellectual support are proposed. It is proven that effective intellectual support of personnel management requires a comprehensive approach that combines the development of HR specialists' competencies, process automation and the formation of a favorable organizational environment.

Keywords: personnel, personnel management, intellectual capital, intellectual resources, intellectual support.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.01.2026
Прийнята до друку / Accepted 22.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Бабчинська Олена, Посвалюк Ольга, Заюков Іван

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Наукове підґрунтя кадрового менеджменту базується на понад столітній історії досліджень та кількох видозмінах парадигмальних основ наукового бачення. Сучасна парадигма кадрового менеджменту ґрунтується на управлінні людським потенціалом, тобто на зміщенні уваги в площину «вдосконалення людських здібностей та можливостей шляхом нарощування їх наявного потенціалу та допомоги їм у виявленні й використанні їх латентних (прихованих) можливостей [1, с. 47]. При цьому, масштабне проникнення цифровізації в усі сфери господарської діяльності та світовий технологічний прогрес обумовлюють необхідність активного застосування новітніх технічних і технологічних можливостей в усіх системах менеджменту підприємств з метою підтримки належного рівня їх конкурентоспроможності, тобто, іншими словами, нарощування й підвищення ефективності використання їх інтелектуального капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Увага наукового дискурсу до проблематики інтелектуального капіталу підприємства та інтелектуального забезпечення процесів управління ним прикута ще з часів введення у науковий обіг Дж. Гелбрейтом [2] терміну «інтелектуальний капітал» працівника як його «особливої цілеспрямованої інтелектуальної діяльності» та подальшого обґрунтування М. Блаугом [3] та Г. Беккером [4] концепції людського капіталу. Розвиток теорії інтелектуального капіталу у XXI ст. зорієнтовано на поглиблення і розширення методологічних підходів до оцінки його суті й специфіки, визначення механізму функціонування та формування інструментарію ефективного застосування [5]. При цьому, за понад п'ятдесятиліття науковці так і не дійшли згоди як стосовно сутності інтелектуального капіталу підприємства, так і щодо його складових елементів, в результаті чого сучасний науковий дискурс сповнений різноспрямованими і, подекуди, антагоністичними поглядами з питань інтелектуального забезпечення менеджменту підприємств, тобто, фактично, з питань забезпечення систем управління інтелектуальним капіталом.

Натомість, відкинувши концептуальні неточності проблематики інтелектуального капіталу та інтелектуального забезпечення діяльності, сучасний науковий дискурс концентрується переважно довкола значно вужчих аспектів дослідження. Так, останні напрацювання закордонних авторів присвячені питанням визначення рівня впливу інтелектуального капіталу підприємства та його окремих складових на результати господарської діяльності [6]; обґрунтуванню критеріїв та показників оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу [7]; впливу цифровізації та штучного інтелекту на підготовку кадрів [8]. Натомість, українські науковці тяжіють до встановлення особливостей формування, функціонування чи застосування інтелектуального капіталу для різних видів господарської діяльності чи в окремих підсистемах управління підприємством. Так, представники вітчизняної наукової школи досліджують питання управління інтелектуальним капіталом на підприємствах [5], впливу цифровізації бізнес-процесів на трансформацію інтелектуального капіталу підприємств [9], системоутворюючий характер інтелектуально-кадрового забезпечення підприємницького сектору [10] або ж тенденції розвитку інтелектуального капіталу в контексті інноваційного розвитку підприємств [11]. В той же час, значно більшої уваги, на нашу думку, заслуговує вивчення інтелектуального капіталу в якості однієї зі складових забезпечення ефективної управлінської діяльності і, зокрема, процесів кадрового менеджменту як діяльності, покликаної забезпечити формування, розвиток кадрів і продуктивне виконання ними функціональних обов'язків.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ,
КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний науковий доробок у сфері інтелектуального капіталу та кадрового менеджменту, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженими. Більшість існуючих робіт присвячена загальним теоретичним питанням сутності інтелектуального капіталу, його оцінці або впливу на результати господарської діяльності підприємства. Закордонні дослідження переважно зосереджуються на кількісному вимірюванні впливу інтелектуального капіталу на фінансові показники, критеріях його ефективності та ролі цифровізації й штучного інтелекту у підготовці кадрів. Українські науковці активно вивчають особливості формування та функціонування інтелектуального капіталу в окремих галузях, вплив цифровізації на його трансформацію, а також тенденції розвитку в контексті інноваційної діяльності підприємств.

Однак поза увагою наукового дискурсу залишається комплексне інтелектуальне забезпечення саме процесів кадрового менеджменту як самостійної управлінської підсистеми. Невирішеними залишаються такі ключові частини загальної проблеми: відсутність єдиного концептуального підходу до розуміння інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту як багаторівневого процесу, що поєднує людський, структурний і реляційний капітал; недостатнє дослідження ролі інтелектуальних ресурсів (а не лише готового інтелектуального капіталу) у трьох основних напрямках кадрового менеджменту — формуванні, оцінці та розвитку кадрового складу; слабка розробленість механізмів трансформації інтелектуальних ресурсів персоналу HR-служби, організаційних структур і соціально-трудова відносин у реальний інструмент підвищення ефективності управління кадрами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності та складових інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту на підприємстві, розкриття його ролі в умовах сучасних викликів та визначення основних шляхів реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Беззаперечним базисом систем кадрового менеджменту сучасних підприємств слугує стратегічна спрямованість, тобто орієнтація на перспективу, на нарощування знань, здібностей і спроможностей персоналу, адже «безпрецедентна швидкість, масштаб і складність змін у світі праці вимагають наявності гнучкого, різноманітного та максимально залученого персоналу, акценту на навчання впродовж життя й підтримки кар'єрного зростання» [12, с. 7].

Управління персоналом у 21-му столітті націлене на максимально можливе використання знань, досвіду і навичок найманих працівників [13], адже «ефективність та результативність досягнення організаційних цілей вимагає врахування визначальної ролі персоналу у цих процесах та фокусування на дієвих механізмах і техніках найоптимальнішого використання його можливостей» [14]. За існуючих умов надзвичайної важливості набувають завдання не просто якісного формування людського капіталу підприємств, а й його ефективного застосування у процесі господарської діяльності, що, своєю чергою, вимагає відповідної адаптації наявних систем кадрового менеджменту.

Первинне розуміння людського капіталу як економічних вигод від накопичених індивідом знань сформувалося ще наприкінці XVIII століття [15, с. 4]. В подальшому суспільний прогрес, супроводжуваний відповідним розвитком і розширенням видів господарської діяльності та масштабуванням спектру наукових знань, обумовив відокремлення поняття саме інтелектуального капіталу, тобто, в найбільш загальному трактуванні, знань, вмінь, інформації, досвіду, організаційних можливостей, інформаційних каналів та будь-яких інших нематеріальних активів конкретного суб'єкта – підприємства, держави тощо.

Елементний склад інтелектуального капіталу підприємства на сьогодні ще залишається дискусійним, проте найбільш поширеним є виокремлення трьох ключових його складових:

- компетенцій працівників (людський капітал);
- інтелектуальної власності (структурний капітал);
- задоволеності контрагентів (реляційний капітал) [16].

Людський капітал, як складова інтелектуального капіталу підприємства, включає в себе досвід, знання, навички, компетенції, культуру праці, потенціал особистісного розвитку індивідів, вміння персоналу та здатність їх ефективно застосовувати, в тому числі й пропонувати (створювати, використовувати) на їх основі нові методи чи підходи у виконанні функціональних обов'язків, шукати більш продуктивні шляхи вирішення поточних завдань тощо.

Структурний капітал – найбільш різномірна частина інтелектуального капіталу, до якої включають технічне і програмне забезпечення, організаційну структуру, внутрішні комунікаційні мережі, бази даних, патенти, авторські права, торгові марки, комерційні таємниці, бренди, ліцензії і все те, що дає змогу працівникам компанії реалізувати свій особистісний потенціал [17, с. 258]. Фактично, структурний капітал – це «організаційні можливості підприємства відповідати вимогам ринку» [18] і, при цьому, забезпечувати максимально ефективне формування, використання й нарощування власного інтелектуального ресурсу. Іншими словами, у складі структурного капіталу, як складової інтелектуального капіталу підприємства, можливо виокремлювати складові елементи нижчого рівня:

- функціональну систему: спосіб, у який протікають процеси на підприємстві та забезпечується ринкова діяльність підприємства (програмне забезпечення, патенти, ліцензії, торговельні марки, інформація, комунікація, прийняття рішень, оцінка наслідків та результатів тощо);
- організаційну структуру: взаємовідносини та підпорядкованість працівників підприємства, розмежування повноважень та відповідальності;
- стратегію діяльності: встановлений спектр стратегічних цілей (орієнтирів) та способів, методів, підходів, шляхів та інструментів їх досягнення;
- організаційну культуру: сукупність спільного бачення, світогляду, цінностей та норм працівників підприємства [18].

Реляційний капітал (за іншими твердженнями споживчий або ринковий) підприємства – капітал, до якого прийнято відносити товарні знаки і знаки обслуговування, фірмові найменування, ділову репутацію, присутність «своїх людей» в організаціях-партнерах або організаціях-клієнтах, наявність постійних споживачів [18], історію взаємовідносин з контрагентами і зацікавленими сторонами, ділові контракти та угоди, клієнтські бази. Вітчизняні дослідники [19] пропонують розглядати реляційний капітал як сукупність цінних зв'язків, стосунків та мереж, які підприємство має з іншими людьми та групами, тобто із контрагентами чи зацікавленими сторонами.

Наведене дозволяє відзначити не лише значну цінність інтелектуального капіталу для підприємства, а й надзвичайну важливість його достатнього рівня для ефективного функціонування у високо турбулентних умовах сучасного економічного простору. При цьому, важливо розуміти, що інтелектуальний капітал, як і

будь-який інший різновид капіталу, стає капіталом лише тоді, «коли включається в капітал підприємства і в процесі свого руху приносить більшу вартість за рахунок доданої вартості» [20]. Звідси, формування інтелектуального капіталу на будь-якому підприємстві веде початок від формування (створення) його інтелектуальних ресурсів. Наведене твердження підтримується й іншими дослідниками означеної проблематики [20-21], які вважають інтелектуальний капітал підприємства похідним від його інтелектуальних ресурсів, адже «інтелектуальні ресурси набувають форми капіталу, коли залучаються до обороту, споживаються та створюють інтелектуальні продукти на основі авансованої вартості» [20, с. 182].

При цьому, не можемо повністю погодитися з твердженням, що «інтелектуальні ресурси підприємства – це сукупність унікальних нематеріальних активів, які формують його конкурентні переваги, включаючи інтелектуальну власність (патенти, ліцензії), ноу-хау, накопичені знання, унікальні навички співробітників, бази даних та корисні відносини з партнерами» [20]. З нашої точки зору, не всі інтелектуальні ресурси на підприємстві можуть чи повинні бути унікальними. Так, якщо говорити про людський капітал, то певні професійні знання чи вміння працівників окремих спеціальностей можуть бути ідентичними на різноманітних підприємствах, однак відрізнятиметься їх досвід, рівень творчих здібностей та професіоналізму у моменти вирішення нестандартних завдань чи пошуку шляхів виходу зі складних ситуацій. Іншими словами, інтелектуальні ресурси підприємства можуть не бути унікальними, проте саме за рахунок ефективного, якісного, нестандартного їх застосування перетворюватимуться в унікальний інтелектуальний капітал, забезпечуючи конкурентні переваги.

Виходячи з усього вищенаведеного і, зокрема, з твердження про те, що унікальними інтелектуальні ресурси підприємства робить саме його персонал у процесі їх використання (застосування) і особливу роль у цьому процесі однозначно відіграє саме кадровий склад, тобто та частина персоналу, яка має не лише певний рівень кваліфікації та професійної підготовки для виконання своїх посадових обов'язків, але й є складно замінюваною» [22], варто говорити про те, що особливого значення для підприємства набуватиме забезпечення інтелектуальними ресурсами процесів кадрового менеджменту або ж їх інтелектуальне забезпечення. З цією метою варто деталізувати сам зміст кадрового менеджменту. Так, управління кадрами на підприємстві в загальному вигляді полягає у здійсненні трьох ключових напрямів діяльності:

- 1) формування кадрового складу, тобто забезпечення наявності на підприємстві необхідної кількості кадрів з необхідним рівнем базових знань, вмінь, досвіду і навичок для виконання поставлених завдань. Сюди входять процеси відбору, добору, найму, переміщення, кар'єрного просування, заміщення, звільнення кадрів, нормування праці тощо;
- 2) оцінка кадрового складу, тобто встановлення результатів діяльності кадрів на їх робочих місцях, динаміки та чинників їх зміни. Сюди входить оцінка персоналу з числа кадрів, контроль професійної відповідності, оцінка рівня мотивації та умов праці тощо;
- 3) розвиток кадрового складу, тобто створення умов і стимулів для нарощування особистісних інтелектуальних ресурсів та професійних спроможностей і компетенцій персоналу з числа кадрів підприємства.

Кожен з наведених напрямів діяльності потребує цілого спектру різновидів її забезпечення для того, щоб ця діяльність приносила максимально позитивний результат для підприємства. І виходячи з встановленої нами раніше ролі інтелектуальних ресурсів для ефективного функціонування підприємств в умовах сучасної турбулентної та висококонкурентної економіки, одним із важливих різновидів забезпечення мають бути саме інтелектуальні ресурси.

Таким чином, виходячи зі складу структурних елементів інтелектуального капіталу підприємства, тобто, фактично, складу інтелектуальних ресурсів, які можуть бути використані в процесі господарської діяльності, трансформуючись у створення додаткової вартості і, з іншого боку, базових різновидів діяльності в рамках кадрового менеджменту, можемо обґрунтувати основні види та шляхи їх інтелектуального забезпечення (рис. 1).

Так, особистісні інтелектуальні ресурси найманих працівників, залучених до процесів кадрового менеджменту (людський капітал) – це їх знання, вміння, навички, компетенції, кваліфікація, досвід, творчі здібності. Звідси, забезпечення ефективного і якісного проходження управлінських процесів у сфері кадрового менеджменту на підприємстві, в першу чергу, потребує наявності відповідного рівня особистісних інтелектуальних ресурсів та вміння їх продуктивно застосовувати у працівників сфери HR. Тому даний аспект інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту на підприємстві потребує зусиль у напрямі розвитку персоналу, залученого до процесів формування, оцінки та розвитку кадрів.

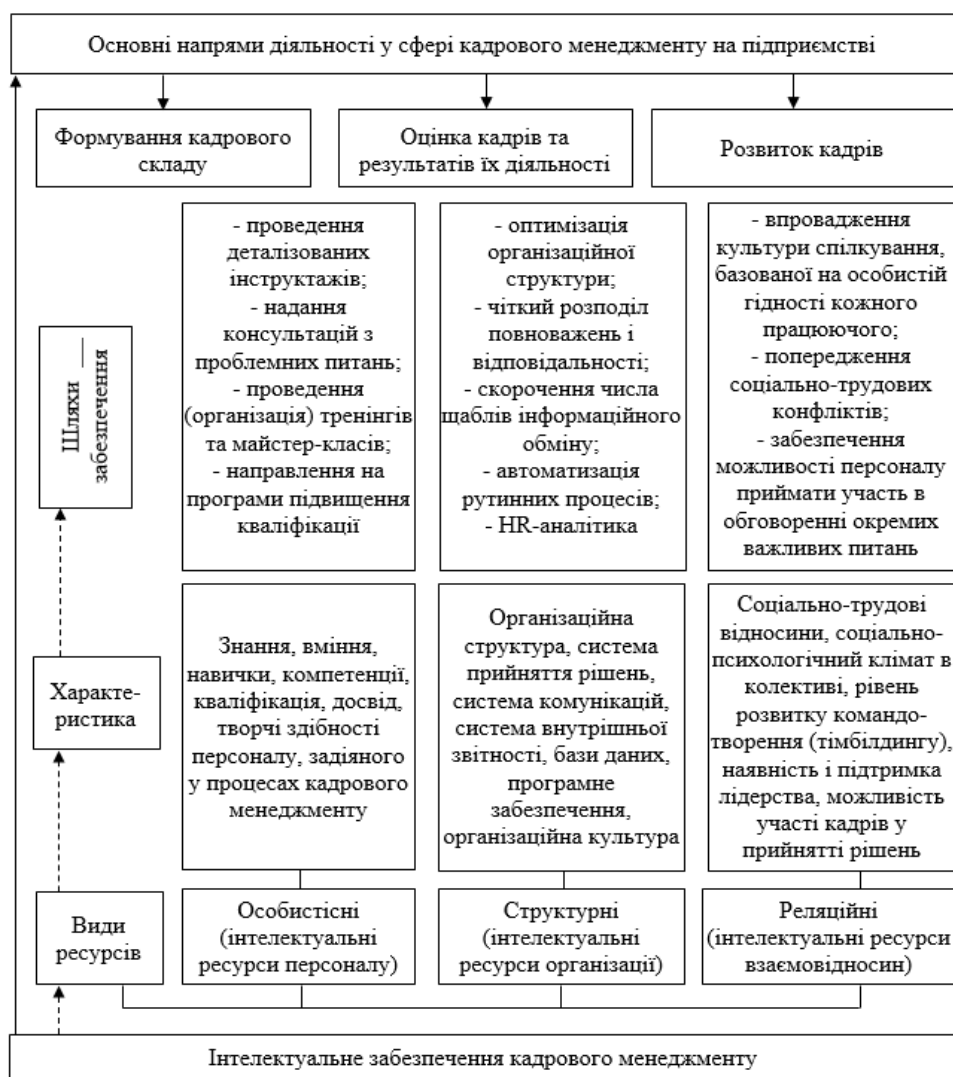


Рис. 1. Складові інтелектуального забезпечення процесів кадрового менеджменту на підприємстві

Джерело: авторська розробка

Основними напрямками роботи в контексті забезпечення визначеного виду інтелектуальних ресурсів для якісного та ефективного кадрового менеджменту на підприємстві, окрім початкового залучення до даного виду діяльності кваліфікованих спеціалістів, можуть бути:

- проведення деталізованих інструктажів щодо специфічних видів робіт або рішень, що потребують різнобічного аналізу;
- надання консультацій з проблемних питань (закріплення ментора (консультанта) за працівником на певний період);
- проведення (організація) тренінгів та майстер-класів з виконання окремих видів діяльності, опанування нового програмного забезпечення, розвитку творчого та креативного підходу у виконанні поточних функціональних обов'язків тощо;
- направлення на програми підвищення кваліфікації, розширення спектру знань, отримання додаткових навичок чи вмінь.

Структурні інтелектуальні ресурси – це спектр інтелектуальних ресурсів, які належать самому підприємству, а, відтак, формування яких повною мірою залежить від його власників, керівництва та інших стейкхолдерів. В першу чергу, таким ресурсом є організаційна структура підприємства, та місце і ключові взаємозв'язки у ній персоналу, задіяного у процесах кадрового менеджменту. Так, чим більш чітким буде розподіл повноважень і відповідальності в рамках діючої організаційної структури та чим швидшим і позбавленишим надмірної бюрократизації й багаторівневих шаблів проходження інформації між задіяними сторонами буде процес комунікаційного обміну, тим кращі умови створюватимуться для повноцінного використання структурних інтелектуальних ресурсів підприємства.

Наступний важливий елемент структурного інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту на підприємстві – наявність (формування й поповнення на системній основі) баз даних системи кадрового менеджменту та відповідного програмного забезпечення, здатного автоматизувати:

- рутинні процеси управління кадрами,
- формування різного роду витягів, звітів, аналітичних таблиць, графіків, рядів даних;
- виявлення закономірностей у поведінці кадрів,
- процеси прогнозування плинності кадрів;
- розрахунки в напрямі пошуку шляхів і можливостей оптимізації витрат в системі кадрового менеджменту;
- обґрунтування індивідуальних програм розвитку кадрів, виходячи з їх потенційних спроможностей.

Реляційні інтелектуальні ресурси – найбільш матеріально невідчутна складова інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту на підприємстві, яка, однак, значним чином впливатиме на рівень плинності кадрів, параметри вмотивованості працівників до особистісного розвитку на своєму робочому місці, а, відтак, і на їх бажання сприяти розвитку самого підприємства в цілому. Тут, в першу чергу, варто говорити про усталені форми міжособистісних взаємовідносин між працівниками робітничих та управлінських функцій, про загальний соціально-психологічний клімат в колективі чи між окремими його представниками (групами працівників), про практику соціально-трудова відносин на підприємстві, загальну культуру спілкування, демонстровану лідерами (топ-менеджментом, керівниками окремих структурних підрозділів, неформальними колективними лідерами). Так, якщо на підприємстві розбудовано соціально-трудова відносини таким чином, що кадри навіть найнижчого робітничого рівня мають можливість усвідомлювати власну цінність на робочому місці, власну роль у окремих господарських процесах чи почуватися гідною особистістю при комунікаціях навіть з керівниками найвищого рівня, то, звісно, що його персонал буде цінувати своє робоче місце, намагатися максимізувати свою продуктивність, в тому числі й за рахунок більш повного використання власних інтелектуальних ресурсів.

Таким чином, інтелектуальне забезпечення кадрового менеджменту полягає не лише у застосуванні широких можливостей штучного інтелекту чи цифрових систем обробки й аналізу даних, а й у розвитку персоналу, задіяного в управлінні кадрами, оптимізації процесів інформаційно-комунікаційного обміну та прийняття рішень в системі кадрового менеджменту, формуванні організаційної культури ділових відносин з пошуковцями роботи, кадровим резервом, персоналом, найманими працівниками, залученими до виконання робіт на період іспитового терміну.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтелектуальні ресурси підприємства є однією з найважливіших складових забезпечення його ефективного функціонування та стійкого розвитку у сучасних висококонкурентних умовах турбулентного економічного середовища, а, відтак, і невід'ємним елементом забезпечення ефективного проходження процесів кадрового менеджменту як діяльності, покликаної забезпечити формування, розвиток кадрів і продуктивне виконання ними функціональних обов'язків.

Інтелектуальне забезпечення кадрового менеджменту є складним і багаторівневим процесом, що потребує не лише відповідного фінансування, а, що набагато важливіше, усвідомлення і пропагування стейкхолдерами підприємства, лише завдяки чому можливо буде створити умови для максимального долучення усієї сукупності інтелектуальних ресурсів як самого підприємства, так і його кадрів для формування інтелектуального капіталу і приросту вартості підприємства, нарощування можливостей його господарської діяльності та конкуренції.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з такими актуальними питаннями: емпіричне дослідження впливу різних видів інтелектуального забезпечення на ключові показники ефективності кадрового менеджменту (плинність кадрів, продуктивність, рівень залученості); вивчення особливостей інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови економіки; формування кількісних методик оцінки рівня інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту на підприємстві.

Подальші дослідження в цих напрямках дозволять перейти від теоретичного обґрунтування до розробки конкретних практичних рекомендацій і інструментів, адаптованих до реалій вітчизняного бізнес-середовища.

Література

1. Kalra S. K. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management. *NHRD Journal*. 2007. August. P. 45–49. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0974173920070412>
2. Galbraith J. K. The new industrial state. USA : Princeton University press, 2007. 576 p.
3. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі [пер. з англ. Іван Дзюб]. Київ : Основи, 2001. 670 с.
4. Becker I. G. Human capital: theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3-rd ed. University of Chicago Press, 1993. 390 p.

5. Пасемко Г. П., Сербін В. В. Управління інтелектуальною власністю та інтелектуальним капіталом персоналу підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 40–44.
6. Awaluddin M., Cahaya A., Yunus A., Ashar A., Yusriadi Y. Intellectual capital to improve performance of employees BKD Bone District. *Machinery and production engineering*. 2025. Issue 2835. Vol. 170. P. 11–24. URL : https://api.maapde.com/media/article_files/V170I283502-2025-04-04_10-08-15.pdf
7. Semenova V., Litvinov O., Yermachenko V., Vicen V., Hajnišová Identification and assessment of the components of the enterprises intellectual capital. *ACCESS Journal : Access to science, business, innovation in digital economy*. 2025. Vol. 6 (2). PP. 336–356. [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6))
8. Irmatova A., Bakiyeva I., Bozorova S., Fotimabonu A., Doniyorova Q., Nasirkhodjaeva D. The influence of digitalization and artificial intelligence on human resources training. *International Journal for Quality Research*. 2025. Vol. 19 (1). P. 1–12. <https://doi.org/10.24874/IJQR19.01-01>
9. Небава О. М., Небава І. М. Вплив цифровізації бізнес-процесів на трансформацію інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції (12 вересня 2025 р., м. Одеса)*. Одеса : ОНУ, 2025. С. 363–365. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47679/25402.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
10. Патер Л. М., Коваль П. М. Системоутворюючий характер інтелектуально-кадрового забезпечення розвитку підприємницького сектору із врахуванням реалій інформаційно-цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54. URL : https://www.researchgate.net/publication/374322506_SISTEMOUTVORUUCIJ_HARAKTER_INTELEKTUALN_O-KADROVOGO_ZABEZPECENNA_ROZVITKU_PIDPRIEMNICKOGO_SEKTORU_IZ_VRAHUVANNAM_REALIJ_INFOMACIJO-CIFROVIH_TRANSFORMACIJ
11. Нагорняк Г. С. Ідентифікація поняття інтелектуального капіталу та його тенденції розвитку у контексті інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Випуск 20, Т. 2. С. 159–177.
12. Human Resources Strategy for 2022–25. Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343-rd Session. Geneva, November 2021. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf
13. Divya G., Gupta K. The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Vol. 6, No. 4. P. 2975–2979. Retrieved from : <http://journalppw.com>.
14. Посвалюк О. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів. *Development service industry management*. 2024. Випуск 4. С. 127–134. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(21))
15. Guide on measuring human capital / United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 p.
16. Поняття «інтелектуальний капітал» / Верховна Рада України : офіційний портал. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/euro/uk-en/6728/sp.java:-:dark>
17. Житченко О. Г. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 12. С. 255–259.
18. Akpinar A., Akdemir A. Intellectual capital. Challenges for business administrators in the new millennium : materials of the First International joint symposium on business administration. Turkey, 2000. P. 332–340. URL : https://www.researchgate.net/publication/270270240_INTELLECTUAL_CAPITAL
19. Ліпич, Л. Г., Хілуха, О. А., & Кушнір, М. А. (2025). Внутрішній реляційний капітал: сутність, методи діагностики та імпаکت-фактори на сучасних підприємствах. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15289282>
20. Швиданенко Г. О., Гусева І. Ю. Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують у зовнішньому середовищі. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 181–186.
21. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: realizing your company's tme value by finding its hidden brainpower. New York : Harper Business, 1997. 315 p.
22. Посвалюк О. А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220–226 . <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35>.

References

1. Kalra S. K.(2007). Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management. *NHRD Journal*. August. P. 45–49. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0974173920070412>
2. Galbraith J. K. (2007). *The new industrial state*. USA : Princeton University press, 576 p.
3. Blauh M. (2001). *Ekonomichna teoriia v retrospektivi* [per. z anhl. Ivan Dziub]. Kyiv : Osnovy,. 670 s.
4. Becker I. G.(1993). *Human capital: theoretical and empirical analysis with special reference to education*. 3-r ed. University of Chicago Press. 390 p.
5. Pasemko H. P., Serbin V. V. (2025). Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu ta intelektualnym kapitalom personalu pidpriemstv. *Investysii: praktyka ta dosvid*. № 3. S. 40–44.

6. Awaluddin M., Cahaya A., Yunus A., Ashar A., Yusriadi Y. (2025). Intellectual capital to improve performance of employees BKD Bone District. Machinery and production engineering. Issue 2835. Vol. 170. P. 11–24. URL : https://api.maapde.com/media/article_files/V170I283502-2025-04-04_10-08-15.pdf
7. Semenova V., Litvinov O., Yermachenko V., Vıcen V., Hajniřova (2025). Identification and assessment of the components of the enterprises intellectual capital. ACCESS Journal : Access to science, business, innovation in digital economy. Vol. 6 (2). PP. 336–356. [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6))
8. Irmatova A., Bakiyeva I., Bozorova S., Fotimabonu A., Doniyorova Q., Nasirkhodjaeva D. (2025). The influence of digitalization and artificial intelligence on human resources training. International Journal for Quality Research. Vol. 19 (1). P. 1–12. <https://doi.org/10.24874/IJQR19.01-01>
9. Nebava O. M., Nebava I. M. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii biznes-protsesiv na transformatsiiu intelektualnoho kapitalu pidpriemstva. Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky : zbirnyk materialiv KhIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (12 veresnia 2025 r., m. Odesa). Odesa : ONEU, S. 363–365. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47679/25402.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
10. Pater L. M., Koval P. M. (2023). Systemoutvoriuiuchyi kharakter intelektualno-kadrovoho zabezpechennia rozvytku pidpriemnytskoho sektoru iz vrakhuvanniam realii informatsiino-tsyfrovych transformatsii. Ekonomika ta suspilstvo. Vypusk 54. URL : https://www.researchgate.net/publication/374322506_SISTEMOUTVORUUCIJ_HARAKTER_INTELEKTUALNO-KADROVOGO_ZABEZPECENNA_ROZVITKU_PIDPRIEMNICKOGO_SEKTORU_IZ_VRAHUVANNAM_REALIJ_INFORMACIINO-CIFROVIH_TRANSFORMACIJ
11. Nahorniak H. S. (2024). Identyfikatsiia poniattia intelektualnoho kapitalu ta yoho tendentsii rozvytku u konteksti innovatsiinoho rozvytku vıchyznianiychk promyslovykh pidpriemstv. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. Vypusk 20, T. 2. S. 159–177.
12. Human Resources Strategy for 2022–25. Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343-rd Session. Geneva, November 2021. URL : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf
13. Divya G., Gupta K. (2022). The emerging challenges of human resource management. Journal of Positive School Psychology. Vol. 6, No. 4. R. 2975–2979. Retrieved from : <http://journalppw.com>.
14. Posvaliuk O. (2024). Otsiniuvannia rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstv u konteksti suchasnykh ekonomichnykh vyklykiv. Development service industry management. Vypusk 4. S. 127–134. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(21))
15. Guide on measuring human capital / United Nations : Task force on measuring human capital. New York ; Geneva, 2016. 156 r.
16. Poniattia «intellectual capital» / Verkhovna Rada Ukrainy : ofitsiinyi portal. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/euro/uk-en/6728/sp:java:-:dark>
17. Zhytchenko O. H. (2018). Sutnist ta vyznachennia poniattia «intelektualnyi kapital». Ekonomika i suspilstvo. Vypusk № 12. S. 255–259.
18. Akpınar A., Akdemir A. (2000). Intellectual capital. Challenges for business administrators in the new millennium : materials of the First International joint symposium on business administration. Turkey, P. 332–340. URL : https://www.researchgate.net/publication/270270240_INTELLECTUAL_CAPITAL
19. Lipych, L. H., Khilukha, O. A., & Kushnir, M. A. (2025). Vnutrishnii reliatsiinyi kapital: sutnist, metody diahnostryky ta impakt-factory na suchasnykh pidpriemstvakh. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15289282>
20. Shvydanenko H. O., Husieva I. Yu. (2012). Intelektualni resursy pidpriemstva, yaki funktsionuiut u zovnishnomu seredovyshchi. Problemy ekonomiky. № 4. S. 181–186.
21. Edvinsson L., Malone M. (1997). Intellectual Capital: realizing your company's tme value by finding its hidden brainpower. New York : Harper Business. 315 r.
22. Posvaliuk O. A. (2023). Trudovy i kadrovyy potentsialy pidpriemstva: vzaiemozviazok katehorii. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2023. № 2. S. 220–226 . <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35>.