

Менеджмент

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14912148>

**Особливості оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу
підприємств**

Чапран Сергій Петрович

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5888-3462>

Пугач Андрій Ігорович

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
ORCID <https://orcid.org/0009-0006-0627-8507>

Ванькович Любомир Ярославович

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8776-8511>

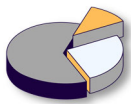
Прийнято: 02.02.2025 | Оpubліковано: 23.01.2025

***Анотація.** У статті досліджується важливість та актуальність оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу підприємств в умовах сучасної економіки, орієнтованої на знання та інновації. Автори доводять, що комплексне розуміння людських, структурних і реляційних складників нематеріальних активів дозволяє визначити реальний потенціал компанії, посилити її конкурентні переваги та підвищити інвестиційну привабливість. З урахуванням глобалізації, цифрової трансформації та швидких*



змін бізнес-середовища, оцінювання людських компетенцій, інформаційних систем, патентів, ліцензій, а також партнерських відносин потребує якісних і кількісних методів. У статті розглядаються сутнісні засади, що передбачають системний та динамічний характер нематеріальних ресурсів, їх тісний зв'язок зі стратегією підприємства, а також прозорість і вимірюваність результатів. На основі виокремлення чотирьох послідовних етапів оцінювання пропонується алгоритм, який включає ідентифікацію та категоризацію активів, збір і аналіз даних, вибір методів розрахунку та інтерпретацію з подальшим впровадженням рекомендацій. Такий підхід допомагає керівництву здійснювати обґрунтовані управлінські рішення, сприяє ефективному розподілу інвестицій і дозволяє відстежувати динаміку розвитку ключових нематеріальних складових. У статті також обґрунтовується, що максимальна користь від оцінювання інтелектуального капіталу досягається за умови його тісної інтеграції у загальну корпоративну стратегію. Окремі елементи, такі як рівень кваліфікації персоналу, внутрішні регламенти й бази знань, а також репутаційні чинники та взаємодія із зацікавленими сторонами, розглядаються у системній єдності. Виявлені результати оцінки мають бути використані для вдосконалення практик управління, поліпшення внутрішніх комунікацій, формування інноваційного клімату та розширення зовнішніх зв'язків. У підсумку робиться висновок, що оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу сприяє не лише підвищенню ефективності поточної діяльності, а й створює передумови для сталого зростання та зміцнення ринкових позицій на довгострокову перспективу.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, структурний капітал, реляційний капітал, нематеріальні активи, оцінювання, конкурентоспроможність, стратегія підприємства



Features of assessment of individual elements of intellectual capital of enterprises

Serhii Chapran

post-graduate student, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5888-3462>

Andrii Puhach

post-graduate student, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
ORCID <https://orcid.org/0009-0006-0627-8507>

Liubomyr Vankovych

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8776-8511>

Abstract. *The article examines the importance and relevance of assessing individual elements of intellectual capital of enterprises in the conditions of a modern economy focused on knowledge and innovation. The authors prove that a comprehensive understanding of the human, structural and relational components of intangible assets allows us to determine the real potential of a company, strengthen its competitive advantages and increase investment attractiveness. Taking into account globalization, digital transformation and rapid changes in the business environment, the assessment of human competencies, information systems, patents, licenses, as well as partnerships requires qualitative and quantitative methods. The article examines the essential principles that assume the systemic and dynamic nature of intangible resources, their close connection with the enterprise strategy, as well as the transparency and measurability of results. Based on the identification of four consecutive stages of assessment, an algorithm is proposed that includes the identification and categorization of assets, data collection and analysis, the selection*



of calculation methods and interpretation with the subsequent implementation of recommendations. This approach helps management make informed management decisions, promotes effective investment allocation, and allows tracking the dynamics of key intangible components. The article also argues that the maximum benefit from assessing intellectual capital is achieved when it is closely integrated into the overall corporate strategy. Individual elements, such as the level of personnel qualifications, internal regulations and knowledge bases, as well as reputational factors and interaction with stakeholders, are considered in a systemic unity. The identified assessment results should be used to improve management practices, improve internal communications, form an innovative climate, and expand external ties. As a result, it is concluded that assessing individual elements of intellectual capital contributes not only to increasing the efficiency of current activities, but also creates the prerequisites for sustainable growth and strengthening market positions in the long term.

Keywords: *intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, intangible assets, assessment, competitiveness, enterprise strategy*

Постановка проблеми. У сучасній економіці, що дедалі більше орієнтується на знання та інновації, інтелектуальний капітал підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме він закладає підвалини конкурентоспроможності та сталого зростання. Традиційні підходи до оцінювання успіху бізнесу, засновані переважно на матеріальних і фінансових активах, вже не відображають повною мірою реальну вартість організацій. Тепер ключове місце займають нематеріальні ресурси, передусім людський потенціал, наукові розробки, патенти, технології та репутація. Через це виникає потреба у відповідних методах і механізмах оцінювання інтелектуального капіталу. Без належного розуміння та вимірювання цього капіталу управлінські рішення можуть бути неефективними, а формування довгострокової стратегії – неповним і ризикованим.

Актуальність питання оцінювання інтелектуального капіталу посилюється також через збільшення ролі партнерств і мережевої взаємодії. Коли



підприємство прагне залучити нових партнерів чи потенційних інвесторів, усе більше уваги приділяється не лише фінансовим показникам, а й таким чинникам, як рівень кваліфікації персоналу, управлінські практики, корпоративна культура та бренд. Уміння продемонструвати розвиток цих нематеріальних активів і їх внесок у створення вартості стає суттєвою перевагою. Більш того, в епоху соціальних медіа та масових комунікацій репутаційний аспект (частина реляційного капіталу) може суттєво вплинути на схильність до партнерства, рівень довіри та лояльність з боку клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання та розвитку інтелектуального капіталу досліджувалося багатьма вітчизняними й зарубіжними науковцями. Зокрема, Н.Л. Гавкалова [1] наголошує, що формування і використання інтелектуального капіталу є найважливішою складовою успіху сучасних підприємств, адже саме нематеріальні ресурси, зокрема знання й компетенції, визначають здатність до інновацій. О.М. Носик [2] звертає увагу на структурно-функціональні характеристики людського капіталу, наголошуючи на необхідності визначати зв'язок між рівнем освіти, професійною кваліфікацією та економічними результатами.

Значний внесок у розуміння ролі людського капіталу в сучасній економічній системі зробили С.А. Жуков, В.В. Зеліч та С.Ю. Сойма [3], які дослідили механізми формування, інвестування та перспективи розвитку в Україні. Вони підкреслюють, що вартість людського капіталу зростає зі збільшенням інвестицій у навчання та професійний розвиток. На важливості формування людського капіталу через систему освіти та професійної підготовки наголошувала й О.А. Грішнова [4], зазначаючи, що тривала віддача від освітніх інвестицій забезпечує довгостроковий економічний ефект для підприємств.

Цікаві думки щодо своєчасних інвестицій у людський капітал висловлюють Ж. Поплавська та В. Поплавський [5], акцентуючи увагу на тому, що конкурентні переваги підприємства багато в чому зумовлюються ефективністю використання знань і компетенцій працівників. О.В. Сем'ян [6] наголошує на понятті інтелектуалізації людського капіталу, підкреслюючи



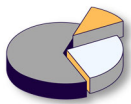
важливість творчого та інноваційного потенціалу персоналу для підвищення результативності функціонування бізнесу.

Окремо слід відзначити роботу С. Фишера [7], який досліджував природу капіталу і доходу, розглядаючи капітал у широкому сенсі, що дає підстави визначати людський та структурний капітал як важливі джерела доданої вартості. Водночас В. Антонюк [8] зазначає, що для зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу в Україні необхідно приділяти особливу увагу стратегіям його відтворення, включаючи розвиток освітніх програм, стимулювання інновацій та покращення умов праці.

Таким чином, у науковому дискурсі простежується спільна думка про вагомість інтелектуального та людського капіталу як рушійної сили економічного зростання й сталого розвитку підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зазначити, що низка теорій і концепцій в контексті визначення особливостей самого процесу оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу підприємств, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Дослідження може внести значний вклад у розуміння як удосконалити сам процес оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є комплексне обґрунтування важливості та актуальності оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу підприємств, а також розробка методичних підходів, які забезпечать ефективну інтеграцію результатів оцінювання в управлінську діяльність. Об'єктом дослідження виступають процеси ідентифікації, аналізу і вимірювання людського, структурного та реляційного капіталу в межах функціонування сучасних підприємств. Основними завданнями є: розкрити сутнісні засади оцінювання елементів інтелектуального капіталу, визначити ключові етапи реалізації даного процесу.

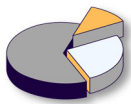


Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість розгляду саме окремих елементів інтелектуального капіталу підприємств зумовлена тим, що кожний з них має власну специфіку та потребує індивідуального підходу до аналізу й оцінки. Наприклад, людський капітал включає в себе знання, навички та компетенції працівників, які є основою для інновацій і вдосконалення бізнес-процесів. У той час структурний капітал охоплює внутрішні процеси, бази даних, інформаційні системи, стандартизовані процедури, тобто те, що залишається з підприємством навіть після того, як співробітники змінюються. Реляційний капітал пов'язаний із зовнішніми зв'язками: відносинами з партнерами, споживачами та постачальниками, діловою репутацією, іміджем. Саме окреме оцінювання кожної з цих складових дає змогу краще зрозуміти, де закладено найбільший потенціал розвитку (табл.1).

Таблиця 1

Параметри оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу підприємств

Системність і комплексність	Динамічність і адаптивність	Органічна інтеграція з корпоративною стратегією
Першою сутнісною засадою є розуміння, що інтелектуальний капітал складається з різномірних компонентів: людського, структурного та реляційного капіталу	Інтелектуальний капітал є динамічним, адже знання, компетенції та репутаційні характеристики швидко змінюються під впливом технологічного прогресу та змін ринкової кон'юнктури	Третя сутнісна засада підкреслює, що оцінювання кожного елемента інтелектуального капіталу повинне бути безпосередньо пов'язане з цілями та пріоритетами розвитку підприємства



Оцінювання лише окремих частин без урахування їх взаємного впливу може дати викривлену картину загальної вартості	Тому оцінювання елементів інтелектуального капіталу повинно бути гнучким, з регулярним оновленням відповідно до змін у середовищі	Якщо компанія прагне посилити інноваційну складову, то відповідна увага приділяється людському капіталу та інфраструктурним складникам, які сприяють генерації нових ідей
---	---	---

Джерело: складено авторами

Управління інтелектуальним капіталом стає особливо актуальним в умовах глобалізації, коли підприємства з різних країн змагаються між собою за таланти, унікальні знання та інновації [9-10]. Глобальні ланцюги постачань і міжнародні стратегічні альянси спонукають компанії шукати нові шляхи створення цінності. Відтак, гнучке й компетентне управління нематеріальними ресурсами може стати вагомим чинником для зміцнення позицій компанії на світових ринках [11-12]. Виявлення і належна оцінка кожного елементу інтелектуального капіталу дозволяють підприємствам ефективно спрямувати інвестиції у розвиток персоналу, диджиталізацію внутрішніх процесів чи покращення відносин з клієнтами, орієнтуючись на максимально можливий зиск від вкладених ресурсів (рис.1).



Рис.1. Етапи оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу підприємств

Джерело: складено авторами

З економічної точки зору, чим точніше виміряний інтелектуальний капітал, тим краще компанії можуть прогнозувати свої майбутні доходи, оптимізувати структуру витрат та підвищувати інвестиційну привабливість [13-15]. Нематеріальні активи, такі як патенти, авторські права чи результати досліджень, часто виступають ключовими драйверами інноваційних продуктів і процесів. Їх ефективне використання дозволяє компанії стимулювати розширення на нові ринки, запроваджувати унікальні послуги чи створювати високотехнологічні товари. При цьому здатність правильно оцінити цінність кожного з цих активів



безпосередньо впливає на те, наскільки розумно будуть розподілятися ресурси між різними проєктами розвитку.

Без чіткого бачення та кількісної оцінки обсягів і динаміки інтелектуального капіталу складно планувати довгострокову стратегію. Здебільшого керівники покладаються на показники фінансової звітності, в яких вартість нематеріальних ресурсів не завжди відображена коректно або згадується опосередковано, наприклад, у статтях про гудвіл чи витрати на науково-дослідні розробки. Унаслідок цього прийняття управлінських рішень може бути обмеженим та базуватися на неповній інформації. Для подолання таких прогалин потрібні системні підходи й методики, що спрямовані саме на оцінювання окремих компонентів інтелектуального капіталу та врахування їх внеску у фінансові й нефінансові результати діяльності компанії. Зокрема, в умовах цифрової трансформації та швидкої зміни бізнес-середовища оцінювання елементів інтелектуального капіталу стає запорукою адаптивності. Підприємства, що інвестують у знання, компетенції працівників, створення ефективних інформаційних систем та розвиток комунікаційних мереж, здатні швидше реагувати на виклики ринку, впроваджувати новітні технології та формувати інноваційну культуру. Без точного розуміння, які саме нематеріальні чинники дають змогу досягати конкурентних переваг, компанії ризикують втратити темп або ж інвестувати кошти в некритичні напрями, ігноруючи дійсно перспективні джерела вартості.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що управлінський підхід до оцінювання інтелектуального капіталу водночас повинен враховувати особливості галузі та бізнес-моделі підприємства. Наприклад, технологічні компанії з високою науково-дослідною складовою концентруються на патентах, ліцензіях і фаховій підготовці інженерів, тоді як консалтингова фірма робить ставку на кваліфікацію консультантів, сформовані методики та репутацію. Тому універсальних шаблонів може бути замало. Кожен окремий елемент інтелектуального капіталу потребує не лише якісного аналізу, а й адаптованих



кількісних показників, які можна буде співставляти у динаміці або порівнювати з галузевими чи загальноринковими бенчмарками.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
2. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. С. 23–26.
3. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестицій та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 105–109.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, КОО, 2001. 256 с.
5. Поплавська Ж., Поплавський В. Людський капітал. Не забаритись би з інвестиціями. Віче. 2002. № 2. С. 59–68
6. Сем'ян, О.В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. №4(16). С.141–145.
7. Фишер С. Природа капіталу і доходу. Київ : Вид-во ВеселкаА, 2011. 864 с.
8. Антонюк В. Головні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу в Україні. Україна: аспекти праці. 2006. № 2. С. 39–47.
9. Брюховецька Н. Ю., Іваненко Л. В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика : монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.
10. Скворцова О. В. Детермінанти інтелектуалізації людського капіталу в процесі трудової діяльності. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 3 (31). С. 53–56.



- 11.Близнюк В. В. Український ринок праці: історичні виклики та нові завдання. Український соціум. 2016. № 3 (58). С. 58–71.
- 12.Андріїв Н. М. Безпекові аспекти формування, розвитку й використання людського капіталу на мікрорівні. Нові напрями розвитку науки та техніки в умовах світової кризи: матеріали ХCV Міжнародної інтернетконференції (м. Ужгород, 19 серпня 2022 р.). Ужгород, 2022. С. 17–21.
- 13.Людський капітал України: демографічні передумови та соціально-економічні чинники формування : кол. монографія / за ред. Д. П. Мельничука. Житомир : ЖДТУ, 2014. 317 с
- 14.Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
- 15.Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)