

**Бітюк І. М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2209-8753>

**Inna Bitiuk**

Cherkasy State Technological University

**Одінцов О. М.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та управління,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3308-3389>

**Oleh Odintsov**

Cherkasy State Technological University

**Бабич І. В.**

кандидат хімічних наук, докторант,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7159-6046>

**Igor Babych**

Cherkasy State Technological University

## ІНВЕСТУВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

### INVESTMENT IN PERSONNEL AS A KEY TOOL FOR FORMING AN ENTERPRISE'S INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

**Анотація.** У статті досліджено роль інвестування в персонал у процесі формування інтелектуального капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства. Обґрунтовано, що в умовах переходу до економіки знань персонал виступає основним носієм інтелектуального капіталу та ключовим об'єктом інвестиційного менеджменту. Проаналізовано економічну сутність інтелектуального капіталу, визначено його місце в структурі інтелектуального капіталу підприємства та розкрито основні напрями інвестицій у розвиток людського капіталу. Визначено основні аспекти інвестування в персонал для формування інтелектуального капіталу підприємства, до яких відносять: корпоративну культуру; управління талантами; мотивація і стимулювання; навчання та розвиток; управління знаннями. Сформовано складники інтелектуального капіталу, до яких відносять: людський, організаційний та ринковий. Доведено, що ефективне інвестування в персонал забезпечує зростання інноваційної активності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та створення довгострокових стратегічних переваг.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інвестування в персонал, інновації, людський капітал, інноваційний розвиток, нематеріальні активи, економіка знань.

**Abstract.** The article examines the role of investing in personnel in the process of forming the intellectual capital of an innovation-oriented enterprise. It is substantiated that in the conditions of transition to a knowledge economy, personnel act as the main carrier of intellectual capital and a key object of investment management. The economic essence of intellectual capital is analyzed, its place in the structure of the intellectual capital of the enterprise is determined, and the main directions of investment in the development of human capital are revealed. The main aspects of investing in personnel for the formation of the intellectual capital of the enterprise are determined, which include: corporate culture; talent management; motivation and stimulation; training and development; knowledge management. The components of intellectual capital are formed, which include: human – accumulates intellectual potential, practical experience and professional competencies of personnel, which are the main stimulus for innovative transformations; organizational – represents a set of institutional mechanisms, the architecture of internal business processes, corporate culture, as well as management systems and information base, which in synergy determine the operational efficiency of the business entity; market – integrates the external communication links of the enterprise, its image assets and the system of relations with counterparties and consumers. It is important to understand that intellectual capital is not a simple sum of personnel knowledge. It is a synergistic system where human capital is a dynamic driver, and organizational capital is a stabilizing platform. Without proper investment in corporate culture and management systems (organizational capital), the high intellectual potential of individual employees remains unrealized and is not transformed into the property of the enterprise. The results of investing in personnel in the context of the formation of intellectual capital and innova-

*tive development of the enterprise are determined: an increase in the level of human capital of the enterprise; strengthening the ability of personnel to generate innovations; formation and development of the structural capital of the enterprise; increasing the innovative activity of the enterprise; reducing the innovation cycle; reducing the risks of innovative activity; forming an innovative corporate culture; increasing the competitiveness of the enterprise; increasing the market value of the enterprise; optimizing investment decisions; increasing the efficiency of using other resources of the enterprise; ensuring sustainable innovative development of the enterprise; reducing staff turnover and preserving intellectual potential; forming the strategic flexibility of the enterprise. It has been proven that effective investment in personnel ensures the growth of the enterprise's innovative activity, increasing its competitiveness and creating long-term strategic advantages.*

**Keywords:** *intellectual capital, investment in personnel, innovation, human capital, innovative development, intangible assets, knowledge economy.*

**Постановка проблеми.** Ефективність інноваційної діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості його людського капіталу – носія унікальних знань та креативних ідей. Однак специфіка інвестицій у персонал полягає у їхньому нематеріальному характері та відстроченому в часі ефекті, що часто створює конфлікт між короткостроковими фінансовими цілями підприємства та довгостроковою потребою у розвитку компетенцій. За таких обставин актуалізується проблема формування комплексної системи інвестування в персонал, яка б забезпечила не лише професійне зростання окремих працівників, а й трансформацію їхніх знань у структурний капітал організації, що є критично важливим для мінімізації інноваційних ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інтелектуального капіталу широко представлена в працях вітчизняних науковців, де розглядаються його сутність, структура та роль у забезпеченні конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств. Значна увага приділяється також дослідженню людського капіталу як базової складової інтелектуального капіталу. Дослідження питання інтелектуального капіталу знайшли своє відображення в наукових працях таких вітчизняних вчених як: Дашевська А.А., Лук'янова В.В. [1, 2], Скоробагата Л.В. [2], Гусаковська Т.О., Святний Л.О. [3], Собко О.М. [4], Шульга О.В. [5], Феленчак Ю. Б., Пастернак Ю.М., Книш Н.Я., Попович А.Р., Іваницький М.А., Ярмолук Р.Ю. [6], Н.Л. Гавкалова, Н С. Маркова [7], Рева О.В. [8]. Проте, незважаючи на зростання наукового інтересу до проблем інтелектуального капіталу, питання інвестування в персонал як ключового напрямку його формування залишаються недостатньо систематизованими.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні основи та практичні рекомендації щодо інвестицій в персонал як ключового інструменту формування інтелектуального капіталу, що забезпечує сталий інноваційний розвиток підприємства в умовах економіки знань.

**Виклад основного матеріалу.** Трансформаційні процеси, що притаманні сучасному етапу розвитку глобальної економіки, супроводжуються радикальним посиленням значущості знань, інформаційних потоків та інноваційних рішень як домінуючих чинників стимулювання економічної динаміки. За таких обставин класичні матеріальні ресурси поступово втрачають свій визначальний вплив, делегуючи пріоритетну роль нематеріальним активам, серед яких ключове місце належить інтелектуальному капіталу. Саме цей актив виступає фундаментом для продукування стійких конкурентних переваг підприємств, що орієнтовані на інноваційний шлях розвитку.

Центральним елементом, що забезпечує функціонування інтелектуального капіталу, постає людський

ресурс як носій унікальних знань та креативних інноваційних ідей. Від рівня розвитку персоналу безпосередньо залежать здатність підприємства до генерації інновацій, ефективність упровадження нових технологій та результативність інноваційної діяльності загалом.

Інвестиції в персонал є ключовим напрямком формування інтелектуального капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства. Адже саме людські ресурси, їх знання, досвід та навички є ядром цього капіталу. Через механізми навчання та вдосконалення компетенцій людські ресурси трансформуються у стратегічний нематеріальний актив, що забезпечує інноваційну стійкість та зростання ринкової вартості підприємства.

Розглянемо детальніше визначення сутності поняття «інтелектуальний капітал» з досвіду вітчизняних науковців. Отже, Дашевська А.А та Лук'янова В.В. в своїй науковій праці розглядають категорію «інтелектуальний капітал» як «визначення економічної категорії відбувається в єдності якісних характеристик робочої сили й економічного результату вкладень у неї, які характеризують сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, сприяють зростанню продуктивності праці і доходів свого власника та національного доходу» [1, с. 362–366]. При цьому Дашевська А.А., Скоробагата Л.В також зазначають, що основним завданням розвитку людського капіталу організації є «виявлення творчих працівників, які формують «стратегічний інтелектуальний ресурс» підприємства й які потребують інвестицій – вкладення коштів» [2, с. 94–98]. Гусаковська Т.О. та Святний Л.О. в своїй праці пов'язують інтелектуальний капітал зі знаннями, які можливо трансформувати в майбутній прибуток чи нарощення вартості підприємства. Науковці подають визначення поняття «інтелектуальний капітал» як: «технологічні, управлінські та ринкові новації, які можуть стати інноваціями, тобто такими, що приносять додатковий прибуток» [3, с. 435–440]. Собко О.М. стверджує, що інтелектуальний капітал може генерувати додану інтелектуальну власність та позитивно впливає на стабільне підвищення вартості підприємства [4]. Варто погодитись з думкою Шульги О.В., яка стверджує, що «зважаючи на певні відмінності в структурних характеристиках, сутність інтелектуального капіталу може бути представлено через більш загальну форму – нематеріальні активи» [5, с. 28–34]. Враховуючи вищезазначені дослідження категорії «інтелектуальний капітал», можна зробити висновок, що сучасна економічна думка трактує інтелектуальний капітал через чотири виміри: він функціонує як система елементів, розвивається як динамічний процес, виступає прибутковим активом та матеріалізується у фінальному результаті.

Спираючись на наведені погляди, ми пропонуємо систематизувати складники інтелектуального капіталу: людський, організаційний та ринковий.

Людський капітал – акумулює в собі інтелектуальний потенціал, практичний досвід та професійні компетенції персоналу, що виступають головним стимулом інноваційних перетворень. Процес його капіталізації базується на цілеспрямованому інвестуванні в безперервне навчання та вдосконалення навичок, що в результаті забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості інноваційного продукту, збільшення прибутку та рентабельності підприємства.

Ринковий капітал – інтегрує зовнішні комунікаційні зв'язки підприємства, її іміджеві активи та систему взаємин із контрагентами й споживачами. У системі стратегічного управління він посідає вагоме місце як інструмент диференціації на ринку, що забезпечує зростання бази лояльних клієнтів і сприяє ефективному виходу на нові ринки збуту через накопичення довіри та репутаційних здобутків підприємства.

Організаційний капітал – представляє сукупність інституційних механізмів, архітектуру внутрішніх бізнес-процесів, корпоративну культуру, а також управлінські системи та інформаційну базу, що в синергії детермінують операційну ефективність суб'єкта господарювання. Даний елемент інтелектуального капіталу виступає дієвим інструментом раціонального використання людського потенціалу, створює сприятливий простір для інноваційного пошуку [6, с. 574-580].

Важливо розуміти, що інтелектуальний капітал не є простою сумою знань персоналу. Це синергетична система, де людський капітал є динамічним рушієм, а організаційний – стабілізуючою платформою. Без

належних інвестицій у корпоративну культуру та управлінські системи (організаційний капітал), високий інтелектуальний потенціал окремих працівників залишається нереалізованим і не трансформується у власність підприємства.

Ефективне управління інтелектуальними активами є критичним фактором успіху. Розвиток такого ресурсу як персонал не лише вдосконалює систему HR-менеджменту, а й виступає каталізатором бізнес-ефективності, сприяє інноваційній діяльності підприємства, забезпечуючи підприємству стійкі позиції в умовах глобальної інтелектуалізації економіки та високої конкуренції. Розглянемо основні аспекти інвестицій в персонал для формування стійкого інтелектуального капіталу Рис. 1.

Отже, інвестування в персонал доцільно трактувати саме як довгострокові цілеспрямовані вкладення ресурсів у розвиток професійних, інтелектуальних і креативних здібностей працівників з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та його інноваційного розвитку. Тому, варто зазначити, що особливістю інвестицій у персонал є їх нематеріальний характер і довгостроковий ефект, що потребує застосування стратегічного підходу в інвестиційному менеджменті. Проте, такі ресурси мають відстрочений ефект, так як кошти підприємство вкладає в персонал «тут і зараз» на навчання, розвиток, мотивацію, а результат отримує «потім» у формі накопичення знань, досвіду та soft skills. Інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу сприяють накопиченню індивідуальних знань і навичок, що згодом трансформуються в організаційні знання. Завдяки цьому створюється підґрунтя для формування струк-



Рисунок 1 – Основні аспекти інвестування в персонал для формування інтелектуального капіталу

Джерело: складено авторами на основі [7, 8]

турного капіталу підприємства, зокрема внутрішніх процедур, технологій, інформаційних систем та інноваційних рішень.

З позицій інноваційного розвитку підприємства інвестування в персонал забезпечує підвищення його здатності до створення та впровадження інновацій різного характеру – продуктових, процесних, організаційних та маркетингових. Зростання рівня компетентності персоналу сприяє скороченню інноваційних циклів, підвищенню якості інноваційних рішень та зниженню ризиків інноваційної діяльності. Таким чином, інвестиції в персонал виступають каталізатором інноваційних процесів на підприємстві.

Важливим аспектом впливу інвестицій в персонал на інтелектуальний капітал є розвиток здатності працівників до генерації нових креативних ідей та інновацій. Інвестиції в розвиток креативного мислення, міждисциплінарних компетенцій і командної роботи сприяють підвищенню інноваційної активності персоналу. У результаті підприємство отримує можливість не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища (сукупності зовнішніх факторів: економічні, суспільні, природні, політичні, технологічні та демографічні), а й активно формувати власні інноваційні траєкторії розвитку.

Окрему роль у формуванні інтелектуального капіталу відіграють інвестиції в розвиток інноваційної корпоративної культури. Створення сприятливого середовища для обміну знаннями, заохочення ініціативності та підтримка інноваційної діяльності персоналу сприяють перетворенню індивідуальних знань працівників на колективний інтелектуальний ресурс підприємства.

У цьому контексті інвестування в персонал виходить за межі традиційних витрат на навчання та охоплює формування цінностей, норм і поведінкових моделей, орієнтованих на інновації.

Разом з тим ефективність інвестування в персонал значною мірою залежить від рівня інтеграції відповідних інвестицій у загальну систему інвестиційного менеджменту підприємства. Відсутність стратегічного підходу до управління інвестиціями в персонал може призвести до фрагментарності та недостатньої віддачі від вкладених ресурсів. Тому інвестування в персонал доцільно розглядати як складову інвестиційної стратегії інноваційно-орієнтованого підприємства.

Розглянемо результати інвестування в персонал у контексті формування інтелектуального капіталу та інноваційного розвитку підприємства Табл. 1.

Дані таблиці демонструють, що інвестиції в персонал виступають не просто витратами на навчання, а інструментом стиснення інноваційного циклу. Завдяки розвитку креативного мислення та системи управління знаннями, час від появи ідеї до її комерціалізації (виходу на ринок) скорочується. Це досягається за рахунок мінімізації помилок на етапі проєктування та здатності персоналу до швидкої адаптації нових технологій.

Отримані результати свідчать, що інвестування в персонал має комплексний і системний вплив на формування інтелектуального капіталу та інноваційний розвиток підприємства. Інвестиції в розвиток людського капіталу забезпечують не лише зростання професійних і креативних компетентностей персоналу, а й створюють передумови для формування структур-

**Таблиця 1 – Результати інвестування в персонал у контексті формування інтелектуального капіталу та інноваційного розвитку підприємства**

<b>Результати інвестування в персонал</b>	<b>Характеристика</b>
Зростання рівня людського капіталу підприємства	Відбувається підвищення професійних знань, кваліфікації та компетентностей персоналу, що формує базу для накопичення інтелектуального капіталу.
Посилення здатності персоналу до генерації інновацій	Розвиток креативного мислення та інноваційних компетенцій сприяє збільшенню кількості інноваційних ідей і проєктів.
Формування та розвиток структурного капіталу підприємства	Індивідуальні знання персоналу трансформуються в організаційні знання, стандарти, бізнес-процеси, технології та патенти.
Підвищення інноваційної активності підприємства	Зростає частка інноваційної продукції, інтенсивність упровадження нових технологій і процесів.
Скорочення інноваційного циклу	Підвищується швидкість розроблення, тестування та комерціалізації інноваційних рішень.
Зниження ризиків інноваційної діяльності	Компетентний персонал забезпечує більш обґрунтовані управлінські рішення та ефективне управління інноваційними проєктами.
Формування інноваційної корпоративної культури	Створюється середовище, орієнтоване на обмін знаннями, ініціативність і підтримку інновацій.
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Інтелектуальний капітал стає джерелом стійких конкурентних переваг на ринку.
Зростання ринкової вартості підприємства	Розвинений інтелектуальний капітал підвищує інвестиційну привабливість та нематеріальну вартість бізнесу.
Оптимізація інвестиційних рішень	Інвестиції в персонал інтегруються в систему інвестиційного менеджменту, що забезпечує їх стратегічну узгодженість.
Підвищення ефективності використання інших ресурсів підприємства	Компетентний персонал забезпечує раціональне використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.
Забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства	Формується довгостроковий потенціал адаптації до змін зовнішнього середовища.
Зменшення плинності кадрів та збереження інтелектуального потенціалу	Інвестиції в розвиток персоналу підвищують лояльність працівників і знижують ризик втрати знань.
Формування стратегічної гнучкості підприємства	Підприємство здатне оперативно реагувати на технологічні та ринкові зміни завдяки розвиненому інтелектуальному капіталу.

Джерело: складено авторами

ного та реляційного капіталу підприємства. Це підтверджує ключову роль персоналу як базового носія інтелектуального капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства.

**Висновки.** Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інвестування в персонал є ключовим чинником формування інтелектуального капіталу та забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Саме цей ресурс стає основою для реалізації інноваційної стратегії та досягнення сталих конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі. Перехід до

інноваційної моделі розвитку неможливий без перегляду інвестиційної політики підприємства. Інвестиції в персонал повинні розглядатися не як допоміжний захід, а як стратегічна домінанта.

Інтеграція інвестицій у персонал у систему інвестиційного менеджменту забезпечує стратегічний характер управлінських рішень і сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг підприємства. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності інвестицій у персонал та інтелектуальний капітал.

#### Бібліографічний список:

1. Дашевська А.А., Лук'янова В.В. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Мукачівський державний університет*. С. 362–366. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-55> URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/55.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/55.pdf)
2. Дашевська А.А., Скоробагата Л.В. Людський капітал у системі обліку та оподаткування. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції*. 2017. С. 94–98.
3. Гусаковська Т.О., Святний Л.О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2025. № 1. С. 435–440. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-435-440>
4. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 444 с.
5. Шульга О.В. Інтелектуальний капітал: сутність та напрями використання. *Economics Bulletin*. 2023. №4, с. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.028>
6. Феленчак Ю. Б., Пастернак Ю.М., Книш Н.Я., Попович А.Р., Іваницький М.А., Ярмолюк Р.Ю. Економічні аспекти розвитку інтелектуального капіталу у глобалізованому світі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. Випуск 38. С. 574–580.
7. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
8. Рева О.В. Інформаційно-інноваційний підхід побудови та розвитку інтелектуального капіталу у сучасній економіці. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=10&y=2017>

#### References:

1. Dashevska A.A. & Lukianova V.V. (2018). Intelektualnyi kapital yak osnova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Intellectual capital as a basis for innovative development of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Mukachivskiy derzhavnyi universytet*, pp. 362–366. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-55>
2. Dashevska A.A. & Skorobahata L.V. (2017). Liudskiy kapital u systemi obliku ta opodatkuvannia [Human capital in the accounting and taxation system]. *Problemy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini v konteksti aktyvizatsii protsesiv yevrointehratsii*, pp. 94–98.
3. Husakovska T.O. & Sviatnyi L.O. (2025). Intelektualnyi kapital yak ekonomichna katehoriia [Intellectual capital as an economic category]. *BIZNESINFORM*, No. 1, pp. 435–440. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-435-440>
4. Sobko O.M. (2016). *Intelektualnyi kapital i kreatsiia vartosti pidpriemstva* [Intellectual capital and enterprise value creation]: monohr. Ternopil: TNEU. 444 p.
5. Shulha O.V. (2023). Intelektualnyi kapital: sutnist ta napriamy vykorystannia [Intellectual capital: essence and directions of use]. *Economics Bulletin*, No. 4, pp. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.028>
6. Felenchak Yu.B., Pasternak Yu.M., Knysh N.Ya., Popovych A.R., Ivanytskyi M.A. & Yarmoliuk R.Yu. (2023). Ekonomichni aspekty rozvytku intelektualnoho kapitalu u hlobalizovanomu sviiti [Economic aspects of intellectual capital development in a globalized world]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna*, Issue 38, pp. 574–580.
7. Havkalova N.L. & Markova N.S. (2006). *Formuvannia ta vykorystannia intelektualnoho kapitalu* [Formation and use of intellectual capital]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 252 p.
8. Reva O.V. (2017). Informatsiino-innovatsiinyi pidkhid pobudovy ta rozvytku intelektualnoho kapitalu u suchasni ekonomitsi [Information-innovative approach to the construction and development of intellectual capital in the modern economy]. *Efektivna ekonomika*, No. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=10&y=2017>

Стаття надійшла: 12.10.2025

Стаття прийнята: 29.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025