

DOI 10.36074/grail-of-science.26.12.2025.014

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОГО КАПІТАЛУ В СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Птащенко Ліана Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів,
банківського бізнесу та оподаткування

Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», Україна

Анотація. Розглядаються питання методичного інструментарію формування інтелектуального капіталу на засадах сталого розвитку. Акцентується увага на пріоритетних напрямках, котрі забезпечують розвиток бізнесу на засадах сталого розвитку: екологія, соціальна відповідальність, економіка – ESG (environmental, social, governance). На глибоке переконання автора, одним з основних факторів, від яких залежить успіх бізнесу, є наявність інтелектуального капіталу та злагодженої професійної команди. Підкреслено, що в умовах глобальної інформатизації, швидких темпів розвитку технологій та формування парадигми сталого розвитку головним рушієм національного багатства країни стає людський капітал. Визначено принципи соціальної відповідальності, котрі гуртуються на засадах гармонізації, дотримання норм чинного законодавства, відкритості й прозорості, раціональності й ефективності, добровільності. Розглянуто концепцію Хьюберта К. Рамперсада «Універсальна система показників діяльності» (TPS), котра спрямована на постійне навчання, розвиток працівників підприємства та оптимальне використання їх можливостей. Користуючись ідеєю Рамперсада, сформовано універсальну систему показників сталого розвитку підприємства на засадах постійного навчання та вдосконалення.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, сталий розвиток, якість людського капіталу, навчання, бізнес, трудовий капітал, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Курс України на європейську інтеграцію зумовлює необхідність переходу бізнесу на засади сталого розвитку, усвідомлюючи вплив підприємницької діяльності на природне середовище й суспільство, необхідність якісного корпоративного управління. Це потребує зміни пріоритетів щодо формування якісно нового трудового ресурсу як потужного інтелектуального капіталу. Формуючи нову парадигму гуманізації суспільства, необхідно зосередитися на проблемах збереження, поступового накопичення й ефективного використання людського потенціалу, що має базуватися на гуманістичній демократії та на принципах сталого розвитку.

Розв'язана російським агресором війна в Україні призвела до значного відтоку трудових ресурсів закордон, мобілізації кращих спеціалістів у багатьох



сферах підприємництва. В цьому контексті проблема формування інтелектуального капіталу вкрай актуальна та потребує наукового дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій. Науковими дослідженнями проблем оцінювання та використання інтелектуального кадрового потенціалу займалися Антохова І.[2], Гаращук О. [3]. Теоретичним аспектам інтелектуального капіталу присвячене дослідження Гришкіна В.О. [5], Паустовська Т.І., Лашкун Г.А. [8]. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. досліджують напрями відновлення людського капіталу України у післявоєнний період [9]. Федулова І. розглядає інтелектуальний капітал як ресурс інноваційного потенціалу. Козловський С., Синегуб П., Яворська О. здійснюють аналіз особливостей застосування інтелектуального капіталу в цифровій економіці. Оцінюванням ефективності державної політики щодо розвитку людського капіталу присвячено роботи Горілого А., Круглова В., Терещенка Д. [4, 7].

Не дивлячись на широке коло науковців, котрі займалися дослідженням інтелектуального капіталу, питання формування інтелектуального капіталу на засадах сталого розвитку залишаються актуальними та потребують наукових досліджень.

Мета роботи. В контексті актуальності проблеми, метою статті є дослідження методичних підходів до формування мотиваційного інструментарію забезпечення бізнесу інтелектуально-кадровим капіталом за засадах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна в Україні призводить до значних руйнувань, великих ризиків для бізнесу в усіх сферах національної економіки, відтоку трудових ресурсів, економічної нестабільності. Ці та інші проблеми потребують від бізнесу впроваджувати стратегії гнучкості та адаптивності, розроблення відповідного інструментарію відновлення й стабілізації, формування інтелектуального капіталу та відповідної професійної команди. Оскільки Україна обрала шлях інтеграції в європейський економічний простір, ці стратегії мають формуватися на засадах сталого розвитку.

У 2015 році Генеральною Асамблеєю ООН було прийнято Резолюцію щодо сталого розвитку до 2030 року, Паризькою угодою сформовано ідеологічну та юридичну основу для перерозподілу інвестиційного капіталу на користь економік та ринків, які орієнтовані на забезпечення сталого розвитку. Визначено пріоритетні напрями, котрі забезпечують розвиток бізнесу на засадах сталого розвитку: екологія, соціальна відповідальність, економіка – ESG (environmental, social, governance); Міжнародною радою зі стандартів сталого розвитку було затверджено відповідні стандарти (ISSB), що стало підґрунтям для переходу від добровільної до обов'язкової звітності щодо забезпечення бізнесом основних засад сталого розвитку.

Повоєнне відновлення національної економіки потребуватиме формування нової парадигми гуманізації суспільства, розроблення ефективного механізму поступового нарощення, підвищення якості людського капіталу. Адже успіх бізнесу залежить від багатьох факторів, але одним з основних, на наше глибоке переконання, є наявність інтелектуального капіталу та злагодженої професійної команди. Ефективне використання

інтелектуального капіталу має базуватися на принципах гуманістичної демократії, що сприятиме досягненню бажаних економічних, екологічних та соціальних результатів і забезпечить сталий розвиток бізнесу.

Експерти прогнозують, що протягом наступного десятиріччя в Україні очікується дефіцит на ринку праці близько 4,5 млн осіб. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України спільно з Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України розробляють комплексну урядову політику, спрямовану на всебічний розвиток людського капіталу в рамках підготовки Плану України за програмою Ukraine Facility від Європейського Союзу [10].

При цьому слід урахувати існування викликів для державної політики у сфері розвитку людського капіталу, котрі полягають у трудовій міграції кадрів, недостатньому фінансуванні соціальних програм та інфраструктури, корупції при розподілі бюджетних коштів, демографічній кризі та старінні населення. Це свідчить про необхідність державних інвестицій в освіту та охорону здоров'я, реформи вищої освіти для інтеграції з глобальним ринком знань [4], формування мотиваційних інструментів повернення трудових мігрантів, стимулювання соціально-відповідального бізнесу.

Варто зазначити, що людський капітал в Україні не розглядається як складова національного багатства, а досвід і кваліфікація не мають адекватної вартості. Разом з тим, в умовах глобальної інформатизації, швидких темпів розвитку технологій та формування парадигми сталого розвитку людський капітал стає головним рушієм національного багатства країни. Тому є вкрай важливим усвідомлення необхідності забезпечення якості людського капіталу на засадах сталого розвитку. Адже, сучасний етап розвитку світової економіки здійснюється під пріоритетом потенціалу інтелектуального капіталу. Серед показників оцінювання конкурентоспроможності різних країн світового господарства якість людського капіталу випереджає такі показники, як якість продукції, якість технології, ринкова орієнтація і конкуренція. Знання й навички, які визначають рівень людського капіталу, стають домінуючим фактором досягнення економічного успіху. Кардинальні зміни, імперативи інформаційного суспільства, стрімкий розвиток наукових знань, комунікаційних та інформаційних технологій, глобалізація економічної активності на тлі тенденцій до посилення екологічної та соціальної відповідальності змінили вимоги до навчання. Перспективність якісних знань, їх економічна ефективність та інвестиційний характер призводять до необхідності розроблення програм постійного розвитку та вдосконалення людського капіталу.

Соціальна політика, як складова загальної стратегії сталого розвитку бізнесу, передбачає наявність системи заходів, взаємин та дій, спрямованих на оптимізацію соціальних чинників виробництва, сприяння розширенню й посиленню їхнього впливу на загальну економічну ефективність діяльності підприємства. Вона має відповідати загальноприйнятим принципам, основні з яких узагальнені на рис. 1.

Таким чином, у розвитку людського капіталу вагома роль належить підприємствам, які безпосередньо є джерелами його накопичення, оскільки зацікавлені в цьому і володіють інформацією про найбільш перспективні

напрями вкладення коштів у навчання й підготовку працівників. Адже від рівня кваліфікації кадрів у значній мірі залежать економічні й фінансові результати діяльності підприємства.

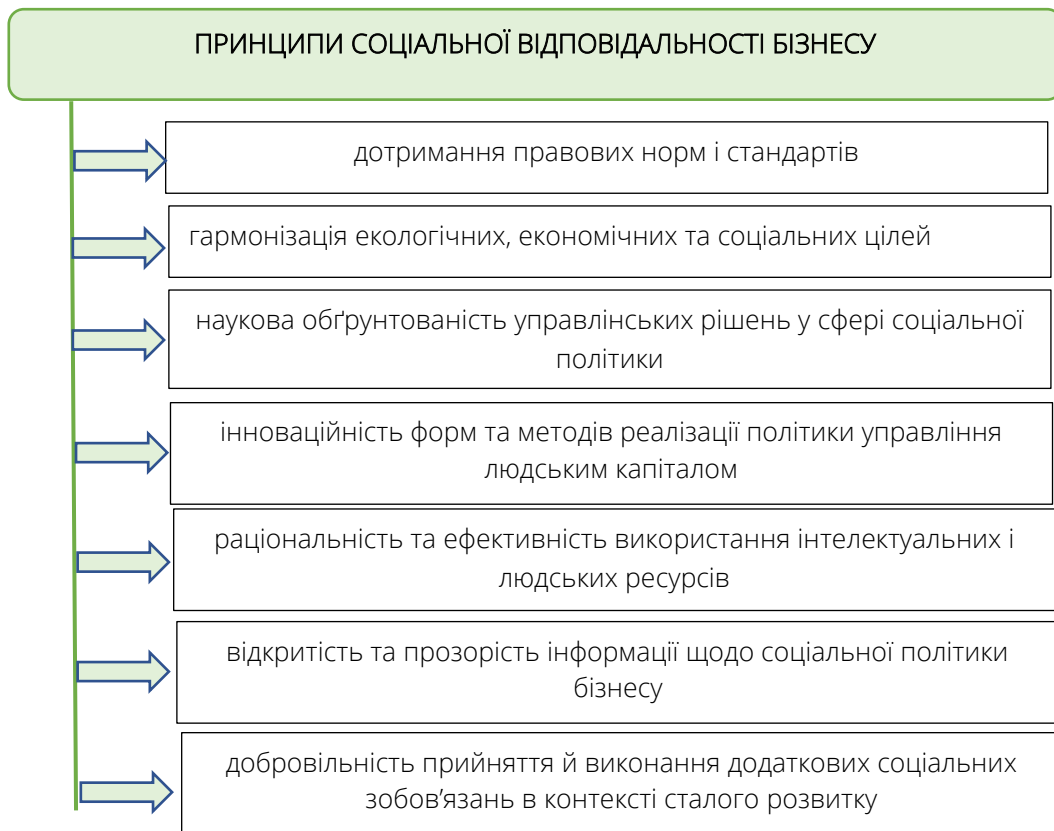


Рис. 1. Принципи соціальної відповідальності бізнесу щодо розвитку людського капіталу
[авторська розробка]

Для набуття ознаки інтелектуального людський капітал потребує, крім соціального забезпечення, індивідуальних інвестицій власника бізнесу у вигляді здобуття та підвищення рівня освіти, кваліфікаційних навиків і вмінь тощо. Відтак пріоритету набуває створення умов для зацікавленості в інвестуванні у людський капітал. З огляду на те, що низька якість соціальних послуг знижує їхню віддачу та, відповідно, схильність до інвестування в соціальну сферу, вкладення у розвиток останньої є важливим чинником активізації інвестицій у соціальні програми.

Питання організаційних змін, вдосконалення індивідуальної і колективної поведінки розглядаються в концепції Хьюберта К. Рамперсада, яка дістала назву «Універсальна система показників діяльності» (TPS). Концепція побудована на ідеї Збалансованої системи показників Д. Нортон та Р. Каплана і спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників підприємства та оптимальне використання їх можливостей [1].

Перший крок при використанні підходів TPS – навчання та визначення особистих цілей співробітників. Потім ці особисті цілі порівнюються з індивідуальною поведінкою та загальним баченням підприємства. Це допомагає створити міцну основу для наступних змін і вдосконалення системи

управління. Тобто, удосконалення та розвиток підприємства можливі тільки тоді, коли персонал навчається і змінюється всередині. Рамперсад доводить думку, що у разі надання переважного значення особистим цілям, співробітництво працівників буде більш усвідомленим, вони стануть лояльними і більш відданими підприємству, що в свою чергу, посилить мотивацію, надасть почуття задоволення і натхнення від виконаної роботи [1].

Користуючись ідеєю Рамперсада, сформуємо універсальну систему показників сталого розвитку підприємства на засадах постійного навчання та вдосконалення (рис. 2).

Дослідження науковців, які проводились на основі впровадження збалансованої системи показників у практичну діяльність підприємств, дали можливість обґрунтувати новий теоретичний підхід до управління, акцентуючи увагу на тому, що в сучасних умовах процес ведення бізнесу та інша економічна діяльність виходять за межі існуючих раніше уявлень про управління. Необхідним стає перехід до такої матричної моделі управління, яка була б орієнтована на формування взаємовідносин на основі критеріїв оцінювання ефективності економічної діяльності шляхом навчання й здобуття нових навиків і вмінь, адже це найкращий метод забезпечення сталого розвитку бізнесу.



Рис. 2. Універсальна система показників сталого розвитку підприємства на засадах постійного навчання та вдосконалення
[сформовано автором з [1]]

Це обумовлює потребу запровадження стратегічного управління, побудованого таким чином, щоб забезпечувалася соціальна відповідальність бізнесу, його прозорість, екологічна безпека та корисність для власників капіталу. Такий підхід до новітнього управління проявився в багатьох



підприємствах, корпораціях у вигляді нових стандартів звітності, принципів корпоративного управління, форм спілкування з клієнтами, власниками, інвесторами і партнерами, відносин з державою та її представниками.

Висновки та пропозиції. Не дивлячись на досить тривалий період економічної трансформації, в Україні досі не розв'язані проблеми щодо якості та ефективності управління інтелектуальним капіталом. Це, перш за все, недостатній професійний та кваліфікаційний рівень топ-менеджменту, що впливає на відсутність корпоративної культури всередині підприємства та соціальної політики як такої. Ще однією проблемою є недостатність фінансових ресурсів на підприємстві для реалізації соціальних програм. Хоча, на наше глибоке переконання, ця проблема носить суб'єктивний характер, оскільки стимулювання працівників шляхом перспектив навчання та кар'єрного росту призведе до зростання продуктивності праці, а отже – до покращання фінансових результатів підприємства. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці знизить рівень захворювань виробничого персоналу та підвищить продуктивність праці. Це позитивно впливатиме на рентабельність трудового капіталу й на економічні результати діяльності підприємства. Як свідчать дослідження, впровадження в практику господарювання українських підприємств розглянутих вище концепцій сприятиме пришвидшенню інтеграції українського бізнесу в європейський економічний простір на засадах сталого розвитку.

В період інтеграції та досить швидких змін умов ведення господарської діяльності економічні процеси та відносини стали не тільки динамічними, турбулентними, але й глобальними, що вимагає формування нової парадигми соціальної політики як однієї з важливих складових сталого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

- [1] Hubert K., Rampersad. (2005). Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics. Nanyang Business Review Vol. 4 No. 1. Nanyang Business School Nanyang Technological University, Singapore. www.nbs.ntu.edu.sg <https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Rampersad/publication>
- [2] Антохова, І.Н. (2000). Підвищення ефективності використання трудового потенціалу (регіональні аспекти): [автореф. десерт.]. Львів.
- [3] Гаращук, О.В. (2011). Кадровий потенціал регіону: шляхи формування та використання. [монографія]. К., Вид-во Європейського ун-ту. 372 с.
- [4] Горілий, А. Р. (2025). *Оцінка ефективності державної політики у сфері розвитку людського капіталу: досвід України* [тези доповіді]. XIX Міжнародна наукова конференція «Наука та освіта», 15–22 січня 2025 р., м. Хайдусобосло, Угорщина. С. 107-109 <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/17873>
- [5] Гришкін, В. О.(2005). Соціалізація економіки України: теорія, методологія, перспективи [монограф.]. Дніпропетровськ: Пороги. 498 с.
- [6] Козловський, С.В., Синегуб, П.С. (2022). Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах діджиталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*. №2. С. 85-93. DOI: 10.32702/23066806.2022.2.85
- [7] Круглов, В. В., Терещенко, Д. А. (2023). Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. № 2. С. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-21-33>

- [8] Новікова, О., Залознова, Ю., Азьмук, Н. (2022). Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. Т. 21, № 4. С. 407–427. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/161>
- [9] Паустовська, Т.І., Лашкун, Г.А. (2019). Теоретичний аспект взаємодії інтелектуального капіталу та інтелектуального бізнесу. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. № 1, 2019. С. 107-111.
- [10] Розвиток людського капіталу – один з ключових напрямків роботи Уряду над Планом України в рамках програми Ukraine Facility 13.10.2023
- [11] <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=2c48cc06-45ae-4d3c-b2f8-407cf94e5681&title>
- [12] Садова, У. Я. (2007). Формування соціальної політики та механізм її реалізації в регіоні: [дис. доктора, екон. наук: 08.00.07] 417с.
- [13] Яворська, О. (2020). Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. Випуск 1(13), С. 129-134. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1195945.pdf>
- [14] Федулова, І.В. (2010). Інтелектуальний капітал як трансформаційний ресурс інноваційного потенціалу. *Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій*. Вип. 38 (1). С. 425-430. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2010_38%281%29_93

TOOLS FOR FORMING INTELLECTUAL CAPITAL IN A SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY

Liana Ptashchenko

Doctor of Economic Sciences, Professor

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

Summary. The article considers methodological tools for forming intellectual capital based on sustainable development principles. It focuses on priority areas that ensure business development based on sustainable development principles: ecology, social responsibility, and economics – ESG (environmental, social, governance). The author is deeply convinced that one of the main factors on which business success depends is the availability of intellectual capital and a well-coordinated professional team. It is emphasized that in the context of global informatization, rapid technological development, and the formation of a sustainable development paradigm, human capital is becoming the main driver of a country's national wealth. The principles of social responsibility are defined, which are based on harmonization, compliance with current legislation, openness and transparency, rationality and efficiency, and voluntariness. The concept of Hubert K. Rampersad's "Total Performance System" (TPS) is considered, which is aimed at continuous learning, development of enterprise employees, and optimal use of their capabilities. Using Rampersad's idea, a universal system of indicators of sustainable development of an enterprise based on continuous learning and improvement has been formed.

Keywords: intellectual capital, sustainable development, human capital quality, learning, business, labor capital, European integration.