

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.14

УДК 005.336.2:658:338.45

JELClassification: F 29, M 10, M 14, N 40, O 30

Таранич А. В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0003-0309-6100

a.taranych@donnu.edu.ua

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПРОВІДНИЙ ДРАЙВЕР ЇХ ПОСТВОЄННОГО РОЗВИТКУ

У роботі обґрунтовано роль інтелектуального потенціалу підприємств як ключової основи формування їх стратегічного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку в умовах посткризових і поствоєнних трансформацій, виявлено вплив інтелектуальних ресурсів на інноваційні, адаптаційні та стратегічні можливості підприємств з урахуванням сучасних глобальних трендів економіки знань.

Узагальнено, що інтелектуальний потенціал підприємства є інтегральною характеристикою його здатності генерувати, накопичувати та ефективно використовувати знання, компетентності й інформаційні ресурси у процесі господарської діяльності. Рівень інтелектуального потенціалу визначає якість стратегічних рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги. У сучасних умовах економіки знань інтелектуальний потенціал виступає ключовою основою довгострокового розвитку та економічної стійкості підприємства.

Інтелектуальний потенціал підприємства забезпечує якість стратегічного аналізу й прийняття управлінських рішень, він є когнітивною основою стратегічного потенціалу, формує його зміст і якість, тоді як стратегічний потенціал забезпечує механізми його реалізації та розвитку. Їх взаємодія визначає здатність підприємства до довгострокового зростання, інноваційної активності та стійкості в умовах структурних трансформацій.

Розкрито особливості та дискусійні положення стратегії розвитку країн, яке відбувається в умовах глобалізації світового господарства, в контексті становлення економіки знань.

Визначено зв'язок інтелектуального та стратегічного потенціалу підприємства, який формує його довгострокову конкурентоспроможність і стійкість. Саме інтелектуальні ресурси формують якісну основу стратегічних рішень і забезпечують здатність підприємства до інноваційного зростання в умовах невизначеності та структурних трансформацій економіки. Інтелектуальний потенціал підприємства є ключовим фактором формування його стратегічного потенціалу, його слід розглядати як універсальний, багатовимірний чинник стратегічного розвитку підприємства.

Окремий акцент зроблено на аналізі сучасних трендів, зокрема цифровізації, автоматизації, розвитку штучного інтелекту та платформної трансформації бізнес-моделей. Пояснено сутність платформізації як переходу до екосистемної логіки створення вартості та обґрунтовано визначальну роль інтелектуального потенціалу у проектуванні, управлінні та масштабуванні платформних рішень у посткризовому й поствоєнному середовищі.

У роботі узагальнено історичний досвід повоєнних реконструкцій та обґрунтовано провідну роль інтелектуального потенціалу на мікро- й макрорівнях економіки. Показано, що розвиток освіти, науково-технічних шкіл, інженерних і управлінських компетенцій, організаційного навчання та корпоративної культури створює передумови для стратегічної гнучкості підприємств. Проаналізовано значення інституцій, здатних трансформувати знання в технологічні й управлінські рішення. Доведено, що поствоєнна модернізація підприємств

має ґрунтуватися на системі підготовки кадрів, НДДКР, управлінні знаннями та мережевій кооперації зі стейкхолдерами.

Узагальнюючи результати, сформульовано висновок про те, що інтелектуальний потенціал підприємств є ключовою основою стратегічного розвитку, інноваційного зростання та стійкості національних економік у сучасних умовах. Доведено, що пріоритетне нарощування знань, компетентностей й управлінських практик створює передумови для формування нової конкурентної моделі розвитку в економіці знань.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, економіка знань, економічне зростання, поствоєнний розвиток, компетентності персоналу, організаційна культура, інноваційні здібності, здатність до навчання, стратегічний потенціал підприємства, цифрова трансформація, інноваційна інфраструктура, мережеві екосистеми.

Табл. 1, літ. 4

Taranych A.,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Marketing and Business Analytics, Vasyl Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0003-0309-6100
a.taranych@donnu.edu.ua

THE ENTERPRISES' INTELLECTUAL POTENTIAL AS A KEY DRIVER OF POST-WAR DEVELOPMENT

The paper substantiates the role of enterprises' intellectual potential as a key foundation for the formation of their strategic potential and for ensuring sustainable development under post-crisis and post-war transformations. It identifies the impact of intellectual resources on the innovative, adaptive, and strategic capabilities of enterprises, taking into account contemporary global trends in the knowledge economy.

It is generalized that the intellectual potential of an enterprise represents an integral characteristic of its ability to generate, accumulate, and effectively use knowledge, competencies, and information resources in the course of economic activity. The level of intellectual potential determines the quality of strategic decision-making, adaptability to changes in the external environment, and the enterprise's ability to form sustainable competitive advantages. Under current conditions of the knowledge economy, intellectual potential serves as a key basis for long-term development and economic resilience of enterprises.

The intellectual potential of an enterprise ensures the quality of strategic analysis and managerial decision-making; it constitutes the cognitive foundation of strategic potential, shaping its content and quality, while strategic potential provides the mechanisms for its implementation and development. Their interaction determines the enterprise's capacity for long-term growth, innovative activity, and resilience in the context of structural transformations.

The study reveals the key features and debatable aspects of national development strategies unfolding under the globalization of the world economy in the context of the emergence of the knowledge economy. The relationship between intellectual and strategic potential is identified as a determinant of long-term competitiveness and sustainability of enterprises. Intellectual resources form the qualitative basis of strategic decisions and ensure the enterprise's capacity for innovation-driven growth under conditions of uncertainty and structural economic change. Thus, intellectual potential is considered a universal, multidimensional factor of strategic enterprise development.

Special emphasis is placed on the analysis of contemporary trends, including digitalization, automation, the development of artificial intelligence, and the platform-based transformation of business models. The essence of platformization is explained as a transition to an ecosystem-based logic of value creation, and the decisive role of intellectual potential in the design, governance, and scaling of platform solutions in post-crisis and post-war environments is substantiated.

The paper also generalizes the historical experience of post-war reconstruction and substantiates the leading role of intellectual potential at both micro- and macroeconomic levels. It demonstrates that the development of education systems, scientific and technological schools,

engineering and managerial competencies, organizational learning, and corporate culture creates the prerequisites for strategic flexibility of enterprises. The importance of institutions capable of transforming knowledge into technological and managerial solutions is analyzed. It is proven that post-war modernization of enterprises should be based on personnel training systems, R&D, knowledge management, and network cooperation with partners and stakeholders.

Summarizing the findings, the study concludes that the intellectual potential of enterprises constitutes the key foundation for strategic development, innovation-driven growth, and resilience of national economies in contemporary conditions. It is demonstrated that priority investment in knowledge, competencies, and managerial practices creates the prerequisites for the formation of a new competitive development model within the knowledge economy.

Keywords: intellectual potential, knowledge economy, economic growth, post-war development, personnel competencies, organizational culture, innovative capabilities, learning capacity, enterprise strategic potential, digital transformation, innovation infrastructure, network ecosystem.

Tab. 1, Ref. 4

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економіки інтелектуальний потенціал підприємств дедалі частіше розглядається як ключовий чинник їх довгострокової конкурентоспроможності та стійкості. Знання, компетентності персоналу, організаційна та корпоративна культура, інноваційні здібності та здатність до навчання формують нематеріальну основу розвитку, яка визначає ефективність адаптації підприємств до структурних змін, технологічних зрушень і кризових явищ. У цьому контексті інтелектуальний потенціал постає не лише як ресурс, а набуває статусу стратегічного активу, що забезпечує відновлення та зростання підприємств.

У наукових дослідженнях останніх десятиліть посилюється увага до ролі людського, структурного та клієнтського капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств. Теорії економіки знань, динамічних здібностей і сталого розвитку підкреслюють, що саме інтелектуальний потенціал створює передумови для формування унікальних конкурентних переваг, які складно відтворити або замінити матеріальними ресурсами. Це набуває особливого значення в періоди глибоких соціально-економічних трансформацій.

Постконфліктне та посткризове відновлення економік у світовій практиці дедалі частіше пов'язується з якістю управління знаннями та здатністю підприємств до інноваційної перебудови. Відновлення виробничих потужностей без розвитку інтелектуального потенціалу не забезпечує стійкого ефекту, оскільки не формує основи для технологічного оновлення та підвищення продуктивності.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що країни та підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу, інноваційні екосистеми та інституційну спроможність, демонструють вищі темпи відновлення після масштабних потрясінь. Це актуалізує необхідність комплексного наукового осмислення інтелектуального потенціалу як бази не лише економічного зростання, а й соціальної стабільності та структурної модернізації в національних економіках.

Для України проблема поствоєнного розвитку набула особливої гостроти внаслідок повномасштабної військової агресії РФ, що спричинила значні людські, матеріальні та інституційні втрати. Руйнування виробничої інфраструктури, міграція населення, релокація підприємств, зниження інвестиційної активності суттєво ускладнюють процес їх відновлення. За таких умов саме інтелектуальний потенціал стає одним із небагатьох ресурсів, здатних забезпечити їх прискорену економічну реконструкцію.

Українські підприємства в умовах війни та післявоєнного періоду стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових ринкових, технологічних і безпекових викликів. Це потребує не лише фінансової підтримки, а й високого рівня управлінських компетентностей, інноваційного мислення та здатності до трансформації бізнес-моделей. Інтелектуальний потенціал у цьому контексті виступає основою формування гнучкості та життєздатності підприємств.

Особливої актуальності набуває збереження та розвиток людського капіталу в умовах демографічних втрат і вимушеної міграції. Повернення кваліфікованих фахівців, інтеграція ветеранів у економічне життя, розвиток цифрових і високотехнологічних секторів безпосередньо пов'язані з ефективним використанням інтелектуального потенціалу підприємств.

Таким чином, наукове дослідження проблематики розвитку інтелектуального потенціалу є стратегічно важливим для національної економіки, оскільки дозволяє сформулювати обґрунтовані підходи до відновлення економіки в умовах обмежених матеріальних ресурсів. Отримані результати можуть стати підґрунтям для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємств і посилення економічної стійкості України за умов турбулентності її поствоєнного розвитку.

Мета роботи полягає у обґрунтуванні ролі інтелектуального потенціалу підприємств як ключової основи формування їх стратегічного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку в умовах посткризових і поствоєнних трансформацій, і виявленні впливу інтелектуальних ресурсів на інноваційні, адаптаційні та стратегічні можливості підприємств з урахуванням сучасних глобальних трендів економіки знань.

Аналіз досліджень і публікацій. Загальні передумови висвітлення проблематики «інтелектуального потенціалу підприємств» сформувалися під впливом еволюції економічної думки та практики господарювання. Перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки зумовив зміну уявлень про джерела зростання, де провідна роль перейшла від виключно матеріальних ресурсів до знань, інформації та людського капіталу. У другій половині XX століття розвиток науково-технічного прогресу, інформатизації та глобалізації сприяв усвідомленню обмеженості традиційних факторів виробництва. У цей період сформувалися концепції економіки знань, інтелектуального капіталу та інноваційного розвитку, які заклали теоретичне підґрунтя для дослідження інтелектуального потенціалу підприємств як системного явища.

Вагомою історичною передумовою стало накопичення досвіду повоєнного відновлення економік у різних країнах світу, зокрема після Першої та Другої світових воєн. Практика показала, що ефективне відновлення виробництва та забезпечення довгострокового зростання значною мірою залежали від рівня освіти, науково-технічного розвитку та управлінських компетентностей, а не лише від масштабів матеріальних інвестицій.

В цьому контексті ми можемо відзначити досвід Японії, Федеративної Республіки Німеччини, Франції й Італії після Другої світової війни. Ключову роль відіграли інвестиції в освіту, науку, інженерні школи та управлінські компетентності, що забезпечило швидку модернізацію їх промисловості й формування високотехнологічних секторів економіки.

Вагомим прикладом є також Південна Корея, яка після Корейської війни здійснила перехід від аграрної до індустріально-інноваційної моделі розвитку. Системна державна політика, орієнтована на розвиток людського капіталу, наукових досліджень і технологічного навчання, стала основою формування потужного інтелектуального потенціалу та стрімкого економічного зростання.

Вагомим є досвід Ізраїлю, який упродовж тривалого періоду воєнних конфліктів сформував економіку, засновану на знаннях та інноваціях. Розвиток науково-дослідної інфраструктури, тісна взаємодія науки й бізнесу, а також висока концентрація кваліфікованих кадрів забезпечили значне зростання ВВП і глобальну конкурентоспроможність країни.

Окрему увагу заслуговують країни Західної Європи, зокрема Франція та Італія, які у післявоєнний період реалізували масштабні програми відновлення, поєднані з реформуванням систем освіти, науки та управління. Саме розвиток інтелектуального потенціалу підприємств дозволив цим країнам перейти до стійкого економічного зростання та інтегруватися в нову модель постіндустріальної економіки.

Наукові дослідження з менеджменту й поняття інтелектуального потенціалу підприємств пов'язані з еволюцією управлінських підходів до ролі знань, людини та нематеріальних ресурсів у забезпеченні ефективності й розвитку організацій.

Класична школа менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, подружжя Гілбретів) заклала вихідні передумови для усвідомлення значення професійної підготовки та раціональної організації праці. Хоча основний акцент робився на матеріальних факторах і формальних структурах, ідеї спеціалізації, стандартизації та підвищення кваліфікації персоналу створили базу для подальшого осмислення людського компонента як складової потенціалу підприємства.

Школа людських відносин і поведінкових наук (Е. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Барнард, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор) істотно розширила уявлення про роль людини в організації. Інтелектуальні здібності, мотивація, комунікації та групова взаємодія розглядалися як чинники продуктивності, що безпосередньо пов'язує її теоретичні положення з формуванням і використанням інтелектуального потенціалу підприємств.

Системна та ситуаційна школи менеджменту (Л. фон Берталанфі, Н. Вінер, Дж. Форрестер, П. Лоуренс, Дж. Лорш) сприяли розумінню інтелектуального потенціалу як цілісної, багатокomпонентної системи. Підприємство почало розглядатися як відкрита система, в якій знання, інформаційні потоки та управлінські компетентності взаємодіють із зовнішнім середовищем, визначаючи здатність організації адаптуватися та розвиватися.

Школа стратегічного менеджменту безпосередньо пов'язана з концепцією інтелектуального потенціалу через акцент на унікальних ресурсах і компетенціях. Теорії ресурсного підходу та динамічних здібностей розглядають знання, навички персоналу, організаційні рутини й інноваційні можливості як ключові джерела сталих конкурентних переваг підприємств. Концепції ресурсного підходу, ключових компетенцій і динамічних здібностей І. Ансоффа, М. Портера, Дж. Барні, Г. Хемела та К. Прахалада безпосередньо пов'язують інтелектуальний потенціал із формуванням стійких конкурентних переваг підприємств.

Інноваційна та знаннява школи менеджменту («знаннява парадигма менеджменту») сформували сучасне розуміння інтелектуального потенціалу як стратегічного активу під впливом вчень Й. Шумпетера, П. Друкера, І. Нонака, Х. Такаучі та К.-Е. Свейбі. У межах цих підходів управління знаннями, навчання організації, розвиток інтелектуального капіталу та цифрові технології виступають основою підвищення ефективності, інноваційності й стійкості підприємств, особливо в умовах криз і поствоєнного відновлення.

У загальному контексті дослідження заслуговує на увагу приклад України у складі СРСР: після Другої світової війни її економіка зазнала масштабних руйнувань, однак упродовж короткого часу була відновлена завдяки мобілізаційній моделі розвитку, що спиралася на значний людський та науково-технічний потенціал. Важливою передумовою післявоєнного зростання стало відновлення й подальший розвиток системи освіти, науки та інженерної підготовки. В Україні активно розвивалися галузеві науково-дослідні інститути, вищі технічні навчальні заклади, інженерні школи, що забезпечували промисловість висококваліфікованими кадрами. Це сприяло зростанню інтелектуального потенціалу підприємств, насамперед у машинобудуванні, енергетиці, металургії та оборонно-промисловому комплексі.

Україна відігравала ключову роль у формуванні науково-виробничої бази СРСР, зосереджуючи значну частку наукових розробок і високотехнологічного виробництва. Саме інтелектуальний потенціал українських науковців, інженерів і конструкторів забезпечив швидке відновлення промислового виробництва та його подальше нарощування в післявоєнні десятиліття, що проявилось у зростанні обсягів промислової продукції та технологічній модернізації.

В перехідний період ми можемо визначити дослідження поняття «потенціал» в роботах низки вітчизняних науковців: А. Я. Берсуцького, В. Герасимчука, А. Воронкової, Н. В. Касьянова, О. Кузьміна, Б. І. Шелегеди тощо, а також вклад українських дослідників О. Алімова, В. Микитенка, М. Козоріза, Н. Куденко, О. Олексюка, О. Федоніна, І. Репіної в наш час.

Подальше загострення глобальних кризових явищ в теперішній час, включно з фінансовими кризами, структурною трансформацією світової економіки, війною України проти РФ актуалізувало необхідність дослідження внутрішніх нематеріальних ресурсів

підприємств. У цих умовах інтелектуальний потенціал став розглядатися як ключова передумова стійкості, адаптивності та здатності підприємств до відновлення й розвитку в поствоєнний період.

Виклад основного матеріалу. В теперішній час технологічне лідерство розвинених країн світу базується на масовому інвестуванні та державному стимулюванні розвитку промислових і науково-технологічних систем у межах четвертого й п'ятого технологічних укладів. Вирішальним чинником цього процесу поступово став не лише контроль над глобальними ланцюгами створення вартості, а насамперед накопичення та ефективне використання інтелектуального потенціалу підприємств, який формує відповідні соціальні й інституційні надбудови та забезпечує стійкі надприбутки. Саме інтелектуальні ресурси у формі знань, інноваційних компетентностей, наукових розробок та управлінських здібностей визначають подальшу модернізацію національних економік у технологічному й соціальному вимірах.

Відповідно, для країн із транзитивними економіками відтворення моделі масштабного інвестування у високі технологічні уклади виключно через інтеграцію до глобальних виробничих ланцюгів є стратегічно складним. Обмежені фінансові ресурси, тривалий інвестиційний горизонт і висока конкуренція на світових ринках знижують очікувану капіталовіддачу таких проєктів. За цих умов розвиток інтелектуального потенціалу підприємств постає більш гнучкою та економічно доцільною альтернативою, що дозволяє створювати додану вартість без надмірних капіталовкладень у матеріальну інфраструктуру.

Трансформація світового господарства супроводжується посиленням внутрішніх криз у розвинених країнах, що зумовило структурні дисбаланси глобального розвитку. Автоматизація, цифровізація та роботизація виробництва зменшили роль традиційної зайнятості у формуванні вартості, водночас підвищивши значення творчої, аналітичної та інтелектуальної праці. У цьому контексті інтелектуальний потенціал підприємств дедалі більше замінює класичні глобальні ланцюги створення вартості як основне джерело економічної ефективності.

Поширення дискусій щодо «кризи капіталізму» вказує на обмеженість індустріальних і постіндустріальних моделей розвитку, заснованих на масовому виробництві та екстенсивному споживанні. Натомість сучасні економіки дедалі більше орієнтуються на економіку знань, у якій ключову роль відіграє здатність підприємств генерувати, акумулювати та комерціалізувати інтелектуальний потенціал. У таких умовах саме розвиток інтелектуальних ресурсів стає визначальним чинником стійкості, адаптивності та довгострокового зростання національних економік.

У сучасних умовах глобалізації стратегія розвитку країн дедалі більше ґрунтується на переході до економіки знань, у якій ключовим фактором зростання виступають інтелектуальні ресурси, інновації та людський капітал. Відбувається зміщення акценту з накопичення матеріальних активів на розвиток науково-освітнього потенціалу, цифрових технологій і здатності національних економік до генерації та комерціалізації знань. Це зумовлює необхідність структурної перебудови національних економік і модернізації їх інституційного середовища.

Важливою особливістю сучасних стратегій є зростання ролі держави як координатора інноваційного розвитку. Державна політика спрямовується на підтримку наукових досліджень, розвиток інноваційної інфраструктури, стимулювання трансферу технологій і формування сприятливого середовища для підприємництва знань. Водночас глобалізація посилює конкуренцію за таланти, інвестиції та технології, що вимагає від країн активної інтеграції у міжнародні науково-технологічні мережі.

Стратегії розвитку в умовах економіки знань характеризуються також зростанням значення нематеріальних активів і мережевих форм організації виробництва. Підприємства та країни дедалі більше залежать від здатності швидко адаптуватися до технологічних змін, ефективно управляти знаннями та формувати інноваційні екосистеми. Це підвищує значення освіти впродовж життя, міждисциплінарності та креативних індустрій.

Одним із дискусійних питань є ступінь доцільності орієнтації на глобальні ринки знань порівняно з розвитком національних інноваційних систем. З одного боку, інтеграція у

глобальні мережі сприяє доступу до передових технологій і знань, а з іншого, посилює залежність від зовнішніх центрів інтелектуального впливу та ризики втрати національного наукового суверенітету.

Суперечливим залишається питання соціальних наслідків економіки знань. Зростання ролі висококваліфікованої праці супроводжується посиленням соціальної диференціації, структурним безробіттям і маргіналізацією низькокваліфікованих груп населення. Це актуалізує дискусію щодо необхідності поєднання інноваційних стратегій із політикою соціальної інклюзії та перерозподілу вигод від зростання.

Ще одним дискусійним аспектом є баланс між державним регулюванням і ринковими механізмами у розвитку економіки знань. Надмірне втручання держави може знижувати гнучкість і динамічність інноваційних процесів, тоді як повна лібералізація не гарантує ефективного використання інтелектуального потенціалу. У цьому контексті триває наукова дискусія щодо оптимальних моделей інституційного забезпечення інноваційного розвитку в умовах глобалізації.

Для стійкого розвитку підприємств важливе значення має формування його стратегічного потенціалу, системною складовою якого є інтелектуальний потенціал, оскільки він виступає внутрішньою основою формування та реалізації стратегічних можливостей розвитку. Знання, компетентності персоналу, організаційні здібності до навчання й інновацій безпосередньо визначають здатність підприємства формувати обґрунтовані стратегічні цілі та адаптувати їх до змін зовнішнього середовища.

Інтелектуальний потенціал забезпечує якість стратегічного аналізу та процесу прийняття управлінських рішень. Саме рівень аналітичних здібностей, управлінського мислення та накопиченого досвіду дозволяє підприємству ідентифікувати стратегічні альтернативи, оцінювати ризики й формувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому сенсі інтелектуальний потенціал є когнітивною основою стратегічного потенціалу.

Стратегічний потенціал відображає здатність підприємства мобілізувати наявні ресурси, зокрема інтелектуальні, для досягнення визначених стратегічних цілей. Ефективна стратегія створює умови для цілеспрямованого розвитку інтелектуального потенціалу через інвестиції в персонал, управління знаннями й інноваційну інфраструктуру, посилюючи взаємний зворотний зв'язок між цими категоріями.

Таким чином, інтелектуальний потенціал посилює зміст і якість стратегічного потенціалу підприємства, тоді як стратегічний потенціал забезпечує механізми його реалізації та розвитку. Їх взаємодія визначає здатність підприємства до довгострокового зростання, інноваційної активності та стійкості в умовах структурних трансформацій, у тому числі в умовах посткризового або поствоєнного розвитку.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах дедалі більше визначається рівнем сформованості й ефективністю використання його інтелектуального потенціалу. Зміна пріоритетів із матеріальних ресурсів на знання, компетентності та інноваційні здібності зумовлює необхідність переосмислення механізмів стратегічного управління та довгострокового розвитку підприємств.

По-перше, відбувається зростання ролі людського капіталу як базового елементу стратегічного потенціалу. Кваліфікація персоналу, управлінські компетентності, здатність до навчання й генерації нових знань безпосередньо впливають на можливість підприємства формувати та реалізовувати ефективні стратегії. Розвиток інтелектуального потенціалу створює передумови для стратегічної гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища.

По-друге, посилюється значення організаційних знань і внутрішніх процесів управління. Інтелектуальний потенціал проявляється не лише через індивідуальні здібності працівників, а й через здатність підприємства акумулювати, систематизувати та трансформувати знання у стратегічні рішення. Це сприяє підвищенню якості стратегічного аналізу, прогнозування та вибору довгострокових напрямів розвитку.

По-третє, збільшується роль і значення інноваційної діяльності у складі стратегічного потенціалу. Розвинений інтелектуальний потенціал забезпечує здатність підприємства до

створення та впровадження інновацій, що формують стійкі конкурентні переваги. Інновації стають не разовим результатом, а системним інструментом стратегічного розвитку.

По-четверте, відбувається формування стратегічного потенціалу на основі динамічних, адаптаційних здібностей підприємства. Інтелектуальний потенціал забезпечує здатність ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі, швидко перебудовувати ресурси й оновлювати стратегії. У цьому контексті стратегічний потенціал набуває рис процесної категорії, що постійно еволюціонує разом із розвитком знань і компетентностей.

Разом, розвиток стратегічного потенціалу підприємства в тісному взаємозв'язку з інтелектуальним потенціалом визначає його довгострокову конкурентоспроможність і стійкість. Саме інтелектуальні ресурси формують якісну основу стратегічних рішень і забезпечують здатність підприємства до інноваційного зростання в умовах невизначеності та структурних трансформацій економіки.

Інтелектуальний потенціал підприємства виступає наскрізним чинником формування його стратегічного потенціалу, однак його роль, механізми впливу й інструменти реалізації мають суттєві відмінності у кожному з основних підходів: ресурсному, компетентнісному, системному, маркетингово-орієнтованому, інституційному й еволюційному.

У межах ресурсно-орієнтованого підходу інтелектуальний потенціал розглядається як специфічний вид стратегічних ресурсів, що відповідають критеріям цінності, рідкісності, важкої імітованості та незамінності. Знання, досвід персоналу, управлінські компетенції й організаційні процедури набувають стратегічного значення лише за умов їх інтеграції у внутрішні процеси підприємства. Таким чином, інтелектуальний потенціал у цьому підході є джерелом економічної ренти, але його вплив носить відносно статичний характер і залежить від здатності менеджменту ефективно комбінувати наявні інтелектуальні ресурси.

Концепція динамічних здібностей істотно поглиблює роль інтелектуального потенціалу, зміщуючи акцент з володіння знаннями на здатність їх постійного оновлення та трансформації. Інтелектуальний потенціал проявляється в процесах організаційного навчання, стратегічного мислення, діагностики можливостей і загроз, реінтеграції ресурсів. Його вплив полягає у формуванні стратегічної гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до технологічних і ринкових змін, що робить інтелектуальні здібності ключовим елементом довгострокового стратегічного потенціалу.

У межах компетентнісного підходу інтелектуальний потенціал набуває центрального значення та розглядається як сукупність індивідуальних і колективних знань, навичок й управлінських практик. Його вплив реалізується через формування унікальних компетенцій, які забезпечують створення цінності для споживачів. Особливістю цього підходу є акцент на управлінні знаннями, розвитку корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє перетворювати інтелектуальний потенціал на стійке джерело конкурентних переваг.

Системний підхід інтерпретує інтелектуальний потенціал як інтегративний елемент, що забезпечує зв'язок між різними підсистемами стратегічного потенціалу. У цьому контексті знання й інформаційні потоки виступають механізмом координації фінансових, виробничих, кадрових і маркетингових компонентів. Вплив інтелектуального потенціалу полягає у створенні синергічного ефекту, який підвищує загальну результативність стратегічного управління та забезпечує узгодженість стратегічних рішень на різних рівнях організації.

У маркетингово-орієнтованому підході інтелектуальний потенціал реалізується через аналітичні здібності підприємства, знання ринку, споживчої поведінки та механізмів формування цінності для споживачів. Його вплив проявляється у здатності підприємства комерціалізувати інновації, формувати бренд і будувати довгострокові відносини з клієнтами. Інтелектуальний потенціал забезпечує стратегічну чутливість до змін попиту, підвищує ефективність ринкового позиціонування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Інституційний підхід підкреслює значення інтелектуального потенціалу у формуванні легітимності та здатності підприємства взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Тут знання нормативно-правових вимог, культурних норм, стандартів корпоративної відповідальності та навички управління стейкхолдерами виступають важливими складовими стратегічного

потенціалу. Інтелектуальний потенціал забезпечує можливість адаптації до інституційних змін і розширює доступ до зовнішніх ресурсів і партнерств.

В еволюційному підході інтелектуальний потенціал розглядається як результат історично зумовленого накопичення знань і практик. Його вплив полягає у формуванні такої траєкторії розвитку підприємства, де попередні стратегічні рішення й організаційний досвід визначають його майбутню успішність на ринку. Інтелектуальний потенціал тут виступає носієм організаційної спадковості, що може як посилювати, так і обмежувати стратегічні трансформації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інтелектуальний потенціал підприємства є ключовим фактором формування його стратегічного потенціалу, а інтеграція різних підходів дозволяє максимально повно реалізувати інтелектуальний потенціал як основу стійкого стратегічного розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Особливості формування стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням підходів до визначення ролі інтелектуального потенціалу в них

Підходи	Роль інтелектуального потенціалу	Механізм впливу	Стратегічний ефект
Ресурсно-орієнтований	Інтелектуальний потенціал як стратегічний ресурс	Ідентифікація унікальних знань і компетенцій; інтеграція інтелектуальних ресурсів у бізнес-процеси	Формування стійкої економічної ренти та базових конкурентних переваг
Концепція динамічних здібностей	Інтелектуальний потенціал як процес постійного оновлення	Організаційне навчання, діагностика можливостей і загроз, реінтеграція ресурсів, стратегічна гнучкість	Адаптивність до змін, формування нових стратегічних позицій
Компетентнісний	Інтелектуальний потенціал як сукупність індивідуальних і колективних знань	Управління знаннями, розвиток персоналу, корпоративної культури	Створення унікальних компетенцій і довгострокових конкурентних переваг
Системний	Інтелектуальний потенціал як інтегративний елемент системи	Координація інформаційних потоків, узгодження підсистем управління	Синергічний ефект і підвищення цілісності стратегічного управління
Маркетингово-орієнтований	Інтелектуальний потенціал як ринкова аналітична здатність	Аналіз споживачів, управління брендом, комерціалізація знань	Посилення ринкових позицій і стабільність доходів
Інституційний	Інтелектуальний потенціал як інструмент легітимності та взаємодії	Знання нормативного середовища, управління стейкхолдерами, партнерства	Розширення доступу до зовнішніх ресурсів і підвищення довіри
Еволюційний	Інтелектуальний потенціал як результат історичного накопичення	Акумуляція досвіду, селекція практик, адаптація до змін зовнішнього середовища	Формування траєкторії довгострокового розвитку

Джерело: складено автором

Інтелектуальний потенціал підприємств у сучасній науці розглядається як системоутворююча категорія, що інтегрує людський капітал, організаційні знання, управлінські компетентності, інноваційні здібності та здатність до навчання. В умовах поствоєнного відновлення він набуває статусу базового чинника стійкості, оскільки саме нематеріальні активи визначають швидкість адаптації підприємств до руйнувань, дефіциту ресурсів, змін логістики, переформатування ринків і підвищених ризиків. На відміну від матеріальних потужностей, які відновлюються капіталом і часом, інтелектуальний потенціал забезпечує можливість переорієнтації діяльності та формування нових джерел доданої вартості навіть з обмеженою виробничою базою.

Історичний контекст повоєнних реконструкцій демонструє, що стійке економічне відновлення не зводиться до фізичної відбудови інфраструктури. Досвід країн, що проходили масштабні відновлювальні періоди у XX столітті, засвідчив, що вирішальними стають розвиток освіти, науково-технічних шкіл, інженерних компетенцій, а також інституцій, здатних трансформувати знання в технологічні й управлінські рішення. Відповідно, поствоєнна модернізація підприємств має спиратися не лише на інвестиції в основні фонди, а й на відтворення їх «інтелектуальної інфраструктури»: систему підготовки кадрів, НДДКР, управління знаннями та мережевою кооперацією з партнерами та стейкхолдерами.

Ключовою тезою є те, що інтелектуальний потенціал формує ядро стратегічного потенціалу підприємства в поствоєнних умовах. Через компетентності управлінців і персоналу забезпечується якість стратегічної діагностики, здатність оцінювати альтернативи, конструювати сценарії, управляти ризиками та виявляти точки зростання. За умов невизначеності ринкового середовища саме інтелектуальні здатності визначають, чи перетвориться відновлення на просте повернення до довоєнних практик, чи стане переходом до більш продуктивної й технологічної моделі розвитку.

Також інтелектуальний потенціал є основою інноваційної траєкторії поствоєнної економіки. Сучасні тренди розвитку світового господарства, його цифровізація, автоматизація, розвиток штучного інтелекту, трансформація бізнес-моделей на засадах платформної логіки (з розбудовою інфраструктури взаємодії між різними групами учасників екосистеми в межах ланцюга створення вартості), кіберстійкість тощо, які підсилюють роль знань як виробничого фактору.

Сутність платформізації полягає у переході від традиційних ієрархічних або лінійних бізнес-моделей до платформ-моделей, у межах яких підприємство створює не продукт у класичному розумінні, а інфраструктуру взаємодії між її учасниками: виробниками, споживачами, партнерами, розробниками, сервісними провайдерами.

В економічному вимірі платформізація означає зміщення джерела створення вартості з внутрішніх виробничих процесів до координації, модерації та масштабування зовнішніх і внутрішніх потоків ресурсів, даних і знань. Вартість формується завдяки мережевим ефектам: чим більше учасників інтегровано в платформу, тим вищою є її економічна та стратегічна цінність.

В управлінському контексті платформізація передбачає трансформацію ролі підприємства від виробника або посередника до керівника екосистеми. Ключовими компетенціями стають управління даними, алгоритмами, правилами доступу, стандартами взаємодії, а також довіра між учасниками. Саме інтелектуальний потенціал забезпечує здатність проектувати архітектуру платформи, управляти складними мережевими взаємозв'язками й адаптувати модель до змін зовнішнього середовища.

У технологічному аспекті платформізація базується на цифровій інфраструктурі, включно з хмарними обчисленнями, системами мережевої взаємодії, аналітикою великих даних, штучним інтелектом і кібербезпекою. Платформа стає середовищем накопичення й використання даних, що перетворюються на ключовий актив і основу для інновацій, персоналізації та масштабування бізнесу.

У поствоєнному та посткризовому контексті сутність платформізації проявляється у здатності зменшувати трансакційні витрати, пришвидшувати відновлення економічних зв'язків і інтегрувати розпорошені ресурси. Платформні рішення дозволяють підприємствам і економікам швидше відновлювати кооперацію, залучати інтелектуальний потенціал поза

межами окремих організацій і формувати нові моделі створення вартості в умовах обмежених матеріальних ресурсів.

Для підприємств це означає зміщення акценту з екстенсивного нарощування потужностей на прискорене впровадження технологій, оптимізацію процесів, розвиток продуктів з високою часткою інтелектуальної складової та створення сервісних моделей. У поствоєнний період інновації виконують не лише функцію зростання, а й функцію компенсації ресурсних втрат, заміщення дефіцитних ресурсів, підвищення продуктивності й енергетичної ефективності.

Важливою тезою є пріоритет управління знаннями як складова механізму відтворення інтелектуального потенціалу. Поствоєнні виклики супроводжуються кадровими розривами, міграцією, зміною структури зайнятості й потребою швидкої перекваліфікації. Тому системи корпоративного навчання, стандартизація знань, формування організаційної пам'яті, розвиток внутрішніх експертних спільнот, використання аналітики даних для прийняття рішень стають елементами не операційного, а стратегічного управління. Підприємства, що інституціоналізують накопичені знання, мають вищу здатність масштабувати ефективні практики, відтворювати компетенції та зменшувати залежність від окремих носіїв знань.

Окремою зазначимо мережевий характер реалізації інтелектуального потенціалу. Сучасна економіка знань передбачає, що значна частина інновацій формується на стику організацій: бізнесу, університетів, дослідницьких інститутів, стартапів, галузевих кластерів, інкубаторів і партнерських мереж. У поствоєнний період кооперація знижує витрати на НДДКР, пришвидшує трансфер технологій, розширює доступ до компетенцій та фінансування, а також підвищує довіру до підприємства як до учасника відновлення. Отже, інтелектуальний потенціал слід розглядати не лише як внутрішній ресурс, а як здатність підприємства вбудовуватися у зовнішні знаннявві екосистеми.

Також інтелектуальний потенціал є водночас економічним і суспільним ресурсом поствоєнного розвитку. Підприємство, що інвестує в компетентності, безпечні умови праці, інклюзивні програми зайнятості й адаптацію персоналу до нових технологій, формує довіру й стабільність, зменшує соціальні ризики, підтримує відновлення громад і локальних ринків праці. Це підсилює стійкість бізнесу, оскільки соціальна стабільність і людський капітал виступають умовами відтворення попиту та продуктивності.

Важливою є необхідність інституційної підтримки розвитку інтелектуального потенціалу в поствоєнний період. Ефективність підприємств залежить від якості освітньої політики, наукової інфраструктури, правового захисту інтелектуальної власності, стимулів до інновацій, доступу до фінансування та механізмів публічно-приватного партнерства. Без відповідної інституційної рамки інтелектуальний потенціал залишається фрагментарним, а результати знаннявві діяльності будуть слабо комерціалізованими. Водночас за наявності стимулів підприємства здатні перетворювати інтелектуальні ресурси на технологічне оновлення, експортну спроможність і зростання продуктивності.

Узагальнюючи, інтелектуальний потенціал підприємств у поствоєнному розвитку слід трактувати як ключовий фактор відновлення, модернізації та формування нової конкурентної моделі. Його роль визначається здатністю забезпечити стратегічну адаптацію, інноваційний перехід, мережеву кооперацію та соціальну стійкість. Саме тому в сучасних трендах економіки знань пріоритетом стає не лише відбудова матеріальної бази, а й прискорене нарощування компетентностей, знань і управлінських практик, які забезпечують довгострокову життєздатність підприємств і національної економіки.

Висновки. Інтелектуальний потенціал підприємства є інтегральною характеристикою його здатності генерувати, накопичувати та ефективно використовувати знання, компетентності й інформаційні ресурси у процесі господарської діяльності. Він охоплює людський капітал, організаційні знання, управлінські здібності, інноваційні можливості та механізми навчання. Рівень інтелектуального потенціалу визначає якість стратегічних рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги. У сучасних умовах економіки знань інтелектуальний потенціал виступає ключовою основою довгострокового розвитку та економічної стійкості підприємства.

Інтелектуальний потенціал підприємства забезпечує якість стратегічного аналізу й прийняття управлінських рішень, він є когнітивною основою стратегічного потенціалу, формує його зміст і якість, тоді як стратегічний потенціал забезпечує механізми його реалізації та розвитку. Їх взаємодія визначає здатність підприємства до довгострокового зростання, інноваційної активності та стійкості в умовах структурних трансформацій.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в тісному взаємозв'язку з інтелектуальним потенціалом визначає його довгострокову конкурентоспроможність і стійкість. Саме інтелектуальні ресурси формують якісну основу стратегічних рішень і забезпечують здатність підприємства до інноваційного зростання в умовах невизначеності та структурних трансформацій економіки.

Інтелектуальний потенціал підприємства є ключовим фактором формування його стратегічного потенціалу, а інтеграція різних підходів дозволяє максимально повно реалізувати інтелектуальний потенціал як основу стійкого стратегічного розвитку підприємства. Інтелектуальний потенціал слід розглядати як універсальний, багатовимірний чинник стратегічного розвитку підприємства, він має різні прояви та спрямування в залежності від очікуваних результатів.

В історичному контексті повоєнних реконструкцій інтелектуальний потенціал займає провідне місце на мікро та макрорівнях, завдяки розвитку освіти, науково-технічних шкіл, інженерних компетенцій, організаційному навчанню, стратегічній гнучкості, управлінню знаннями, розвитку персоналу, корпоративної культури тощо, а також інституцій, здатних трансформувати знання в технологічні й управлінські рішення. Відповідно, поствоєнна модернізація підприємств має спиратися на систему підготовки кадрів, НДДКР, управління знаннями та мережеву кооперацією з партнерами та стейкхолдерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taranych, A., & Taranych, O. (2022). Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy", June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111
2. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. Соціальна економіка. 2021. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>
3. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
4. Таранич А.В., Пелехацький Д. О. Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. Економічний вісник Донбасу. 2023. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)

REFERENCES

1. Taranych, A., & Taranych, O. (2022). Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy", June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111
2. Taranych, A., & Hezhin, A. (2021). Spivpratsya HR-departamentu ta viddilu marketynhu. *Sotsial'na ekonomika*. Vypusk 62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>
3. Taranych, A., & Pelekhat's'kyu, D. (2024). Vykorystannya shtuchnoho intelektu v protsesakh stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy. *Ekonomika Ukrainy*. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
4. Taranych A., & Pelekhat's'kyu D. (2023). Marketynh posluh / partners'kykh vidnosyn v tsyfrovii ekonomitsi. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)