

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-80>

УДК 330.341.1:005.336.4:004.056

JEL Classification: M10, M15, O30, O32, L20, L26

ТАРАСЮК Григорій

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

<https://orcid.org/0009-0008-1103-3103>

Greg88t@gmail.com

АДАПТИВНО-ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій зростає значущість інтелектуального капіталу як ключового ресурсу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що інтеграція інтелектуального капіталу у стратегічне управління підприємством є необхідною умовою підвищення його адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Метою статті є обґрунтування та розроблення адаптивно-процесного підходу до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки.

Методологічну основу дослідження становить адаптивно-процесний підхід, який поєднує принципи стратегічного управління, процесного підходу та цифрової трансформації. Для обґрунтування вибору оптимальної стратегії використано метод аналізу ієрархій (MAI) Т. Сааті, що дозволив провести структурування проблеми, здійснити оцінювання альтернативних варіантів і визначити найбільш ефективну стратегію потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу.

Запропоновано інформаційно-процедурну модель оцінювання та вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства. На основі методу попарних порівнянь сформовано ієрархічну модель, яка дозволяє врахувати вплив фінансових, інвестиційних та інтелектуальних факторів. Розраховано локальні та глобальні пріоритети, на основі яких визначено, що найбільш релевантною стратегією за умов цифрової трансформації є стратегія утримання, що забезпечує стабільність ключових інтелектуальних ресурсів та підвищення адаптивного потенціалу підприємства. Результати дослідження підтверджують доцільність застосування адаптивно-процесного підходу як ефективного інструменту стратегічного управління, який дозволяє підвищити рівень узгодженості управлінських рішень, зміцнити інтелектуальний потенціал і забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах цифрових викликів.

Ключові слова: інтелектуальний, капітал; інтелектуалізація; стратегія; розвиток; цифровізація; адаптивно-процесний, підхід; метод аналізу ієрархій; конкурентоспроможність; підприємство.

TARASYUK Hryhorii

State University «Kyiv Aviation Institute»

ADAPTIVE-PROCESS APPROACH TO SELECTING A STRATEGY FOR DEVELOPING THE POTENTIAL OF INTELLECTUALIZATION OF CAPITAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

In the current conditions of the dynamic development of digital technologies, the importance of intellectual capital as a key resource for enhancing an enterprise's competitiveness is growing. It is substantiated that the integration of intellectual capital into the strategic management of an enterprise is a necessary condition for increasing its adaptability, innovativeness and competitiveness. The purpose of the article is to substantiate and develop an adaptive-process approach to choosing a strategy for developing the potential of an enterprise's capital for intellectualization in the conditions of the economy's digitalization.

The methodological basis of the study is the adaptive-process approach, which combines the principles of strategic management, process approach and digital transformation. To justify the choice of the optimal strategy, the method of analysis of hierarchies (AHI) by T. Saati was used, which allowed structuring the problem, evaluating alternative options and determining the most effective strategy for the development of the intellectualization of capital.

An information- and procedural-based model for assessing and selecting a strategy for developing an enterprise's intellectual capital was proposed. Based on the method of pairwise comparisons, a hierarchical model was formed that allows considering the influence of financial, investment and intellectual factors. Local and global priorities were calculated, based on which it was determined that the most relevant strategy under the conditions of digital transformation is the retention strategy, which ensures the stability of key intellectual resources and increases the adaptive potential of the enterprise. The results of the study confirm the feasibility of using the adaptive-process approach as an effective tool of strategic management, which allows increasing the level of consistency of management decisions, strengthening intellectual potential and ensuring the sustainable functioning of the enterprise in the conditions of digital challenges.

Keywords: intellectual, capital; intellectualization; strategy; development; digitalization; adaptive-process, approach; method of hierarchy analysis; competitiveness; enterprise.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



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

© Тарасюк Григорій

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

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій зростає значущість інтелектуального капіталу як ключового ресурсу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний успіх підприємств значною мірою залежить від здатності підприємства ефективно використовувати нематеріальні активи, до яких належать знання, професійні компетенції, здатність до генерації інноваційних ідей, інвестиції в інтелектуальний капітал, ефективне впровадження інформаційних технологій у бізнес-процеси.

У цьому контексті важливим стає стратегічне забезпечення потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу, яке включає створення цілісної системи управління знаннями, яка забезпечує накопичення, збереження та передачу інтелектуального досвіду в межах підприємств. Необхідним є активне впровадження інноваційних технологічних і організаційних рішень, які сприяють підвищенню ефективності функціонування та гнучкості підприємства у відповідь на виклики ринку, формування цифрової культури стає основою для адаптації до змін і активного використання цифрових інструментів. Процес інтелектуалізації має супроводжуватися фінансовою підтримкою – інвестиціями в людський капітал, цифрові платформи та інноваційні проекти, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу в умовах цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах цифровізації традиційні методи управління доповнюються новими підходами, зокрема адаптивно-процесними моделями, що дозволяють ефективно інтегрувати інтелектуальні ресурси у стратегічне планування.

У роботі Андрушкевич Н., Чен Н. і Подібки В. [1] висвітлено етапи розвитку процесного підходу, класифікацію бізнес-процесів та методи оцінювання їх ефективності. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. та ін. [3] розглядають цей підхід як чинник капіталізації та фінансової стійкості підприємств у цифровій економіці.

Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс аналізується в дослідженнях Ареф'євої О. В., Лелеченка А. П. та ін. [2], Турчіної С., Азарова В. [11], а також Сімавіна П. Ю. і Іващенко О. А. [10], які акцентують на ролі знань, навичок і досвіду як основи конкурентоспроможності підприємства.

У сфері стратегічного управління інноваціями виділяються праці Ареф'євої О. В., Титикало В. С. [4] та Коритько Т. Ю., Пілецької С. Т. й ін. [12], які пропонують інструменти оцінки інтелектуального капіталу для формування ефективних стратегій розвитку.

Питання інвестування в людський капітал досліджуються у роботах Панчишина Т. та ін. [8], а також Могилевської О. Ю. і співавт. [7], де наголошено на значенні знанневої економіки. Пілецька С. Т. і Васюткіна Н. В. [9] обґрунтовують потребу поєднання фінансового та інтелектуального потенціалів підприємства. Практичний інструментарій аналізу управлінських рішень подано у посібнику Бишовця Н. Г. та ін. [5], з акцентом на моделювання в Excel.

Таким чином, сучасні наукові дослідження демонструють тісний взаємозв'язок між процесним управлінням, інтелектуальним капіталом і стратегічним розвитком підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування та розроблення адаптивно-процесного підходу до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Адаптивно-процесний підхід до стратегічного управління підприємством передбачає виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, активне, гнучке реагування на зміни з метою забезпечення сталого розвитку та підтримання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Цифровізація економіки є визначальним чинником трансформаційних змін, що зумовлює зростання ролі інтелектуальних ресурсів як ключового джерела формування конкурентних переваг. Якісні характеристики та структура інтелектуального капіталу набувають статусу стратегічно важливих активів, оскільки рівень розвитку та адаптивності його зумовлює здатність підприємства ефективно функціонувати, здійснювати цифрову трансформацію, реалізовувати інноваційні підходи до управління, оптимізувати внутрішні процеси та формувати нові цифрові бізнес-моделі.

Вибір стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу виступає необхідною умовою адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища та ефективної цифровізацію, оскільки створює основу для комплексного перетворення бізнесу, забезпечуючи технологічну модернізацію, інтелектуальну готовність персоналу, гнучкість організаційної структури та здатність до постійного оновлення знань і навичок. З позицій адаптивно-процесного підходу, який поєднує гнучкість управлінських рішень із концепцією безперервного вдосконалення бізнес-процесів, стратегія постає як ключовий інструмент забезпечення підприємства стратегічної стійкості та інноваційної динаміки, виконуючи функцію інституційного механізму, який забезпечує системну трансформацію організаційних процесів, орієнтованих

на активне залучення знань, розвитку ключових компетенцій, освоєння передових технологій і стимулювання інноваційної активності.

В умовах цифровізації економіки трансформація відбувається на принципово новому рівні, а саме, з урахуванням цифрових викликів і можливостей, що виникають унаслідок впровадження новітніх ІТ-рішень, цифрових платформ, автоматизованих систем обліку, аналітики великих даних тощо. Відповідно, стратегія потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу має інтегруватися у цифрове середовище та слугувати основою його формування та розвитку всередині підприємства. У контексті адаптивно-процесного підходу це означає, що підприємство не обмежується реактивною відповіддю на зовнішні зміни, а формує внутрішні механізми проактивного розвитку, які базуються на управлінні інтелектуальними активами, що дозволяє зберігати стабільність у турбулентному середовищі, створювати нові конкурентні переваги, які неможливо відтворити стандартними ресурсними методами.

Інтелектуалізація капіталу підприємства, як стратегічний напрям трансформації ресурсної бази, сприяє формуванню високорозвинених механізмів управління знаннями, корпоративною культурою, людськими ресурсами та інформаційними потоками, які є фундаментальними складовими сучасного процесно-орієнтованого менеджменту. Умови цифровізації економіки актуалізують необхідність наявності зазначених механізмів та їх гнучкого, інтегрованого функціонування на основі сучасних цифрових технологій. Стратегія, орієнтована на потенціал розвитку інтелектуалізації капіталу, є ключовим інструментом створення і посилення зазначених механізмів. Вона дозволяє здійснювати систематичне накопичення, актуалізацію та використання знань, забезпечує формування адаптивної організаційної культури, що стимулює інновації та прийняття нестандартних рішень, а також сприяє ефективній координації інтелектуального потенціалу, виступає засобом підвищення продуктивності управлінських рішень через оптимізацію потоків інформації, децентралізацію управлінських функцій, гнучку адаптацію до зовнішніх змін та забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю.

Оскільки інтелектуальний капітал виступає основним джерелом формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства, його розвиток набуває вирішального значення для забезпечення довгострокового адаптивного розвитку суб'єкта господарювання. У сучасних умовах цифровізації економіки, де ключову роль відіграють знання, технології та здатність до швидкого оновлення компетенцій, стратегія потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу стає підтримуючим елементом, структурною основою стратегії сталого функціонування підприємства. Зміцнення фінансового стану, інвестиційного розвитку та інтелектуального капіталу безпосередньо впливає на здатність підприємства відповідати на виклики зовнішнього середовища, оперативно адаптуватися до змін та підтримувати інноваційні процеси у безперервному режимі, що забезпечує стабільність процесів адаптації, що є ключовим положенням адаптивно-процесного підходу до управління, який базується на принципах гнучкості, динамізму і інтегрованості процесів прийняття управлінських рішень.

Стратегія потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу виконує функцію стратегічної основи трансформації підприємства, що забезпечує його здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, формувати внутрішній потенціал до їх прогнозування та реалізовувати випереджувальні дії в стратегічному управлінні, що створює умови для збереження поточних конкурентних переваг і сприяє формуванню нових можливостей для сталого економічного зростання та технологічного лідерства в галузі. У результаті стратегія формує необхідні передумови для стратегічної гнучкості, активізації інвестиційного та інноваційного потенціалу, сприяє довгостроковій конкурентоспроможності на основі принципів сталого розвитку та адаптивного управління змінами.

Перехід до ринково орієнтованої моделі розвитку передбачає інтеграцію інтелектуального капіталу у процеси аналізу потреб споживачів, прогнозування динаміки попиту, гнучкої розробки продуктів і послуг, а також активної участі в створенні цінності для клієнтів. Таким чином, інтелектуалізація капіталу виступає внутрішнім ресурсом, чинником ринкової диференціації та формування унікальної пропозиції підприємства на цифрових ринках (рис. 1).

Модель розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в рамках адаптивно-процесного підходу представляє інтелектуалізацію як динамічну, гнучку систему стратегічного управління, здатну адаптуватися до цифрових змін. У центрі інтелектуальний капітал, який формується через взаємодію управління знаннями, людським потенціалом, технологічними інноваціями та цифровою трансформацією. До основних елементів, що забезпечують розвиток інтелектуалізації капіталу, належать: інноваційний менеджмент, розвиток персоналу, впровадження технологічних рішень, мотиваційні механізми, системи управління знаннями, а також цифрова трансформація підприємства, які в контексті адаптивно-процесного підходу функціонують як складові єдиного керованого процесу, орієнтованого на стратегічні цілі.

У межах адаптивно-процесного підходу визначаються ключовий стратегічний вектор управління інтелектуальним потенціалом: розробка гнучкої стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, реалізація якої забезпечує стійкість підприємства та здатність до проактивної адаптації в умовах цифрової економіки. Модель відображає цілісну систему розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, в якій поєднуються розвиток людського, організаційного та цифрового потенціалу з процесами

адаптації, стратегування і реалізації інвестицій та інновацій, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

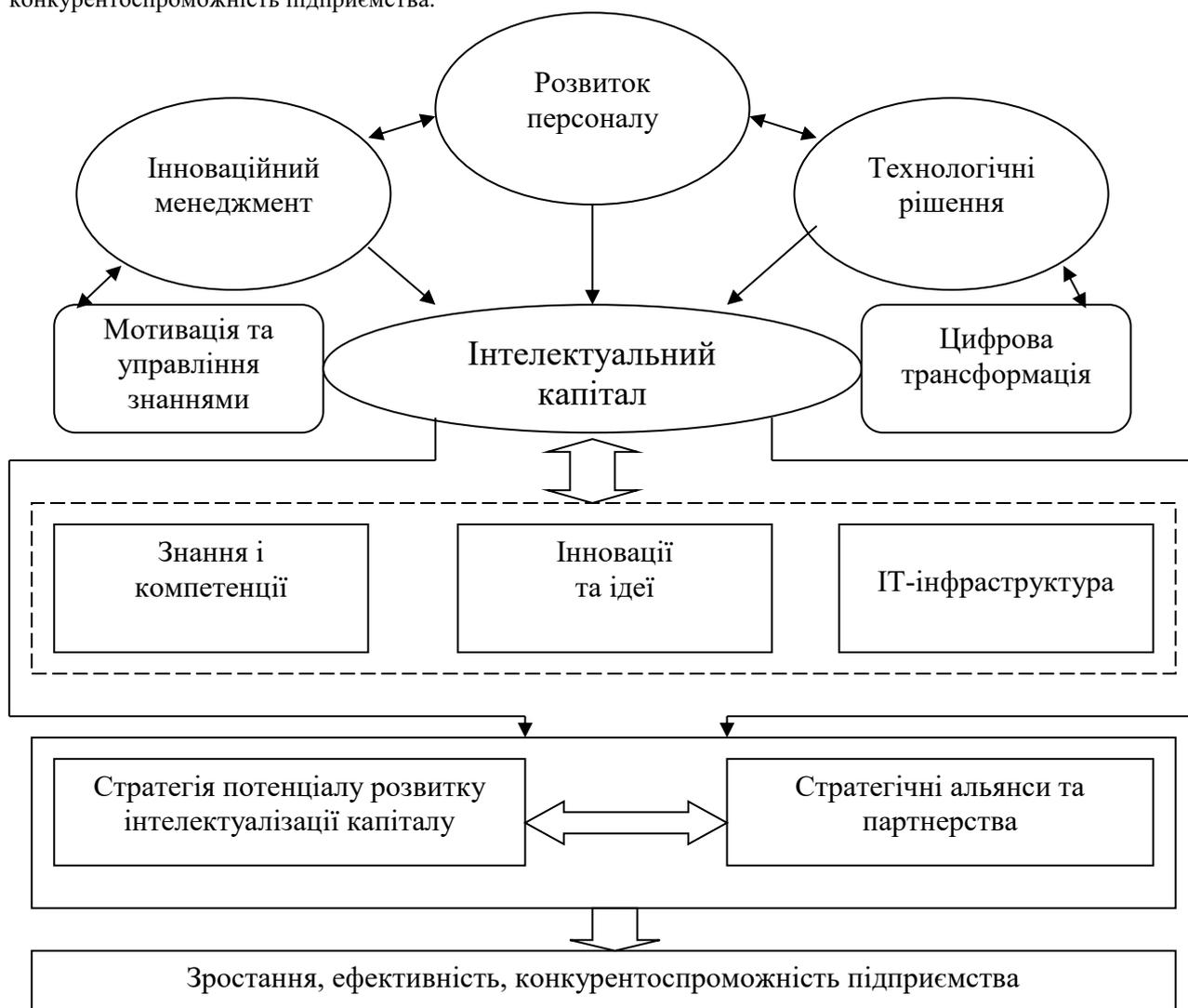


Рис. 1. Адаптивно-процесна модель потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства

Для обґрунтування вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (МАІ), який був розроблений Т. Сааті і передбачає послідовне здійснення низки кроків для досягнення кінцевого результату, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення в умовах складного вибору. Спочатку формулюється проблема та визначаються критерії оцінювання. Далі будується ієрархічна структура, проводяться попарні порівняння елементів для виявлення їхньої відносної значущості, після чого розраховуються вагові коефіцієнти. Завершується процедура інтегральним оцінюванням альтернатив і вибором найкращої з них на основі узагальненого пріоритету.

Шкала інтенсивності від 1 до 9 є ключовим елементом методу аналізу ієрархій, ця шкала використовується для оцінки відносної важливості критеріїв та альтернативних варіантів рішень у прийнятті рішень. Значення на шкалі від 1 до 9: 1 – рівна важливість двох елементів; 3 – легка перевага одного елемента над іншим; 5 – істотна перевага одного елемента над іншим; 7 – дуже сильна перевага одного елемента над іншим; 9 – абсолютна перевага одного елемента над іншим.

Вершиною домінантною ієрархічної моделі є мета – «Оцінка потенціалу інтелектуалізації капіталу» (перший рівень). Другий рівень отриманої ієрархії формують три критерії: «Фактори фінансового стану», «Фактори інвестиційного розвитку», «Фактори інтелектуалізації капіталу», які уточнюють мету. Структура дозволяє системно зіставити альтернативні стратегії, орієнтуючись на комплексний підхід до управління інтелектуальними ресурсами підприємства.

На третьому рівні представлені підкритерії (X): поточної ліквідності (X1.1); рентабельність виробництва (X1.2); рентабельність капіталу (X1.3); коефіцієнт: інвестиційна активність (X2.1); індекс інвестицій в інноваційні технології (X2.2); частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій (X2.3); фондовіддача (X2.4); показники: людського капіталу (X3.1); клієнтського капіталу (X3.2);

інформаційно-технологічного капіталу (X3.3). На останньому рівні представлено три типи стратегій: адаптації; розвитку та навчання; мотивації та залучення; утримання; управління змінами, які вибирають за критеріями третього рівня ієрархічної моделі оцінки рівня потенціалу інтелектуального капіталу підприємства в умовах цифровізації

На наступному етапі визначають пріоритети, що становлять відносну важливість або перевагу елементів на кожному рівні ієрархічної моделі. Чим більша величина пріоритету, тим більш значущим є відповідний елемент. Пріоритети критеріїв встановлюють для кожної оцінюваної альтернативи, визначивши найбільш важливу з них, будується матриця попарних порівнянь. Оцінки відносної важливості порівнюваних елементів, які мають бути узгоджені, необхідно визначити індекс (IY) та відношення узгодженості (BY):

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}; BY = \frac{IY}{CB}, \quad (1)$$

де λ_{\max} - максимальне власне значення зворотно симетричної матриці попарних порівнянь;
n – кількість критеріїв.

Типи стратегій потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізацію надано табл. 1.

Таблиця 1

Типи стратегій потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифровізації

№	Тип стратегії	Характеристика	Інтервал
1	Стратегія адаптації	Спрямована на адаптацію підприємства до нових економічних умов через посилення гнучкості управлінських і фінансових рішень, з урахуванням наявного рівня інтелектуального капіталу. Підтримується оптимальним використанням фінансових ресурсів для забезпечення стабільності та розвитку.	1,0 – 0,85
2	Стратегія розвитку та навчання	Орієнтована на зростання інтелектуалізації капіталу за рахунок системного інвестування в людський ресурс. Розвиток знань, компетенцій і креативного потенціалу працівників стає пріоритетом при формуванні стратегії та підвищенні загальної капіталізації підприємства.	0,84 – 0,75
3	Стратегія мотивації та залучення	Забезпечує ефективний потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу через внутрішню активність персоналу. Передбачає фінансування програм стимулювання, участі у проєктах розвитку, що сприяє зростанню як рівня інтелектуалізації, так і загального інвестиційного клімату підприємства.	0,74 – 0,55
4	Стратегія утримання	Спрямована на стабілізацію ключових інтелектуальних ресурсів підприємства. Передбачає фінансову підтримку програм довгострокового професійного розвитку, внутрішнього резервування знань та збереження цінного людського капіталу в умовах конкурентного ринку.	0,54 – 0,25
5	Стратегія управління змінами	Орієнтована на контрольоване оновлення компонентів інтелектуального капіталу у відповідь на стратегічні виклики. Підтримується інвестиціями в розвиток нових ідей, проєктів, форм організації праці, з урахуванням впливу на фінансову стабільність і довгострокову інтелектуальну цінність підприємства.	0,24 – 0,00

У табл. 2–5 розраховано та наведено матриці парних порівнянь, а також проведена перевірка їхньої узгодженості.

Таблиця 2

Матриця попарного порівняння елементів рівня 2

Елементи порівняння рівня 2	Фактори фінансового стану	Фактори інвестиційного розвитку	Фактори інтелектуалізації капіталу	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
Фактори фінансового стану	1	5	7	35	3,27	0,73
Фактори інвестиційного розвитку	0,2	1	3	0,6	0,84	0,19
Фактори інтелектуалізації капіталу	0,14	0,33	1	0,05	0,36	0,08
Σ	1,34	6,33	11		4,48	1
$\lambda_{\max} = 3,065; IY = 0,032; BY = 0,056$						

Таблиця 3

Матриця попарного порівняння для показників фінансового стану

Елементи порівняння рівня 3	X1.1	X1.2	X1.3	Пм	$\sqrt[3]{\text{Пм}}$	W
X1.1	1	5	0,33	1,67	1,19	0,30
X1.2	0,20	1	0,2	0,04	0,34	0,09
X1.3	3	5	1	15	2,47	0,62
Σ	4,2	11	1,53		3,99	1
$\lambda_{\max} = 3,136; IY = 0,068; BY = 0,117$						

Таблиця 4

Матриця попарного порівняння для показників інвестиційного розвитку

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Пм	$\sqrt[4]{\Pi_m}$	W
X2.1	1	0,2	0,33	2	0,132	0,6	0,13
X2.2	5	1	0,5	3	7,5	1,65	0,37
X2.3	3	1	1	1	3	1,32	0,30
X2.4	1	0,6	1	1	0,6	0,88	0,2
Σ	10	2,8	7,33	7		4,45	1

$\lambda_{\max} = 7,735; IU = 1,245; BU = 1,383$

Таблиця 5

Матриця попарного порівняння для показників інтелектуалізації капіталу

Елементи порівняння рівня 3	X2.1	X2.2	X2.3	Пм	$\sqrt[3]{\Pi_m}$	W
X3.1	1	5	7	35	3,27	0,73
X3.2	0,2	1	3	0,6	0,84	0,19
X3.3	0,14	0,33	1	0,05	0,36	0,08
Σ	0,34	6,22	11		4,48	1

$\lambda_{\max} = 3,065; IU = 0,032; BU = 0,56$

Із застосуванням принципу синтезу визначаємо глобальні пріоритети (Z_i) елементів рівня 3 ієрархічної моделі:

$$Z_i = v_{ij} \times u_i \quad (2)$$

де v_{ij} - локальний пріоритет (ваговий коефіцієнт) i -го елемента рівня 3 ієрархічної моделі по відношенню до j -го підкритерію рівня 2.

Визначаємо локальні пріоритети рівня 4 щодо кожного підкритерію рівня 3 ієрархічного моделі. Нижче наведено результати розрахунків для кожного підкритерію (табл. 6-8).

Таблиця 6

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1, X1.2, X1.3 рівня 3 «Фактори фінансового стану»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\Pi_m}$	W
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1 рівня 3								
Стратегія 1	1,00	5,00	0,14	0,33	3,00	0,69	0,92	0,20
Стратегія 2	5,00	0,33	0,33	3,00	0,20	0,33	0,80	0,17
Стратегія 3	0,20	0,33	1,00	5,00	0,33	0,11	0,64	0,14
Стратегія 4	3,00	1,00	5,00	1,00	1,00	15,00	1,72	0,37
Стратегія 5	5,00	0,20	0,20	0,33	1,00	0,07	0,58	0,12
Σ	14,20	6,86	6,67	9,66	5,53	16,19	4,66	1,00
$\lambda_{\max} = 9,15; IU = 1,038; BU = 0,927$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 относительно підкритерію X1.2 рівня 3								
Стратегія 1	5,00	2,00	0,14	0,33	1,00		0,46	
Стратегія 2	5,00	0,33	0,33	3,00	0,20		0,33	
Стратегія 3	0,20	0,33	3,00	5,00	2,00		1,98	
Стратегія 4	0,33	2,00	3,00	0,20	1,00		0,40	
Стратегія 5	2,00	1,00	0,20	5,00	0,22		0,44	
Σ	12,53	5,66	6,67	13,53	4,42		3,60	
$\lambda_{\max} = 8,455; IU = 0,864; BU = 0,771$								
Локальні пріоритети k_{ij} елементів рівня 4 относительно підкритерію X1.3 рівня 3								
Стратегія 1	5,00	5,00	0,14	0,33	1,00		1,16	
Стратегія 2	1,00	0,33	2,00	3,00	0,20		0,40	
Стратегія 3	0,20	2,00	0,33	5,00	2,00		1,32	
Стратегія 4	0,33	2,00	3,00	0,20	1,00		0,40	
Стратегія 5	2,00	1,00	0,20	5,00	0,22		0,44	
Σ	8,53	10,33	5,67	13,53	4,42		3,71	
$\lambda_{\max} = 8,347; IU = 0,837; BU = 0,747$								

Таблиця 7

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію X2.1, X2.2, X2.3, X2.4 рівня 3 «Фактори інвестиційного розвитку»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети к _{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X2.1 рівня 3								
Стратегія 1	1,00	0,14	0,14	0,33	3,00	0,02	0,72	0,18
Стратегія 2	0,33	5,00	0,33	5,00	0,20	0,54	0,88	0,22
Стратегія 3	0,20	0,33	1,00	5,00	0,33	0,11	0,64	0,16
Стратегія 4	3,00	1,00	0,20	1,00	1,00	0,60	0,90	0,22
Стратегія 5	0,33	5,00	1,00	0,33	1,00	0,54	0,88	0,22
Σ	4,86	11,47	2,67	11,66	5,53	1,82	4,02	1,00
λ _{max} = 7,627; IY = 0,657; BY = 0,586								
Локальные приоритеты к _{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия X2.2 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	2,00	1,00	0,66	0,90	0,19
Стратегія 2	1,00	0,33	2,00	0,33	5,00	1,09	1,01	0,21
Стратегія 3	0,20	2,00	0,33	5,00	2,00	1,32	1,05	0,22
Стратегія 4	0,33	2,00	5,00	0,20	1,00	0,66	0,92	0,19
Стратегія 5	3,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,66	0,90	0,19
Σ	9,53	5,53	7,86	12,53	9,22	4,39	4,78	1,00
λ _{max} = 8,837; IY = 0,959; BY = 0,856								
Локальные приоритеты к _{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия X2.3 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	2,00	1,00	0,66	0,92	0,20
Стратегія 2	1,00	0,33	1,00	0,33	5,00	0,54	0,88	0,19
Стратегія 3	0,20	2,00	0,50	5,00	0,50	0,50	0,87	0,19
Стратегія 4	1,00	2,00	5,00	0,20	0,50	1,00	1,00	0,22
Стратегія 5	3,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,66	0,92	0,20
Σ	10,20	5,53	7,03	12,53	7,22	3,36	4,59	1,00
λ _{max} = 8,614; IY = 0,904; BY = 0,807								
Локальные приоритеты к _{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия X2.4 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	2,00	1,00	0,66	0,92	0,20
Стратегія 2	1,00	5,00	0,20	2,00	0,33	0,66	0,92	0,20
Стратегія 3	0,20	2,00	0,50	5,00	0,50	0,50	0,87	0,19
Стратегія 4	1,00	2,00	0,33	0,20	5,00	0,66	0,92	0,20
Стратегія 5	3,00	1,00	0,20	5,00	0,22	0,66	0,92	0,20
Σ	10,20	10,20	1,56	14,20	7,05	3,14	4,55	1,00
λ _{max} = 8,720; IY = 0,930; BY = 0,830								

Таблиця 8

Локальні пріоритети елементів рівня 4 щодо підкритерію X3.1, X3.2, X3.3 рівня 3 «Фактори інтелектуалізації капіталу»

Елементи порівняння рівня 4	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5	Пм	$\sqrt[5]{\text{Пм}}$	W
Локальні пріоритети к _{ij} елементів рівня 4 щодо підкритерію X1.1 рівня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	1,00	1,00	0,33	0,80	0,22
Стратегія 2	1,00	1,00	0,20	0,50	0,33	0,03	0,50	0,14
Стратегія 3	0,33	0,33	0,50	5,00	1,00	0,27	0,77	0,21
Стратегія 4	1,00	2,00	0,33	0,20	5,00	0,66	0,93	0,26
Стратегія 5	0,33	1,00	0,20	5,00	0,22	0,07	0,59	0,16
Σ	7,66	4,53	1,56	11,70	7,55	1,37	3,59	1,00
λ _{max} = 6,944; IY = 0,486; BY = 0,434								
Локальные приоритеты к _{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия X1.2 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	1,00	1,00	0,33	0,95	0,23
Стратегія 2	1,00	1,00	0,20	5,00	0,33	0,33	0,95	0,23
Стратегія 3	0,33	0,33	0,50	2,00	1,00	0,11	0,64	0,15
Стратегія 4	1,00	2,00	0,33	0,20	5,00	0,66	0,92	0,22
Стратегія 5	0,33	3,00	0,20	5,00	0,22	0,22	0,74	0,18
Σ	7,66	6,53	1,56	13,20	7,55	1,65	4,20	1,00
λ _{max} = 7,669; IY = 0,667; BY = 0,596								
Локальные приоритеты к _{ij} элементов уровня 4 относительно подкритерия X1.3 уровня 3								
Стратегія 1	5,00	0,20	0,33	1,00	1,00	0,33	0,80	0,22
Стратегія 2	1,00	0,50	0,20	5,00	0,20	0,10	0,63	0,17
Стратегія 3	0,33	0,33	0,50	5,00	0,50	0,14	0,67	0,19
Стратегія 4	0,33	5,00	0,33	0,50	1,00	0,27	0,77	0,21
Стратегія 5	0,33	3,00	0,20	5,00	0,22	0,22	0,74	0,20
Σ	6,99	9,03	1,56	16,50	2,92	1,06	3,61	1,00
λ _{max} = 7,532; IY = 0,633; BY = 0,565								

Використання принципу синтезу визначення глобальних пріоритетів елементів рівня 4 виробляється як сума додатків локальних пріоритетів кожного елемента рівня 4 (k_{ij}) на глобальні пріоритети елементів рівня 3:

$$K_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} \cdot Z_j$$

Наступним етапом здійснюється оцінка альтернативних стратегій, визначаються вектори пріоритетів альтернатив за критеріями, а також вектор глобальних пріоритетів, на основі якого приймалися рішення щодо вибору відповідної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства. Найкращою вважається альтернатива з максимальним значенням пріоритету. Вектори пріоритетів альтернатив за іншими критеріями («Фактори фінансового стану», «Фактори інвестиційного розвитку», «Фактори інтелектуалізації капіталу») та оцінка узгодженості визначається за аналогічною методикою. Під час обчислення глобальних пріоритетів найбільше значення відображає найкращу для реалізації стратегію (табл. 9).

Таблиця 9

Визначення вектора глобальних пріоритетів

Типи стратегій	Вектори пріоритетів щодо критерію										Глобальний пріоритет k
	Фактори фінансового стану			Фактори інвестиційного розвитку				Фактори інтелектуалізації капіталу			
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	
Стратегія 1	0,20	0,46	1,16	0,18	0,19	0,20	0,20	0,22	0,23	0,22	0,3547
Стратегія 2	0,17	0,33	0,40	0,22	0,21	0,19	0,20	0,14	0,23	0,17	0,3286
Стратегія 3	0,14	1,98	1,32	0,16	0,22	0,19	0,19	0,21	0,15	0,19	0,3221
Стратегія 4	0,37	0,40	0,40	0,22	0,19	0,22	0,20	0,26	0,22	0,21	0,3904
Стратегія 5	0,12	0,44	0,44	0,22	0,19	0,20	0,20	0,16	0,18	0,20	0,3480

Відповідно до загального вектора критеріїв рівня 4 можна зробити висновок, що стратегія (мета рівня 1) більшою мірою відповідає стратегії утримання, яка спрямована на стабілізацію ключових інтелектуальних ресурсів підприємства. Передбачає фінансову підтримку програм довгострокового професійного розвитку, внутрішнього резервування знань та збереження цінного людського капіталу в умовах конкурентного ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонований адаптивно-процесний підхід до вибору стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу набуває особливої значущості як інструмент забезпечення стабільного функціонування підприємства та довгострокової конкурентоспроможності. Його перевага полягає у структурованості та чіткості, що дає змогу ефективно організовувати процеси формування, нарощування та реалізації інтелектуального потенціалу підприємства. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, формує інституційну та ресурсну готовність до впровадження адаптивних заходів, і, як наслідок, забезпечує стійкий розвиток підприємства на основі процесної узгодженості, інноваційного потенціалу та інтеграції інтелектуальних ресурсів у стратегічну архітектуру управління.

Література

- Андрушкевич Н., Чен Н., Подібка В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 215-220. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25>.
- Ареф'єв С., Лелеченко А. П., Ареф'єва О., Пілецька С.Т. Інтелектуальний капітал і його значення для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 36. С. 208-214. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-36>
- Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Сафонік Н. П., Ліщенко О. В. Процесний підхід до капіталізації як основи фінансової стійкості підприємств транспортної галузі в умовах інтелектуально-орієнтованого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 4. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-51>.
- Ареф'єва О.В., Титикало В.С. *Концептуальний підхід до управління передовим розвитком інноваційного потенціалу підприємств*. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (75). С. 145-154. <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.145>.
- Бишовець Н. Г., Кузьмичов А. І., Куценко Г. В., Омечинська Н. В., Юсипів Т. В. *Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень: навчальний посібник*. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 200 с.
- Бутнік-Сіверський О. Інтелектуалізація цифрової економіки: економіко-правовий погляд. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2023. № 1-2. С. 86-96. <https://doi.org/10.33731/1-22023.277228>

7. Могилевська О. Ю., Павловський С. А., Ціпоренко С. Ю. Розвиток інтелектуального капіталу в стратегії розвитку міської території. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 101-107. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-15>
8. Панчишин Т., Лоїк Р., Демчишак Н. Інвестування в розвиток людського капіталу в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-143>
9. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 527–527. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-527-527>
10. Сімавін П. Ю., Іващенко О. А. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність поняття та основні ознаки. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. № 3 (3). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-9>
11. Турчина С., Азаров В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення і особливості розвитку в умовах глобальних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>.
12. Korytko T., Bryll I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University* 2021. N. 3(183). P. 134-137. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>.

References

1. Andrushkevych, N., Chen, N., & Podibka, V. (2024). Osoblyvosti protsesnoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvom [Peculiarities of the process approach in enterprise management]. *Tavriskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, (20), 215–220. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25>
2. Arefiev, S., Lelechenko, A. P., Arefieva, O., & Piletska, S. T. (2024). Intelektualnyi kapital i yoho znachennia dlia zabezpechennia ekonomichnoi stabilnosti ta natsionalnoi bezpeky [Intellectual capital and its importance for ensuring economic stability and national security]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, (36), 208–214. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-36>
3. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Safonik, N. P., & Lishchenko, O. V. (2024). Protsetsnyi pidkhid do kapitalizatsii yak osnovy finansovoi stiiokosti pidpriemstv transportnoi haluzi v umovakh intelektualno-oriientovanoho rozvytku [Process approach to capitalization as a basis for financial stability of transport industry enterprises under conditions of intellectual-oriented development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, (4). <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-51>
4. Arefieva, O. V., & Tytykalo, V. S. (2021). Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia peredovym rozvytkom innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv [Conceptual approach to managing the advanced development of the innovative potential of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3(75), 145–154. <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.145>
5. Byshovets, N. H., Kuzmychov, A. I., Kutsenko, H. V., Ometsynska, N. V., & Yusyviv, T. V. (2019). *Ymovirnisne ta statystyчне modeliuвання v Excel dlia pryiniattia rishen: navchalnyi posibnyk* [Probabilistic and statistical modeling in Excel for decision making: a study guide]. Lira-K.
6. Butnik-Siverskyi, O. (2023). Intelektualizatsiia tsyfrovoy ekonomiky: ekonomiko-pravovyi pohliad [Intellectualization of the digital economy: an economic and legal view]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, (1-2), 86–96. <https://doi.org/10.33731/1-22023.277228>
7. Mohylevska, O. Yu., Pavlovskiy, S. A., & Tsiporenko, S. Yu. (2024). Rozvytok intelektualnogo kapitalu v stratehii rozvytku miskoi terytorii [Development of intellectual capital in the urban development strategy]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (5), 101–107. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-15>
8. Panchyshyn, T., Loik, R., & Demchyshak, N. (2024). Investuvannya v rozvytok liudskoho kapitalu v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Investing in the development of human capital under the conditions of economic intellectualization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-143>
9. Piletska, S. T., Vasiutkina, N. V., & Bilous, N. P. (2024). Teoretichni aspekty upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva v umovakh ekonomiky znan [Theoretical aspects of managing the financial potential of an enterprise in the knowledge economy]. *Biznes Inform*, (1), 527. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-527-527>
10. Simavin, P. Yu., & Ivashchenko, O. A. (2024). Intelektualnyi kapital pidpriemstva: sutnist poniattia ta osnovni oznaky [Intellectual capital of the enterprise: the essence of the concept and main features]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv. Seriya: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii*, 3(3). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-9>
11. Turchina, S., & Azarov, V. (2023). Intelektualnyi kapital ta intelektualna vlasnist: vyznachennia i osoblyvosti rozvytku v umovakh hlobalnykh transformatsii [Intellectual capital and intellectual property: definition and features of development under global transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>
12. Korytko, T., Bryll, I., Piletska, S., Arefieva, O., & Arefiev, S. (2021). Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 3(183), 134–137. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>