

УДК 005.95.96:005.94:331.101.262

JEL Classification: D83, M12, O15, O31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).84-93](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).84-93)

О.М. Собко, проф., д-р екон. наук

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Управління розвитком людського капіталу підприємств як драйвер генерування інтелектуального потенціалу: знаннєво-компетентнісний підхід

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування інтегрованої системи управління розвитком людського капіталу підприємства на основі конвергенції управління знаннями та компетентнісного підходу. Людський капітал розглядається як системоутворювальний ресурс інноваційного розвитку, а стратегічний рівень управління – як метаконтур декомпозиції цілей і трансляції їх у параметри кадрової політики. Обґрунтовано доцільність формування цілісної архітектури системи, що забезпечує узгодженість стратегічних імперативів із процесами розвитку компетентнісного потенціалу персоналу.

Розроблено концептуальну модель безперервного розвитку людського капіталу, що поєднує принципи самонавчальної організації та управління знаннями відповідно до логіки їх життєвого циклу. Запропоновано трирівневу структуру системи управління (стратегічний, управлінський, об'єктний рівні), взаємодія яких забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з фактичним станом його кадрового потенціалу. Запропоновано механізм реалізації компетентнісного підходу через зіставлення цільових і фактичних параметрів знаннєво-компетентнісного забезпечення підприємства, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Передбачено використання інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи для формалізації, накопичення й обробки даних про людський капітал.

Доведено, що інтеграція знаннєвого та компетентнісного підходів підвищує ефективність управління людським капіталом і сприяє зростанню інтелектуального потенціалу підприємства. Запропонована система забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку, знижує суб'єктивність оцінювання та підвищує адаптивність підприємства. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній верифікації моделі, розвитку цифрових інструментів управління знаннями та вдосконаленні методів оцінювання компетентнісного потенціалу.

інтелектуальний потенціал, людський капітал, управління знаннями, компетентнісний підхід, стратегічне управління, інформаційно-аналітична платформа, карта знань.

Постановка проблеми. Стратегічний горизонт побудови генеральної архітектури системи управління розвитком людського капіталу інтерпретується як метарівень, у межах якого здійснюється алгоритмізована декомпозиція стратегічних домінант і цільових імперативів функціонування підприємства. Саме цей рівень виконує роль регуляторного «каркаса», що задає траєкторію конструювання та імплементації кадрової політики, орієнтованої на формування інституціоналізованої, компетентнісно-структурованої конфігурації, детермінованої стратегічними пріоритетами розвитку. У такій оптиці вирішення управлінських завдань щодо формування означеної конфігурації, яка виступає системоутворювальним ядром ефективного людського капіталу, осмислюється через застосування інструментально-аналітичного апарату, що ґрунтується на визнанні знаннєвого капіталу як базисної, онтологічно невід'ємної компоненти організаційного розвитку. Це, своєю чергою, передбачає його функціонування як генеративного ядра нарощування компетентнісного потенціалу на засадах комплементарної взаємодії систем управління знаннями та розвитку компетенцій.

Паралельно, інтенсивні трансформаційні зсуви ринкового середовища, зумовлені становленням інформаційно-когнітивної економіки та еволюцією науково-технологічних парадигм, актуалізують необхідність радикальної реконфігурації

виробничо-управлінських моделей у напрямі їхньої перманентної адаптивної самомодифікації. Така логіка розвитку забезпечує підтримання конкурентоспроможності організаційних систем шляхом інтеграції, інтеріоризації та операціоналізації нових знань і компетенцій. Експансія інформаційно-мережевих технологій каталізує експоненціальне нарощування масиву даних, обсяг яких демонструє тенденцію до подвоєння з високою періодичністю (приблизно кожні два роки), що, у свою чергу, детермінує імператив впровадження безперервних моделей професійного розвитку персоналу. Йдеться про системно організований процес актуалізації, оновлення та адаптації знаннево-компетентнісного профілю працівників відповідно до динаміки зовнішніх і внутрішніх викликів.

У цьому контексті пропонується концептуальна модель безперервного розвитку людського капіталу підприємства, яка синтезує методологічні засади парадигми самонавчальної організації та процесно-орієнтованого підходу до управління. Останній репрезентує управління як інтегративний, циклічно відтворюваний процес, структурований через конвергенцію двох взаємопов'язаних субпроцесів: управління знаннями, формалізованого через логіку життєвого циклу знань, та управління розвитком компетентнісного потенціалу персоналу. У такій інтерпретації бізнес-процес постає як стабілізований механізм трансформації ресурсних входів – інформації, даних і людських ресурсів, залучених із ринку праці – у вихідний результат, що репрезентується у вигляді стратегічно детермінованої, структурно збалансованої та функціонально ефективної конфігурації людського капіталу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Генеза наукового осмислення управління знаннями бере початок у доробку низки зарубіжних мислителів і дослідників, серед яких особливо вирізняються Р. Аккоф, Г. Беккер, К. Віїнг, Д. Сноуден, Т. Девенпорт, Л. Прусак, Т. Стюарт, П. Друкер, П. Ромер, Е. Брукінг, П. Сенге, І. Нонака, Х. Такеучі, М. Поляні, К.-Е. Свейбі, Д. Амідон, Л. Едвінссон, Дж. Харрінгтон, Р. Уільямс та ін. Саме їхні інтелектуальні напрацювання зумовили формування багаторівневої теоретико-методологічної архітектоніки цього напрямку: концептуалізовано природу феномена управління знаннями, окреслено його системно-інтегративну логіку, сконструйовано низку інструментальних моделей і технологічних рішень, а також аргументовано іманентний взаємозв'язок між акумуляцією знань та інноваційною динамікою підприємницьких структур. Саме ці дослідження заклали підґрунтя для формування концептів самонавчальної організації та знаннево-орієнтованого управління.

Подальша еволюція дослідницького дискурсу у цій площині характеризується своєрідною «кристалізацією» прикладних і теоретичних підходів, що здійснюється як вітчизняними, так й іноземними науковцями. Зокрема, у роботах [3; 13] репрезентовано домінантні парадигми та інструментарій, що супроводжуються поглибленням уявлень про архітектуру знаннево-орієнтованої організації, здатної до перманентної генерації та мультиплікації знань. У межах цього підходу акцент зміщується на синергію креативного мислення, формалізованих аналітико-математичних компетенцій, технологічної обізнаності та комунікативної взаємодії як каталізаторів знанневого обміну.

У дослідженні [8] доведено, що в умовах розгортання четвертої промислової революції знання трансформуються у ключовий ресурс, циркуляція якого в межах підприємства стимулює нарощування нових компетентностей і модернізацію вже наявних. Аргументація, наведена авторами [9], підкреслює роль цифрових технологій як когнітивно-комунікаційних каталізаторів, що оптимізують координаційні процеси та підвищують продуктивність організаційних систем.

Окремого значення набувають інтегративні підходи, представлені у роботах [11; 12], де розроблено модель управління знаннями в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища. У дослідженні [7] запропоновано алгоритм реконфігурації організаційних систем на основі емпірично верифікованої моделі, що враховує турбулентність зовнішнього середовища та потенціал цифрових платформ управління знаннями. Водночас у роботі [4] обґрунтовано ефективність веб-орієнтованих технологій як інструментів генерації знань, тоді як дослідниками [15] представлено інноваційний підхід, заснований на використанні онтологічно структурованих алгоритмів штучних нейронних мереж для автоматизованої класифікації та пошуку документів у масштабних масивах патентної інформації.

З урахуванням недостатньої концептуальної завершеності проблематики, дослідження інтелектуального потенціалу сьогодні перебуває у фокусі міждисциплінарних наукових пошуків як вітчизняних, так і закордонних авторів. Це дозволяє розглядати сучасні теоретико-методологічні підходи як результат еволюції наукових уявлень про роль знань, інформації та інтелектуальної діяльності в розвитку соціально-економічних систем. Фундаментальні філософсько-методологічні засади взаємозв'язку інтелекту людини та суспільного розвитку закладено у працях В. Вернадського, Н. Вінера, Е. Дюркгейма, А. Камю, Г. Маркузе, А. Печчеї, А. Тойнбі, К. Ясперса та ін., де інтелект розглядається як системоутворювальний чинник цивілізаційної еволюції.

Економічна інтерпретація інтелектуального потенціалу значною мірою сформувалася в межах теорії людського капіталу у дослідженнях Т. Шульца, Г. Беккера, Дж. Мінцера, Л. Туроу та ін., що заклали основу сучасного розуміння інтелектуальних ресурсів як фактора економічного зростання. Категорія інтелектуального потенціалу набула системного осмислення у працях Т. Стюарта, Л. Едвінссона, К. Свейбі та ін., де здійснено спроби його структуризації та оцінювання впливу на конкурентоспроможність підприємств. Водночас зберігається термінологічна та методологічна невизначеність, що ускладнює його практичну інтерпретацію та управлінську операціоналізацію.

В українській науковій традиції інтелектуальний потенціал розглядається як стратегічний ресурс розвитку економіки та суспільства (В. Литвин, Л. Сохань, В. Ткаченко, В. Геєць, А. Колот) та підкреслюється його визначальна роль у забезпеченні інноваційного зростання. Узагальнюючи позиції різних наукових шкіл, В. Геєць [2] акцентує, що визначальним чинником довгострокової економічної динаміки є не ресурсна забезпеченість як така, а здатність економіки генерувати, акумулювати та комерціалізувати знання. У цьому ж контексті А. Колот [10] підкреслює пріоритетність інтелекту та технологічних знань як базису формування нової економічної реальності. Подальша концептуальна еволюція означеної проблематики репрезентована у сучасних дослідженнях [5; 6], де інтелектуальний потенціал інтерпретується як системоутворювальний драйвер інноваційного підприємництва в Україні, здатний забезпечувати генерацію та масштабування нових бізнес-моделей в умовах динамічних трансформацій соціально-економічного середовища. Водночас у роботі [1] акцентовано увагу на компетентнісному вимірі процесів інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості, у межах якого людський потенціал набуває статусу ключового генератора інноваційних імпульсів та детермінанти економічної динаміки розвитку підприємницьких структур.

Отже, узагальнення наукових підходів свідчить про доцільність подальшої концептуалізації інтелектуального потенціалу підприємства як інтегрованої категорії, що поєднує знаннєві, компетентнісні та організаційно-управлінські компоненти в умовах інноваційної економіки.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні інтегрованої системи управління розвитком людського капіталу підприємства, що базується на конвергенції підходів управління знаннями та компетентнісного підходу, а також у формуванні її структурно-функціональної архітектури з виокремленням стратегічного, управлінського та об'єктного рівнів.

Виклад основного матеріалу. Першочерговий етап формалізації структурної логіки розвитку людського капіталу редукується до виявлення, декодування та системної інтерпретації причинно-наслідкових і функціонально-комунікативних зв'язків між його внутрішніми компонентами та параметрами зовнішнього середовища. Такий підхід створює підґрунтя для подальшого проектування механізму безперервної циркуляції та трансформації елементів знаннево-компетентнісного капіталу, що реалізується через інтегровану систему управління його розвитком. Концептуальна конструкція розвитку людського капіталу ґрунтується на принципах селективного акумулювання релевантних знань із подальшою їх імплементацією у функціональний контур підприємства шляхом інституціоналізації професійних компетенцій персоналу. Водночас акцент робиться на їх безперервній еволюційній модифікації у синергії з процедурами збереження, відтворення та капіталізації компетентнісного потенціалу.

Конструювання механізму операціоналізації функціональних компонентів означеного процесу здійснюється через проектування цілісної системи управління розвитком людського капіталу, яка виконує роль інтегратора відповідних управлінських впливів. Запропонована система передбачає імплементацію та конвергентне поєднання множини управлінських інструментів, стратифікованих за трирівневою логікою реалізації заходів, орієнтованих на формування оптимізованої структури кадрового складу. Така структура репрезентується сукупністю компетентнісно спроможних фахівців, здатних забезпечувати виконання професійних функцій із заданими параметрами результативності задля досягнення стратегічно визначених цілей підприємства. Вказані рівні – стратегічний, управлінський та об'єктний – перебувають у стані перманентної взаємодії, формуючи інтегральну архітектуру системи управління розвитком людського капіталу великих організаційних утворень.

Стратегічний рівень репрезентує сукупність інструментальних рішень, спрямованих на гармонізацію стратегічних орієнтирів підприємства з параметрами кадрової політики через їх поетапну декомпозицію. Така декомпозиція забезпечує трансляцію стратегічних імперативів у конкретизовані управлінські дії, реалізація яких на наступному рівні детермінує цілеспрямований розвиток і функціонування людського капіталу в контексті ефективного виконання бізнес-процесів.

Управлінський рівень виконує функцію операційно-технологічного забезпечення розвитку людського капіталу, передбачаючи застосування спеціалізованого інструментарію, управлінських технологій та ініціатив, структурованих у функціональні блоки. Їх реалізація спрямована на безпосередній вплив на об'єкт управління – персонал як носій людського капіталу, що набуває формалізованого вираження на нижчому рівні системи.

Об'єктний рівень відображає субстанційну основу системи у вигляді структурованої сукупності елементів людського капіталу, декомпонованих на знаннєві та компетентнісні компоненти працівників. Вони формалізуються, агрегуються та акумулюються в межах внутрішньої інформаційно-аналітичної платформи, яка виконує функцію технологічного координатора кадрової політики, а також забезпечує безперервність і узгодженість трансляції інформаційних потоків між усіма трьома рівнями системи. У подальшому, на рис. 1 репрезентовано авторську модель описаної

системи, що відображає її структурно-функціональну конфігурацію та логіку внутрішньої взаємодії компонентів.

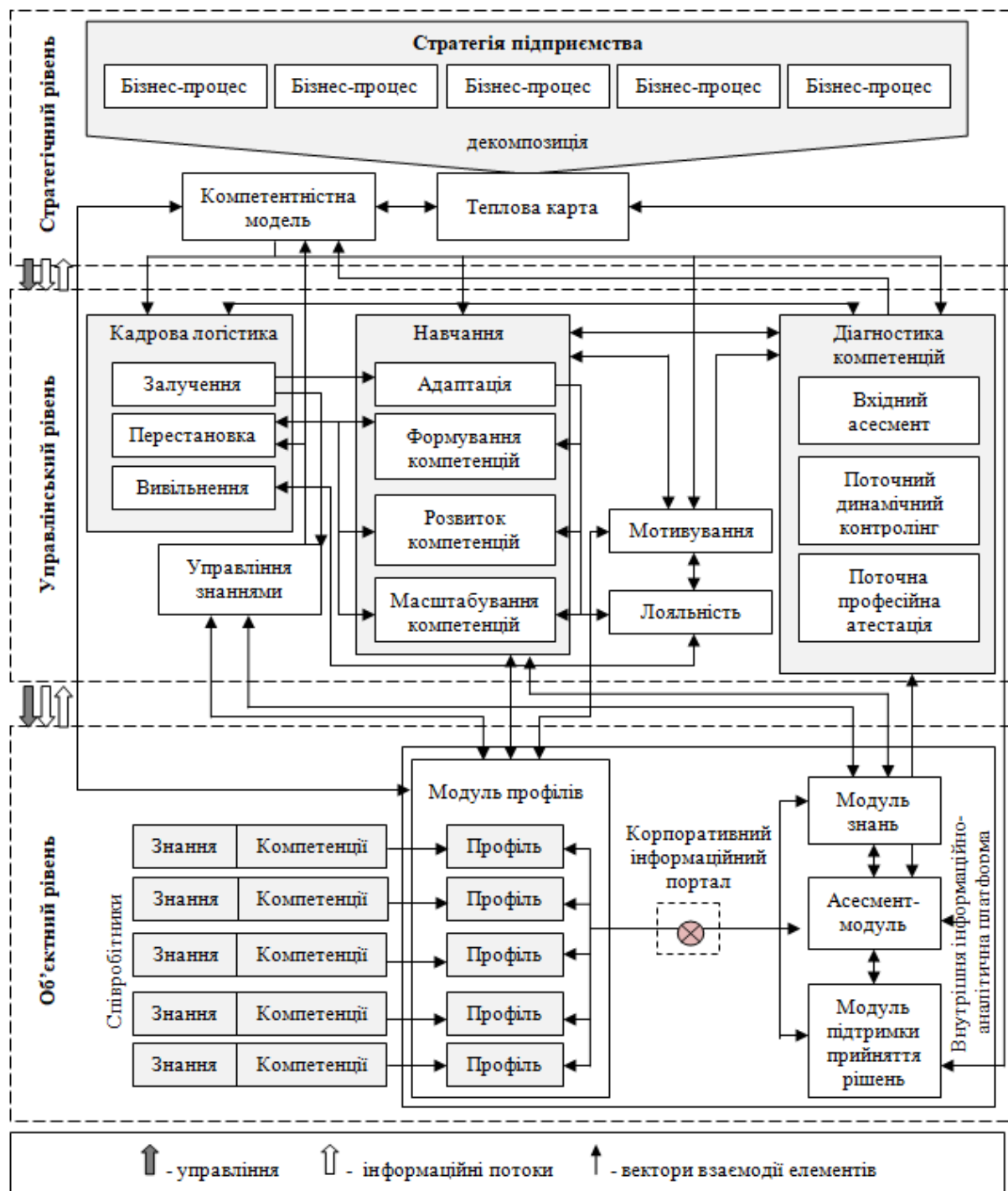


Рисунок 1 – Модель генеральної архітектури системи управління розвитком людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, кожен із рівнів сформованої системи акумулює релевантний набір управлінських інструментів, функціонально орієнтованих на вирішення операційних і тактичних завдань формування результативного механізму розвитку кадрового потенціалу.

Архітектура системи вибудовується за принципом двоспрямованої каузальної динаміки: з одного боку – шляхом каскадної трансляції стратегічних імперативів згори донизу, з іншого – через індуктивне узагальнення характеристик об'єктного рівня з подальшим їх підняттям до управлінського контуру. Така бінарна логіка конструювання формує своєрідний інтеграційний вузол, у межах якого здійснюється кореляційне зіставлення цільової конфігурації компетентнісного забезпечення підприємства, репрезентованого у форматі формалізованої компетентнісної моделі, із її фактичною емпіричною репрезентацією (рис. 2).

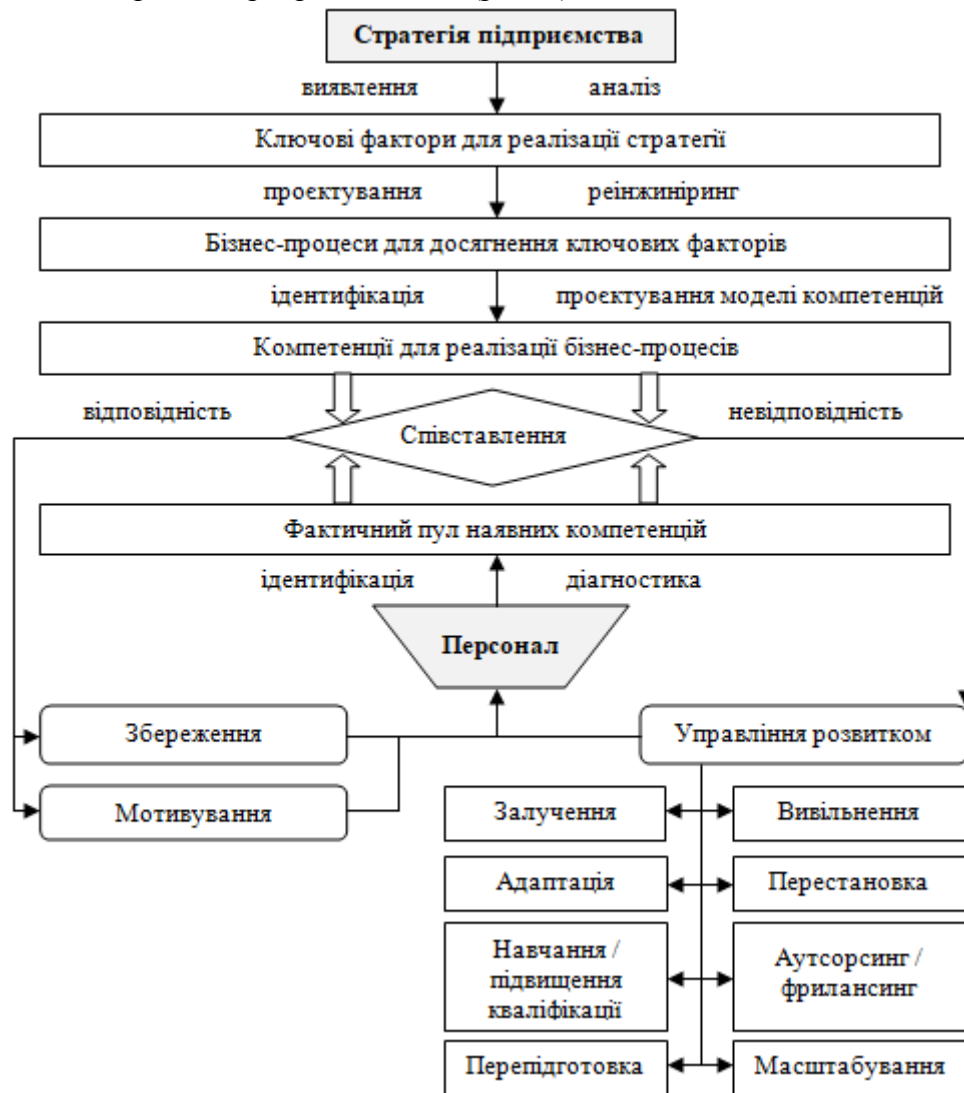


Рисунок 2 – Когнітивний алгоритм вироблення рішень з управління компетентною забезпеченістю підприємства

Джерело: складено автором

Відповідно до окресленого алгоритмічного контуру, саме у точці зіставлення формується ключовий функціонал компетентнісного підходу до управління розвитком людського капіталу. Його сутність полягає у використанні компетентнісної моделі як аналітико-діагностичного інструменту для системної ідентифікації кадрових потреб, проведення комплексного аудиту людських ресурсів та обґрунтування детермінованих управлінських рішень із мінімізацією ризиків, пов'язаних із суб'єктивністю оцінювання персоналу.

Формування об'єктного рівня системи ініціюється через проектування структурної репрезентації кадрового потенціалу підприємства, що передбачає декомпозицію людського капіталу на його базові компоненти – знання та похідні від них професійні компетенції кожного працівника. Така аналітична декомпозиція забезпечується у чітко регламентованій послідовності відповідно до параметрів компетентнісної моделі, сформованої на стратегічному рівні.

Для кожного працівника здійснюється окреслення меж його функціонального поля відповідно до займаної посади, а також визначається релевантний набір професійних компетенцій, необхідних для виконання функціональних обов'язків із заданими параметрами результативності. Далі проводиться ідентифікація фактичного масиву знань, що становить основу сформованих компетенцій персоналу. На підставі отриманих даних формується інтегрована карта знань підприємства; при цьому частина імпліцитних знань підлягає формалізації з метою розширення корпоративного знаннєвого репозиторію. Завершальним етапом є діагностика рівнів володіння компетенціями працівниками на основі уніфікованої метрики оцінювання, прийнятої на підприємстві.

Отримані результати структуруються у вигляді індивідуалізованих профілів працівників, сукупність яких формує цілісну формалізовану картину фактичного стану знаннєво-компетентнісного забезпечення підприємства. Надалі ці профілі агрегуються в межах інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи, що забезпечує їх системну обробку, збереження та використання у процесах управлінського впливу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що вирішення управлінських завдань формування ефективного людського капіталу ґрунтується на застосуванні інструментально-аналітичного підходу, який визнає знаннєвий капітал базисною складовою організаційного розвитку та забезпечує його функціонування як генеративного ядра нарощування компетентнісного потенціалу через взаємодію систем управління знаннями та розвитку компетенцій. У цьому контексті сутність сформованої інтегрованої системи управління розвитком людського капіталу підприємства полягає у формуванні єдиного управлінського механізму, в межах якого процеси створення, накопичення, поширення та використання знань функціонально поєднуються з процесами формування, оцінювання та розвитку компетентностей персоналу. Така конвергенція забезпечує безперервну трансформацію знань у компетентнісні характеристики працівників і їх подальшу інституціоналізацію у структурі людського капіталу.

Функціональна реалізація системи відбувається через трирівневу структурно-функціональну архітектуру: стратегічний рівень визначає цільові орієнтири розвитку та формує компетентнісну модель; управлінський рівень забезпечує інструментальну реалізацію процесів управління знаннями і розвитку персоналу; об'єктний рівень репрезентує фактичний стан знаннєво-компетентнісного забезпечення, що підлягає діагностиці, оцінюванню та розвитку. Інтеграція зазначених рівнів у межах єдиної інформаційно-аналітичної платформи забезпечує узгодженість стратегічних орієнтирів із фактичним станом людського капіталу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує рівень суб'єктивності оцінювання персоналу. Використання двоспрямованої логіки побудови системи (згори донизу та знизу вгору) створює інтеграційний механізм зіставлення цільового та фактичного станів знаннєво-компетентнісного забезпечення, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У цьому контексті механізм реалізації компетентнісного підходу через вузол зіставлення, який виконує функцію аналітико-діагностичного інструменту для виявлення кадрових розривів, проведення аудиту людських ресурсів та мінімізації ризиків суб'єктивного

управління. Таким чином, запропонована інтегрована система управління розвитком людського капіталу підприємства забезпечує цілісне поєднання знаннєвих і компетентнісних процесів у межах єдиної тривірневої архітектури, що підвищує адаптивність підприємства в умовах динамічних змін середовища. Отримані результати дозволяють інтерпретувати запропоновану систему як інструмент забезпечення адаптивності підприємства та нарощування його інтелектуального потенціалу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробленні алгоритму формування об'єктного рівня системи, що включає ідентифікацію функціональних полів працівників, формалізацію їх знаннєвих ресурсів, побудову карти знань підприємства та оцінювання рівнів сформованості компетенцій. Це забезпечує створення інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи, здатної акумулювати, обробляти та транслювати дані про стан людського капіталу для підтримки управлінських рішень.

Узагальнюючи, доведено, що впровадження запропонованої системи сприяє підвищенню адаптивності підприємства до умов цифрової трансформації, посиленню його інноваційного потенціалу та забезпеченню стійкої конкурентоспроможності за рахунок цілеспрямованого розвитку людського капіталу.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розширення інструментарію цифрової підтримки процесів управління знаннями та компетенціями, зокрема із застосуванням інтелектуальних аналітичних систем, а також на емпіричну апробацію запропонованої моделі в діяльності підприємств різних галузей.

Список літератури

1. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. 1 (55). С. 142–150.
2. Геєць В. М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності стосунків держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 3–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_7_2 (дата звернення: 01.05.2026).
3. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-13>
4. Половенко Л., Мерінова С. Технології продукування знань на основі веб-сервісів. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-273-284](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-273-284).
5. Собко О., Стахурська С. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 194–201. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.194>.
6. Собко О. М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.02.062>.
7. Ali I., Golgeci I., Arslan A. Achieving resilience through knowledge management practices and risk management culture in agri-food supply chains *Supply Chain Management: An International Journal*. 2023. T. 28. № 2. P. 284–299. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2021-0059>.
8. Anshari M., Syafrudin M., Fitriyani N. L. Fourth Industrial Revolution between Knowledge Management and Digital Humanities. *Information*. 2022. 13(6): 292. DOI: <https://doi.org/10.3390/info13060292>.
9. Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*. 2023. T. 27. № 2. P. 404–425. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>.
10. Kolot A. Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges. *Economy of Ukraine*. 2021. № 2. P. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>.
11. Nwankpa J. K., Roumani Y., Datta P. Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2022. T. 26. № 5. P. 1319–1341.

12. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P, & Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. P. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
13. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., & Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. P. 167–172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
14. Sobko O., Alekseeva K., Turchyn L., Stakhurska S. Intellectual Capital of Entrepreneurship: Inter -connections and ways of stimulating the development International. *Journal of Scientific and Technology Research*. 2020. Vol. 9. P. 7039 – 7043.
15. Stoian M.-C., Tardios J.A., Samdanis M. The knowledge-based view in international business: A systematic review of the literature and future research directions. 2024. *International Business Review*, Elsevier. Vol. 33(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102239>

References

1. Bryl, I. V. (2019). Determination of motivational advantages of intellectualization of enterprises of basic industries. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1 (55), 142–150. [in Ukrainian].
2. Heyets, V. (2018). Endogenization of the Economy Development in the Aspect of Equality of Rights Relations among the State, Business and Voting Subjects. *Ekonomika Ukrainy*, 7, 3-19. http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_7_2 [in Ukrainian].
3. Zakharchyn, H., & Panas, Ya. (2021). Knowledge management in the context of the development of the digital economy and society intellectualization. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 36, 70–80. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-13>.
4. Polovenko, L. & Merinova, S. (2022). Knowledge production technologies with the help of web services. *Naukovi perspektyvy*, 5(23), [in Ukrainian] [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-273-284](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-273-284).
5. Sobko, O., & Stakhurska, S. (2023). Development of the intellectual potential of the enterprise in the conditions of modern changes. *Ekonomichniy analiz*. 33, 2, 194–201. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.194>.
6. Sobko O., & Krysovaty I. (2021). Assessment of the influence of intellectual potential on the development of innovative entrepreneurship in Ukraine. *Ekonomichniy analiz*. 33, 2, 62–69. [in Ukrainian] <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.02.062>.
7. Ali, I., Golgeci, I., & Arslan, A. (2023). Achieving resilience through knowledge management practices and risk management culture in agri-food supply chains *Supply Chain Management: An International Journal*, 28, 2, 284–299. [in English] <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2021-0059>.
8. Anshari, M., Syafrudin, M., & Fitriyani, N. L. (2022). Fourth Industrial Revolution between Knowledge Management and Digital Humanities. *Information*, 13(6). 292. [in English] <https://doi.org/10.3390/info13060292>.
9. Deng, H., Duan, S.X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. [in English] <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
10. Kolot, A. (2021). Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges. *Economy of Ukraine*. № 2. P. 3-31. [in English] <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>.
11. Nwankpa, J.K., Roumani, Y., & Datta, P. (2022). Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 26, 5, 1319–1341. [in English]
12. Ostrovska, H. Y., Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P, & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (4), 171–178. [in English] <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
13. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., & Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. P. 167–172. [in English] <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
14. Sobko, O., Alekseeva, K., Turchyn, L., & Stakhurska, S. (2020). Intellectual Capital of Entrepreneurship: Inter -connections and ways of stimulating the development International. *Journal of Scientific and Technology Research*, 9, 7039–7043. [in English]
15. Stoian, M.-C., Tardios, J.A., & Samdanis, M. (2024). The knowledge-based view in international business: A systematic review of the literature and future research directions. *International Business Review*, 33(2). [in English] <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102239>

Olha Sobko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Human Capital Development Management in Enterprises in the Context of Generating Intellectual Potential: a Knowledge- and Competency-Based Approach

The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological justification for an integrated system for managing the development of an enterprise's human capital based on the convergence of knowledge management and a competency-based approach. Human capital is viewed as a systemic resource for innovative development, while the strategic level of management is seen as a meta-framework for decomposing objectives and translating them into human resources policy parameters. The paper substantiates the feasibility of forming a holistic system architecture that ensures the alignment of strategic imperatives with the processes of developing the competency potential of personnel.

A conceptual model of continuous human capital development is developed, combining the principles of a self-learning organization and knowledge management in accordance with the logic of their life cycle. A three-level management system structure (strategic, managerial, and operational levels) is proposed, the interaction of which ensures alignment between the enterprise's strategic goals and the actual state of its human resource. A mechanism is proposed for implementing a competency-based approach by comparing target and actual parameters of an enterprise's knowledge and competency provision, which contributes to improving the soundness of management decisions. The use of an integrated information and analytical platform is envisaged for the formalization, accumulation, and processing of human capital data.

It is proven that the integration of knowledge-based and competency-based approaches enhances the effectiveness of human capital management and contributes to the growth of an enterprise's intellectual potential. The proposed system ensures alignment of HR policy with the development strategy, reduces the subjectivity of assessment, and increases the enterprise's adaptability. Prospects for further research include empirical verification of the model, the development of digital knowledge management tools, and the refinement of methods for assessing competency potential.

intellectual potential, human capital, knowledge management, competency-based approach, strategic management, information and analytical platform, knowledge map.

Одержано (Received) 03.05.2026

*Прорецензовано (Rewieved) 10.05.2026
Прийнято до друку (Approved) 25.05.2026*