

## ІНТЕГРОВАНІЙ СТРАТЕГІЧНО-ТАКТИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Г. А. Тарасюк, аспірант кафедри економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут», Greg88t@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-1103-3103>*

**Методологія дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять системний та процесний підходи, що забезпечують розгляд інтелектуалізації капіталу підприємства як цілісної багаторівневої системи стратегічного і тактичного управління в умовах цифрової економіки. У процесі дослідження застосовано методи економіко-математичного моделювання, регресійного аналізу, інтегрального оцінювання, декомпозиції стратегічного розриву та метод аналізу ієрархій для визначення пріоритетності управлінських рішень. Оптимізація портфеля тактичних заходів здійснюється з використанням моделей лінійного програмування з урахуванням ресурсних обмежень і цільових параметрів розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства.

**Результати.** У результаті дослідження обґрунтовано інтегрований стратегічно-тактичний підхід до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства, який забезпечує узгодження довгострокових стратегічних цілей із системою тактичних заходів та ресурсних обмежень. Розроблено економіко-математичну модель оцінювання рівня інтелектуального розвитку підприємства, механізм ідентифікації стратегічного розриву та алгоритм формування портфеля управлінських ініціатив на основі методу аналізу ієрархій і оптимізаційного моделювання. Запропонована структурно-логічна матриця стратегічно-тактичного управління дозволяє формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між стратегіями, заходами та показниками результативності, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

**Новизна.** Наукова новизна дослідження полягає в розробленні інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства, який поєднує стратегічне цілепокладання з формалізованим механізмом тактичної реалізації на основі оцінювання стратегічного розриву. Удосконалено методичний інструментарій прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції регресійного моделювання, методу аналізу ієрархій та оптимізаційної моделі формування портфеля ініціатив в умовах цифрової економіки.

**Практична значущість.** Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого інтегрованого стратегічно-тактичного підходу для обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства з урахуванням ресурсних обмежень і стратегічних пріоритетів. Реалізація розробленої моделі дозволяє підвищити ефективність використання інтелектуальних, фінансових та інвестиційних ресурсів, скоротити стратегічні розриви та забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

**Ключові слова:** підхід; капітал; інтелектуалізація; управління; підприємство; матриця; стратегія; тактика; потенціал; розвиток; адаптація; цифровізація.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація економіки зумовлює глибинні структурні та функціональні зміни в механізмах формування, відтворення та використання капіталу підприємства, трансфор-

муючи його змістовне наповнення та джерела створення вартості. У сучасних умовах ключовим чинником конкурентоспроможності стають інтелектуальні ресурси – знання, компетенції персоналу, організаційна

культура, інформаційні системи, цифрові платформи, результати науково-дослідної діяльності та інші нематеріальні активи. Саме вони формують основу інтелектуального капіталу, який дедалі більше визначає ринкову вартість підприємства, його інноваційну спроможність, адаптивність до змін та здатність генерувати довгострокові конкурентні переваги. В умовах динамічності зовнішнього середовища, прискорення технологічних зрушень, розвитку цифрових екосистем, поширення штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів і зростання ролі даних як стратегічного ресурсу традиційні підходи до управління капіталом, орієнтовані переважно на матеріальні активи та фінансові показники, втрачають достатню результативність. Вони не враховують повною мірою специфіку формування та оцінювання інтелектуальних компонентів капіталу, складність їх вимірювання, синергетичний характер взаємодії людського, структурного та клієнтського капіталу. Це зумовлює необхідність переосмислення концептуальних засад управління капіталом підприємства та переходу до інтегрованих моделей, що поєднують фінансово-економічні, організаційні та цифрові інструменти управління.

Актуалізується потреба у розробленні інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до формування та реалізації заходів щодо управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. Такий підхід має передбачати визначення стратегічних пріоритетів розвитку інтелектуального капіталу, формування системи цілей і показників оцінювання його ефективності, а також розроблення комплексу тактичних заходів щодо розвитку компетенцій персоналу, впровадження цифрових технологій, удосконалення бізнес-процесів і створення інноваційного середовища. Важливим є забезпечення узгодженості між стратегічними орієнтирами підприємства та наявними ресурсними можливостями, що дозволяє мінімізувати ризики неефективного використання інвестицій в інтелектуальні активи. Сучасна практика стратегічного управління свідчить, що досягнення сталих конкурентних переваг можливе лише за умови інтеграції довгостроко-

вих стратегічних цілей із системою тактичних рішень, операційних планів та механізмів контролю їх виконання. Відсутність такої інтеграції між стратегічним плануванням і тактичною реалізацією заходів інтелектуалізації призводить до фрагментарності управлінських впливів, неузгодженості цілей і показників результативності, дублювання функцій та розпорошення ресурсів. У результаті виникають стратегічні розриви між бажаним і фактичним рівнем інтелектуалізації капіталу, що негативно позначається на інноваційній активності підприємства, його ринковій позиції та фінансовій стійкості.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до формування комплексу заходів управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, що забезпечує підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів, посилення інноваційного розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інтелектуалізації капіталу підприємства в умовах цифрової економіки активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями, що зумовлено зростанням ролі нематеріальних активів, цифрових технологій та інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У роботі Ареф'єва С., Лелеченко А. П., Ареф'євої О. та Пілецької С. Т. [1] підкреслено роль інтелектуального капіталу як ключового чинника економічної стабільності та національної безпеки, а також наголошено на необхідності формування дієвих механізмів управління інтелектуальними ресурсами. Концептуальні засади управління інноваційним потенціалом підприємств розкрито у праці Ареф'євої О. В. та Титикала В. С. [2], де запропоновано підхід до інтеграції стратегічних орієнтирів із механізмами реалізації інноваційного розвитку.

Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу в умовах цифрового інжинірингу досліджено Левітом О. та Роговим В. [3], які обґрунтовують інструмента-

рій моніторингу ефективності інтелектуалізації підприємств. Пілецька С. Т. та Коритько Т. Ю. [4] розглядають реінжиніринг бізнес-процесів на основі інформаційного забезпечення як практичний інструмент інтелектуалізації в контексті цифрових трансформацій. Рамський А. Ю. та Лойко Є. М. [5] акцентують увагу на комплексному розвитку складових інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації суб'єктів господарювання.

Питання структурування інтелектуального капіталу в мережевій економіці висвітлено у роботі Самойленка А. О. [6], тоді як Сімавін П. Ю. та Іващенко О. А. [7] уточнюють сутність поняття «інтелектуальний капітал» і визначають його ключові ознаки. У міжнародному вимірі автор Яворська О. Г. [8] розглядає інтелектуальний капітал як базис трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці.

Стратегічний підхід до інноваційного розвитку підприємства на основі оцінювання інтелектуального капіталу обґрунтовано у дослідженні Коритько Т., Бриль І., Пілецька С., Ареф'єва О., Ареф'єв С. [9], що підтверджує міждисциплінарний характер проблематики. Водночас Булеєв І., Брюховецька Н. та ін. [10] підкреслюють важливість адаптації персоналу до процесів інтелектуалізації в умовах цифровізації економіки.

Водночас у наукових джерелах недостатньо розробленим залишається підхід,

який би поєднував довгострокове стратегічне планування з конкретними інструментами оперативного управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. Саме це зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний і поточний рівні розвитку потенціалу інтелектуалізації капіталу є взаємозалежними та формують єдину систему управління. Їх інтеграція передбачає узгодження довгострокових цілей із поточними управлінськими діями, що забезпечують практичну реалізацію визначеної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства. Стратегічний рівень формує вектор змін, визначає пріоритети та архітектуру трансформації підприємства в умовах цифровізації, тактичний забезпечує декомпозицію стратегічних цілей у систему конкретних заходів, програм, бюджетів і контрольних показників. Результати тактичної реалізації, у свою чергу, слугують підґрунтям для коригування стратегічних цілей у довгостроковому періоді. Зворотний зв'язок між рівнями забезпечує можливість коригування стратегії на основі результатів їх практичного впровадження. Структурну взаємодію стратегічного і тактичного управління відображено на рис. 1, який демонструє ієрархічну побудову форм і рівнів потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства.

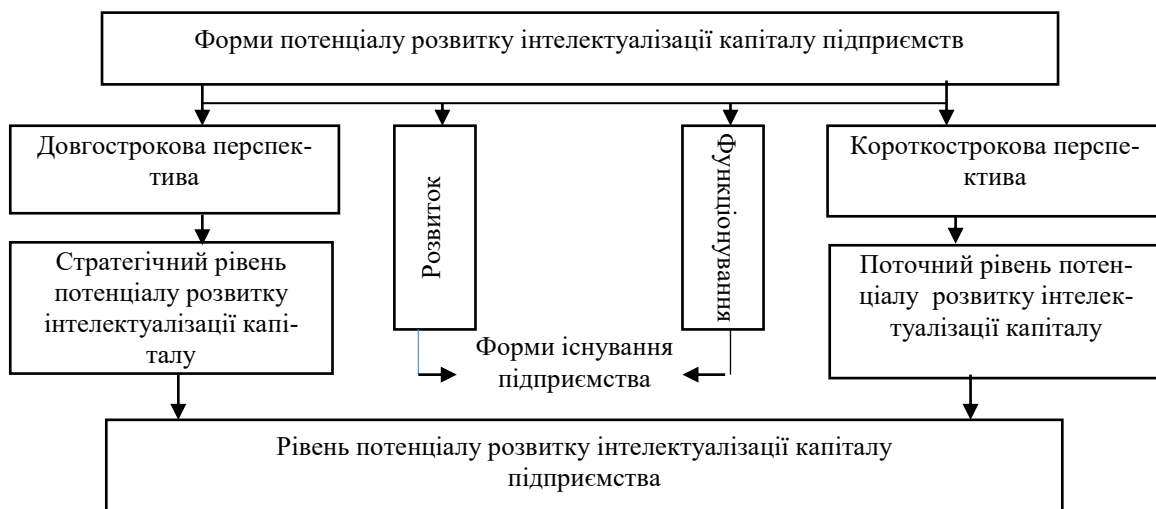


Рис. 1. Ієрархічна структура форм і рівнів потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства

Джерело: сформовано автором

Виявлена взаємозалежність стратегічного і тактичного рівнів управління формує теоретичну основу інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства. Зазначений підхід забезпечує перехід від вибору альтернативної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу до її реалізації в

межах інтегрованої системи управління, що передбачає формування конкретних управлінських рішень, їх ресурсне забезпечення та кількісний контроль результатів (рис. 2). Реалізація підходу базується на механізмі зворотного зв'язку, який дозволяє коригувати обрану стратегію та забезпечувати адаптивність управління.

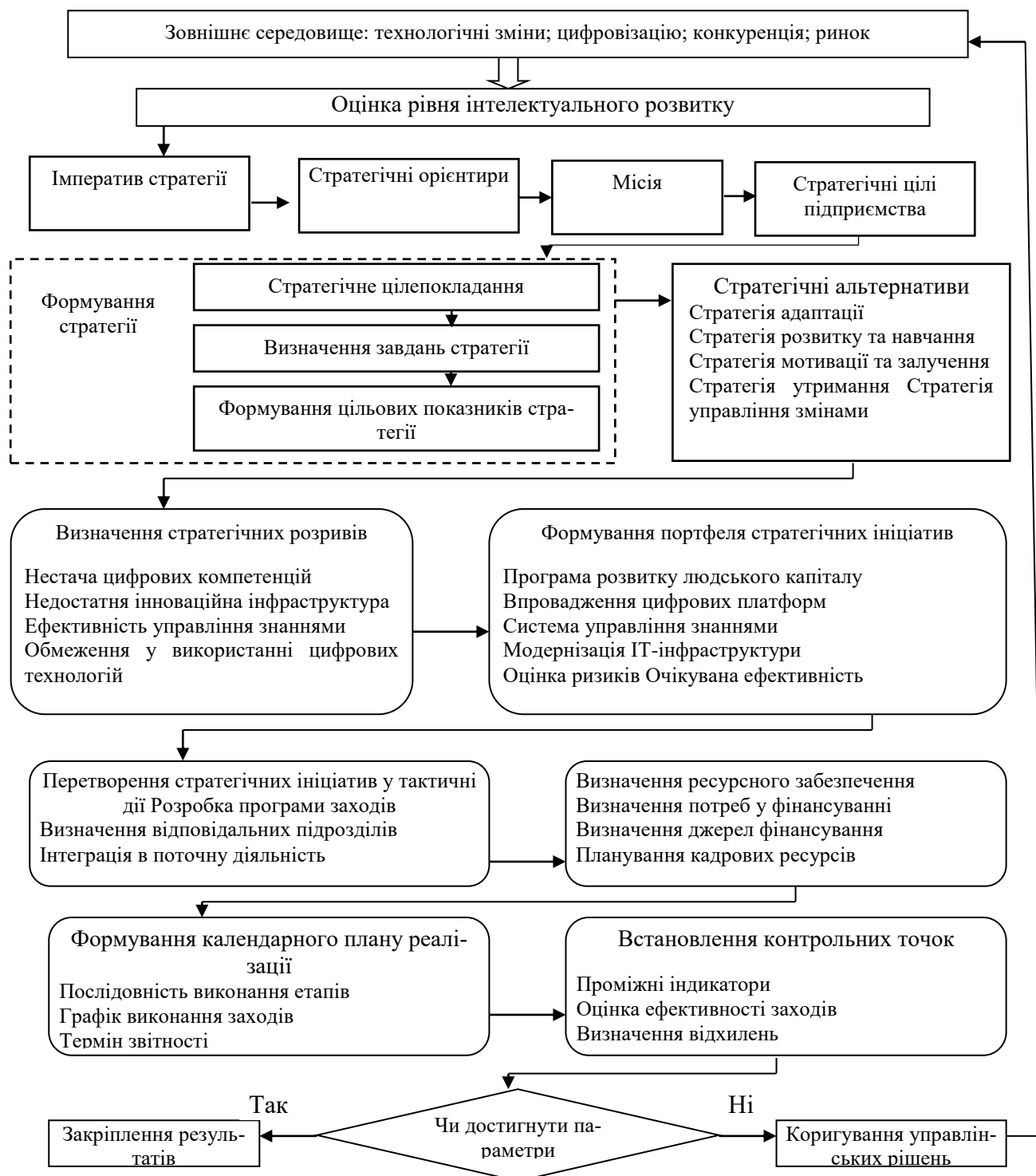


Рис. 2. Модель інтегрованого стратегічно-тактичного підходу до управління інтелектуалізацією капіталу підприємства в умовах цифрової економіки  
Джерело: сформовано автором

Інтегрований стратегічно-тактичний підхід забезпечує вертикальну узгодженість обраної стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу з операційною діяльністю підприємства та горизонтальну координацію між його функціональними підсистемами – фінансовою, інвестиційною, кадровою, інноваційною та інформаційно-цифровою. У межах інтегрованої системи управління інтелектуалізація капіталу розглядається як наскрізний процес реалізації стратегії через сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів.

Інтегрований стратегічно-тактичний підхід спирається на функціонально-процесний механізм забезпечення розвитку потенціалу інтелектуального капіталу, який визначає інструментальну основу управління через систему функцій, бізнес-процесів і цифрових інструментів. Якщо функціонально-процесний механізм забезпечує практичну реалізацію заходів інтелектуалізації, то інтегрований стратегічно-тактичний підхід визначає логіку узгодження обраної стратегії з процесною реалізацією управлінських рішень. У його межах функціональні та процесні компоненти набувають стратегічної спрямованості та забезпечують трансформацію стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу у систему конкретних тактичних заходів.

Інтегрований стратегічно-тактичний підхід забезпечує узгодженість стратегії з її тактичною реалізацією та потребує структурованого забезпечення, методологічну цілісність якого формує система базових принципів, що визначають стратегічну координацію і ресурсну узгодженість управління інтелектуалізацією капіталу. Принцип системності передбачає розгляд управління як цілісної структури взаємопов'язаних стратегічних і тактичних елементів та виключає фрагментарність рішень. Принцип адаптивності спрямований на коригування управлінських дій відповідно до змін цифрового середовища на основі механізму зворотного зв'язку. Принцип безперервності відображає циклічний характер процесу «стратегія розвитку – реалізація – оцінювання – коригування», що гарантує поступове нарощування інтелектуального потенціалу. Принцип цифрової орієнтованості передбачає інтеграцію

цифрових технологій у всі етапи управління. Принцип економічної доцільності акцентує орієнтацію заходів інтелектуалізації на досягнення вимірюваних економічних результатів і обґрунтування ефективності використання ресурсів. Сукупність викладених положень формує теоретико-методичну основу інтегрованого стратегічно-тактичного підходу, який забезпечує узгоджене поєднання обраної стратегії розвитку інтелектуалізації капіталу з її практичною реалізацією через систему тактичних заходів у межах функціонально-процесного механізму.

Методичною основою формування стратегічного рівня виступають результати кількісного оцінювання рівня інтелектуального розвитку підприємства. Відповідно до регресійного рівняння (1), загальний інтегральний показник визначається як функція інтегральних показників фінансового стану, інвестиційного розвитку та інтелектуалізації капіталу. Саме ці показники формують аналітичну базу для встановлення цільового значення та визначення стратегічного розриву. Регресійне рівняння має вигляд:

$$Y^n(t) = \beta_0 + \beta_1 \cdot Y_1^n(t) + \beta_2 \cdot Y_2^n(t) + \beta_3 \cdot Y_3^n(t), \quad (1)$$

де  $Y^n(t)$  – загальний інтегральний показник рівня інтелектуального розвитку  $n$ -го підприємства у  $t$ -му період;

$Y_1^n(t)$  – інтегральний показник рівня фінансового стану  $n$ -го підприємства у  $t$ -му період;

$Y_2^n(t)$  – інтегральний показник рівня інвестиційного розвитку  $n$ -го підприємства у  $t$ -му період;

$Y_3^n(t)$  – інтегральний показник рівня інтелектуалізації капіталу  $n$ -го підприємства у  $t$ -му періоді.

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$  – параметри регресійної моделі.

Стратегічний розрив визначається як різниця між цільовим і фактичним рівнем:

$$G^n(t) = Y_{target}^n(t) - Y^n(t) \quad (2)$$

де  $G^n(t)$  – стратегічний розрив;

$Y_{target}^n(t)$  – цільовий рівень.

Ідентифікація величини та структури розриву дозволяє сформувавши портфель стратегічних ініціатив.

Структурна декомпозиція розриву (через формулу 3)

$$G^n(t) = \beta_1 (Y_{target_1}^n(t) - Y_1^n(t)) + \beta_2 (Y_{target_2}^n(t) - Y_2^n(t)) + \beta_3 (Y_{target_3}^n(t) - Y_3^n(t)) \quad (3)$$

Позначимо:

$$\Delta Y_1^n(t) = Y_{target_1}^n(t) - Y_1^n(t),$$

$$\Delta Y_2^n(t) = Y_{target_2}^n(t) - Y_2^n(t),$$

$$\Delta Y_3^n(t) = Y_{target_3}^n(t) - Y_3^n(t).$$

Тоді:

$$G^n(t) = \beta_1 \Delta Y_1^n(t) + \beta_2 \Delta Y_2^n(t) + \beta_3 \Delta Y_3^n(t) \quad (4)$$

Визначення пріоритетності компонентів розриву (через МАІ)

Для критеріїв будується матриця парних порівнянь  $A = \{a_{ij}\}$ , визначається вектор пріоритетів:

$$W = (w_1, w_2, w_3), \quad (5)$$

де  $w_1$  - вага фінансової складової;

$w_2$  - вага інвестиційної складової;

$w_3$  - вага складової інтелектуалізації

За умови прийнятності:

$$CR \leq 0,1. \quad (6)$$

Тоді з урахуванням ваг МАІ інтегральна оцінка пріоритетності напрямів скорочення розриву визначається як:

$$w_1 \beta_1 (Y_{target_1}^n(t) - Y_1^n(t)), \quad (7)$$

$$w_2 \beta_2 (Y_{target_2}^n(t) - Y_2^n(t)), \quad (8)$$

$$w_3 \beta_3 (Y_{target_3}^n(t) - Y_3^n(t)). \quad (9)$$

Отримані величини дозволяють: визначити домінуючу складову формування розриву; обґрунтувати напрями стратегічного втручання; сформувавши перелік стратегічних ініціатив.

Формування множини стратегічних ініціатив

Нехай  $X_k$  -  $k$ -та стратегічна ініціатива, реалізація якої впливає на зміну показників:

$$Y_1^n(t), Y_2^n(t), Y_3^n(t),$$

$$\Delta X_k^n(t) = \beta_1 \Delta Y_{1k}^n(t) + \beta_2 \Delta Y_{2k}^n(t) + \beta_3 \Delta Y_{3k}^n(t) \quad (10)$$

де зміни відповідних складових обумовлені реалізацією ініціативи  $X_k$

Оптимізація портфеля тактичних заходів.

Позначимо:

$$x_k \in \{0,1\} - \text{рішення про включення тактичного заходу до портфеля;}$$

$C_k$  - витрати на реалізацію ініціативи;

$B$  - бюджетні обмеження.

Оптимізаційна модель має вигляд:

$$\max \sum_{k=1}^K (\beta_1 \Delta Y_{1k}^n(t) + \beta_2 \Delta Y_{2k}^n(t) + \beta_3 \Delta Y_{3k}^n(t)) x_k \quad (11)$$

за умови:

$$\sum_{k=1}^K C_k \cdot x_k \leq B, \quad (12)$$

$$x_k \in \{0,1\} \quad (13)$$

Оцінка закриття стратегічного розриву

$$\frac{\sum_{k=1}^K (\beta_1 \Delta Y_{1k}^n(t) + \beta_2 \Delta Y_{2k}^n(t) + \beta_3 \Delta Y_{3k}^n(t)) x_k}{G^n(t)} \quad (14)$$

характеризує ступінь скорочення стратегічного розриву.

На тактичному рівні стратегії потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства трансформуються у конкретні програми та проекти, що реалізуються в межах функціонально-процесного механізму, це забезпечує інституціоналізацію управлінських рішень через визначення відповідальних підрозділів, ресурсного забезпечення, строків виконання та цифрових інструментів реалізації. Каскадування показників забезпечує переведення цільових значень у вимірювані параметри реалізації та створює основу для моніторингу ефективності заходів.

Запропонований підхід має циклічний характер і забезпечує зворотний зв'язок між досягнутими результатами та обраною стратегією розвитку. У разі відхилення фактичних показників від цільових здійснюється

коригування складу ініціатив або уточнення параметрів стратегії, що забезпечує адаптивність управління інтелектуалізацією капіталу в умовах цифрової економіки. Порів-

няльна характеристика стратегічного та тактичного рівнів розвитку потенціалу інтелектуального капіталу наведена на рис. 3.

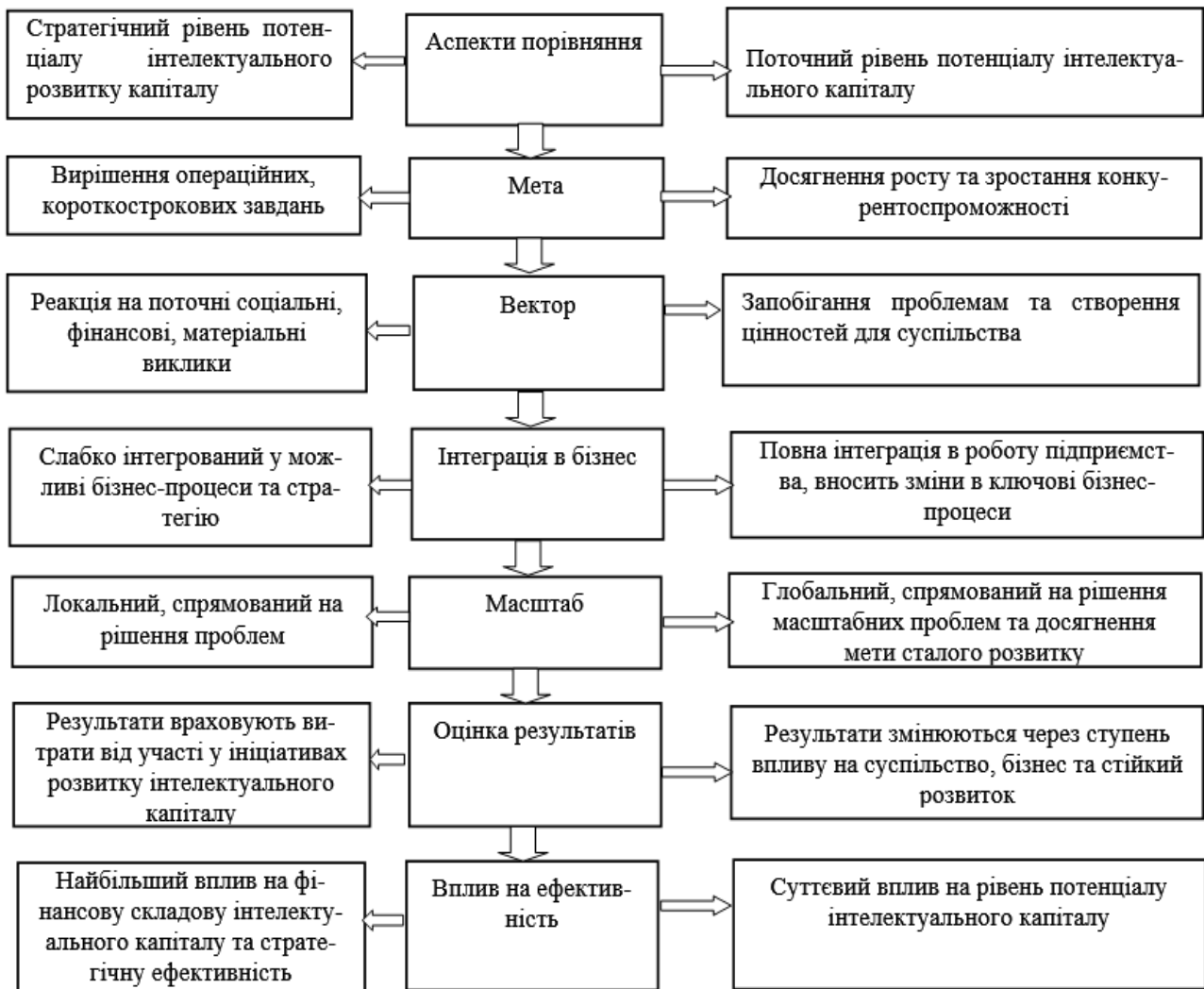


Рис. 3. Порівняльна характеристика форм розвитку потенціалу інтелектуального капіталу підприємств

Джерело: сформовано автором

Узагальнення теоретико-методичних положень інтелектуалізації капіталу та систематизація підходів до її управління зумовлюють необхідність їх структурного відображення в аналітичному форматі. З метою забезпечення комплексності оцінювання та узгодженості управлінських рішень доцільним є застосування матричного підходу, що дозволяє формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими впливами та результативними показниками. Представлена матриця (табл. 1) формалізує взаємозв'язки між стратегічними напрямками розвитку інтелектуалізації капіталу та ре-

зультативністю управлінських заходів, створюючи основу для кількісного оцінювання їх внеску у зміну інтегрального показника  $Y^n(t)$

Значення запропонованої матриці (табл. 1) полягає у формалізації причинно-наслідкових зв'язків між стратегією потенціалу розвитку інтелектуалізації капіталу підприємства, управлінськими заходами та кількісними показниками результативності. Вона забезпечує трансформацію стратегічних рішень у систему тактичних дій із визначеними параметрами оцінювання.

Матриця виконує також функцію інструмента контролю, оскільки дозволяє здійснювати моніторинг показників за кожним напрямом реалізації стратегії, виявляти відхилення та приймати коригувальні рі-

шення. Її використання забезпечує кількісну інтерпретацію взаємозв'язку «стратегія – заходи – показники – результат» в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1

Структурно-логічна матриця інтегрованого стратегічно-тактичного управління інтелектуалізацією капіталу

№	Тип стратегії	Характеристика	Тактичні заходи	Система показників	Очікуваний результат
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.	Оптимізація витрат на персонал Реструктуризація бізнес-процесів Перерозподіл фінансових ресурсів Впровадження гнучких форм зайнятості	Рівень рентабельності Частка адміністративних витрат Продуктивність праці Коефіцієнт фінансової стійкості	Підвищення гнучкості підприємства, збереження конкурентоспроможності та фінансової стабільності
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.	Підвищення кваліфікації та перепідготовка Організація тренінгів і навчальних програм Інвестиції в R&D Підтримка внутрішніх освітніх ініціатив	Кількість навчальних годин на працівника Частка витрат на навчання Рівень кваліфікації персоналу Зростання нематеріальних активів	Підвищення інтелектуального потенціалу та інноваційної спроможності підприємства
3	Стратегія мотивації та залучення	Забезпечує ефективний потенціал 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.	Запровадження систем преміювання Програми участі у прибутку Внутрішні конкурси інновацій Формування корпоративної культури	Індекс залученості персоналу Рівень плинності кадрів Кількість поданих інноваційних пропозицій Продуктивність праці	Зростання мотивації, підвищення продуктивності та формування інноваційного середовища

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.	Формування кадрового резерву Програми довгострокового стимулювання Соціальні гарантії та пільги Система наставництва	Рівень утримання ключових працівників Середній стаж роботи Індекс задоволеності персоналу Частка критичних компетенцій, що збережені	Збереження стратегічно важливого інтелектуального капіталу та мінімізація втрат знань
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.	Реалізація інноваційних проєктів Впровадження цифрових технологій Розвиток гнучких методів управління Оцінка ризиків змін	Частка інноваційних продуктів у доході ROI інноваційних проєктів Швидкість впровадження змін Індекс адаптивності організації	Підвищення інноваційності, стратегічної стійкості та довгострокової вартості підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, інтегрований стратегічно-тактичний підхід трансформується з концептуальної схеми координації управлінських дій у структуровану та формалізовану систему управління розвитком інтелектуалізації капіталу підприємства, що поєднує стратегічне цілепокладання, аналітичну оцінку, ресурсне забезпечення та механізми контролю реалізації. Його впровадження забезпечує узгодженість довгострокових орієнтирів із поточними управлінськими рішеннями, мінімізує стратегічні розриви та підвищує обґрунтованість вибору пріоритетних напрямів розвитку.

**Висновки.** Сформована модель створює умови для раціонального використання фінансових, інвестиційних та інтелектуальних ресурсів, посилює адаптивність підприємства до технологічних змін і конкурентних викликів, а також забезпечує підвищення інноваційної спроможності та ефективності бізнес-процесів. У результаті інтегрований підхід стає інструментом довгострокового зростання вартості підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення стабільної економічної результативності в умовах цифрової трансформації економіки.

Література

1. 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. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-36>
2. 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. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.145>.
3. Левіт О., Рогов В. Оцінювання інтелектуального капіталу в цифровому інжинірингу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3(113). С. 25-30. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-3>
4. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Реінжиніринг

бізнес-процесів на основі моделі інформаційного забезпечення в контексті інтелектуалізації підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. №81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-37>

5. Рамський А.Ю., Лойко Є.М. Розвиток інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2025. №1(15). С. 340-349. <https://doi.org/10.32750/2025-0130>

6. Самойленко А.О. Структурування інтелектуального капіталу в мережевій економіці. *Інтелект XXI*. 2021. №2. С. 92-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.18>

7. 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. Том 3. №3. DOI 10.56197/2786-5827/2024-3-3-9

8. Yavorska O.H. (2020) Intellectual Capital in the Era of Establishment and Development of the Digital Economy. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*. Том 7. №1. pp. 129-134. [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-129-134](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-129-134)

9. Korytko T., Bryl 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). pp. 134-137 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>

10. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. (2023). Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 45. №1. pp. 94-104 DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>

## References

1. Arefiev, S., Lelechenko, A.P., Arefieva, O., & Piletska, S.T. (2024). Інтелектуальний капітал і його значення для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, (36), 208-214. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-36>

2. Arefieva, O.V., & Tytykalo, V.S. (2021). Концептуальні підходи до управління передовим розвитком інноваційного потенціалу підприємств.

*Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhnyky*, 3(75), 145-154. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.145>.

3. Levit, O., & Rohov, V. (2024). Otsiniuvannia intelektualnogo kapitalu v tsyfrovomu inzhynirynhu. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. «Ekonomichni nauky»*, 3(113), 25-30. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-3>

4. Piletska, S.T., & Korytko, T.Yu. (2025). Reinzhyrnyh biznes-protseviv na osnovi modeli informatsiinoho zabezpechennia v konteksti intelektualizatsii pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (81). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-37>

5. Ramskyi, A.Yu., & Loiko, Ye.M. (2025). Rozvytok intelektualnogo kapitalu v umovakh tsyfrovoy transformatsii subiektiv hospodariuvannia Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 1(15), 340-349. <https://doi.org/10.32750/2025-0130>

6. Samoilenko, A.O. (2021). Strukturuvannia intelektualnogo kapitalu v merezhevii ekonomitsi. [Structuring intellectual capital in the network economy]. *Інтелект XXI*, (2), 92-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.18>

7. Simavin, P.Yu., & Ivashchenko, O.A. (2024). Інтелектуальний капітал підприємства: сутність поняття та основні ознаки. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, Т.3, (3). DOI 10.56197/2786-5827/2024-3-3-9

8. Yavorska, O.H. (2020). Intellectual Capital in the Era of Establishment and Development of the Digital Economy. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University, Ser. «Economics»*. Т.7, (1), 129-134. [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-129-134](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-129-134)

9. Korytko, T., Bryl, 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>

10. Buleev, I., Bryukhovetska, N., Korytko, T., Piletska, S., & Patlachuk, V. (2023). Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 45, (1), 94-104 DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>

## INTEGRATED STRATEGIC -TACTICAL APPROACH TO FORMING MEASURES FOR MANAGING THE INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE CAPITAL IN THE DIGITAL ECONOMY

*H. A. Tarasyuk, Post-graduate Student, State University «Kyiv Aviation Institute»*

**Methods.** The methodological basis of the study is the system and process approaches, which provide consideration of the intellectualization of the enterprise's capital as a holistic multi-level system of strategic and tactical management in the digital economy. In the process of the study, the methods of economic and mathematical modeling, regression analysis, integral evaluation,

decomposition of the strategic gap and the method of hierarchy analysis were used to determine the priority of management decisions. Optimization of the portfolio of tactical measures is carried out using linear programming models taking into account resource constraints and target parameters for the development of the intellectualization of the enterprise's capital.

**Results.** As a result of the study, an integrated strategic and tactical approach to managing the intellectualization of the enterprise's capital was substantiated, which ensures the coordination of long-term strategic goals with the system of tactical measures and resource constraints. An economic and mathematical model for assessing the level of intellectual development of the enterprise, a mechanism for identifying the strategic gap and an algorithm for forming a portfolio of management initiatives based on the method of hierarchy analysis and optimization modeling were developed. The proposed structural-logical matrix of strategic-tactical management allows you to formalize cause-and-effect relationships between strategies, measures, and performance indicators, which increases the validity of management decisions in the digital economy.

**Novelty.** The scientific novelty of the research lies in the development of an integrated strategic-tactical approach to the management of intellectualization of the enterprise's capital, which combines strategic goal-setting with a formalized mechanism of tactical implementation based on the assessment of the strategic gap. The methodological tools for making management decisions have been improved by integrating regression modeling, the method of hierarchy analysis and the optimization model for forming a portfolio of initiatives in the digital economy.

**Practical value.** The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed integrated strategic-tactical approach to substantiate management decisions regarding the development of the enterprise's intellectual capital, taking into account resource constraints and strategic priorities. The implementation of the developed model allows to increase the efficiency of the use of intellectual, financial and investment resources, reduce strategic gaps and ensure the growth of the enterprise's competitiveness in the digital economy.

**Keywords:** approach, capital, intellectualization, management, enterprise, matrix, strategy, tactics, potential, development, adaptation, digitalization.

*Стаття надійшла до редакції 15.02.26 р.*

*Прийнята до публікації 28.02.26 р.*

*Дата публікації 24.03.26 р.*