

**Бітюк І.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2209-8753>*

**Bitiuk Inna**

*Cherkasy State Technological University*

**Одінцов О.М.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та управління,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3308-3389>*

**Odintsov Oleh**

*Cherkasy State Technological University*

**Скорик О.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9755-3300>*

**Skoryk Oleksandr**

*Cherkasy State Technological University*

## ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ДРАЙВЕРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСІВ

### INVESTMENT PROVISION AND INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT IN THE OPERATIONS MANAGEMENT SYSTEM: DRIVERS OF INNOVATIVE PROCESS TRANSFORMATION

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти інвестиційного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу в системі операційного менеджменту як фундаменту інноваційної трансформації бізнес-процесів підприємства. Обґрунтовано перехід від традиційної ресурсної парадигми до інтелектуально-орієнтованої моделі управління, де людський, структурний та реляційний капітал виступають основними драйверами досягнення операційної досконалості. Особливу увагу приділено синергетичному ефекту від впровадження ERP – систем, Agile та Lean підходів, що дозволяють не лише автоматизувати рутинні операції, а й вивільнити когнітивний ресурс персоналу для стратегічного аналізу та пошуку інноваційних рішень. представлено структурно-логічну модель драйверів інноваційної трансформації, яка відображає безпосередній взаємозв'язок між цільовими інвестиційними фокусами та конкретними результатами в операційній діяльності, такими як скорочення виробничих циклів, оптимізація витрат та підвищення якості сервісу.

**Ключові слова:** інновації, інтелектуальний капітал, операційний менеджмент, інвестиції, ERP-системи, технологічні процеси, інноваційна трансформація.

**Постановка проблеми.** В умовах поглиблення цифровізації, інтелектуалізації праці та зростання динамічності ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю докорінного перегляду підходів до управління операційною діяльністю. Традиційні моделі операційного менеджменту, орієнтовані переважно на оптимізацію матеріальних ресур-

сів і жорстку регламентацію процесів, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення інноваційного розвитку та стійкої конкурентоспроможності.

Ключовим фактором таких трансформацій стає інтелектуальний капітал, який охоплює знання, компетенції персоналу, організаційні процедури, управлінські технології та систему взаємовідносин із зовнішніми стейкхолдерами. Водночас на практиці інтелектуальний капітал часто залишається фрагментарно інтегрованим у систему операційного менеджменту, а інвестиції в його розвиток мають несистемний характер та не пов'язуються безпосередньо з трансформацією операційних процесів.

Особливої актуальності набуває проблема інвестиційного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу саме в контексті операційного менеджменту, де результати таких інвестицій повинні матеріалізуватися у підвищенні продуктивності, скороченні витрат, зростанні гнучкості та адаптивності бізнес-процесів. Недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції інвестицій у розвиток персоналу, управління знаннями, впровадження ERP-систем, а також застосування сучасних управлінських підходів Agile та Lean як інструментів інноваційної трансформації операційних систем.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання трансформації операційних систем під впливом інтелектуалізації економіки перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретико-методологічний фундамент дослідження інтелектуального капіталу як ключового ресурсу підприємства закладено у працях таких вчених, як Дашевська А. А., Скоробагата Л. В. [1], які розглядають людський капітал у тісному взаємозв'язку з системами обліку та оподаткування. Особливого значення в контексті операційного менеджменту набуває перехід від абстрактного сприйняття інтелектуального потенціалу до його інструментального втілення. Зокрема, Маркуц В. І. та Кизенко О. О. [2] обґрунтовують роль ERP-систем як базового інструменту раціонального використання ресурсів, що дозволяє автоматизувати рутинні операції та вивільнити когнітивний ресурс для стратегічного аналізу. Цю думку розвиває Смолич Д. В. [3], акцентуючи увагу на тому, що впровадження інтегрованих комп'ютерних систем забезпечує вільний і швидкий обмін інформацією між підрозділами, що є критичним для стабільності операційної системи.

Дослідження Белозерцева В. С., Харакоза Л. В. та Моргунека В. В. [4] підтверджують, що ERP-

технології є не просто IT-продуктом, а важливим елементом стратегічного планування, який підвищує продуктивність персоналу та гнучкість ухвалення рішень. Питання широкого спектру функціональних можливостей сучасних управлінських систем (від BAS ERP до Oracle) детально висвітлені у працях Лавриненка С. О., Кравчука І. І. та Буднік О. М. [6], а також у науковій праці Буряка І., Нечипоренко К. та інших, де підкреслюється важливість управління матеріальним та інтелектуальним капіталом як єдиним цілим. Незважаючи на ґрунтовні наукові напрацювання у сфері управління інтелектуальним капіталом та цифровізації виробничих систем, питання розробки інвестиційного забезпечення розвитку інтелектуальних активів саме в контексті операційного менеджменту залишається недостатньо вивченим.

**Постановка завдання.** Дослідити теоретичні основи та практичні рекомендації щодо інвестиційного забезпечення та розвитку інтелектуального капіталу в системі операційного менеджменту в умовах інноваційної трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна парадигма операційного менеджменту зазнає фундаментальних змін під впливом глобальної цифровізації та інтелектуалізації праці. У центрі цих трансформацій стоїть інтелектуальний капітал, який перестає бути абстрактною категорією і стає конкретним інструментом оптимізації виробничих та управлінських процесів. Людський капітал, як первинна ланка цієї системи, акумулює в собі унікальні компетенції персоналу, що дозволяють ідентифікувати втрати в операційному циклі та генерувати ідеї щодо їх мінімізації. Проте для стабільного розвитку підприємства важливо, щоб ці індивідуальні знання трансформувалися у структурний капітал – формалізовані бази даних, програмні продукти та патенти. Тільки за умови такої інституціоналізації знань операційна система стає стійкою до кадрових змін і здатною до масштабування інновацій.

Інвестиційне забезпечення розвитку інтелектуального капіталу слід розглядати як системний процес спрямування ресурсів на формування знань, компетенцій та управлінських інновацій. У системі операційного менеджменту такі інвестиції забезпечують модернізацію процесів, скорочення витрат, підвищення продуктивності та якості. Особливістю цих інвестицій є їх довгостроковий і кумулятивний ефект, що вимагає стратегічного підходу до управління.

Одним з головних драйверів інноваційної трансформації стає синергія між інноваціями в технологічні процеси та інтелектуальним потенціалом підприємства. Коли підприємство інвес-

тує в інтелектуальні системи управління, такі як ERP-системи або системи штучного інтелекту, воно фактично автоматизує рутинні операції, вивільняючи когнітивний ресурс менеджерів для стратегічного аналізу. ERP-системи дозволяють забезпечити ефективне управління ресурсами: фінансовими, матеріальними та людськими, а також знизити витрат підприємства на операційну діяльність. Така система в сучасних умовах пов'язана з іншими інформаційними системами підприємства, що в результаті приводить до ефективного контролінгу базових процесів операційної діяльності підприємства [2].

Підтвердженням цього є дослідження науковців в сфері впровадження ERP-системи та управління ресурсами і зокрема інтелектуальним капіталом. Науковиця Смолич Д.В визначає ERP-систему як цілісну систему управління підприємством (організацією), за допомогою якої відбувається оптимізація та збалансування використання наявних ресурсів. Крім того, зазначає, що «дана система передбачає розміщення всіх необхідних підрозділів, їх функціональних завдань, ресурсів для ефективної роботи підприємства в одній комп'ютерній системі, доступ до якої мають усі підрозділи, що суттєво спрощує роботу працівників і забезпечує вільний та швидкий обмін інформацією» [3, с. 64–68].

Белозерцев В.С., Харакоз Л.В., Моргуненко В.В. визначають ERP-системи як важливий інструмент стратегічного планування та управління ресурсами, що здатен підвищити гнучкість і ефективність підприємства, оптимізувати операційні процеси, покращення ухвалення рішень, підвищити продуктивність персоналу [4].

Одними з найпопулярніших продуктів ERP-системи є: BAS ERP, Juice, “Galaxy ERP”, Sitaline, “Sail ERP”, Oracle E-Business Suite, Microsoft Dynamics AX, DelloPro. До базових їх функцій варто віднести: управління матеріальним капіталом, управління проектами, управління виробництвом, управління логістикою, управління інтелектуальним капіталом, управління продажами, контролінг, контроль якості, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління ризиками [5, 6].

Впровадження ERP-системи має багато переваг, адже це призводить до появи нових операційних моделей, заснованих на принципах гнучкості (Agile) та ощадливості (Lean). У такому контексті інноваційна трансформація процесів виступає не як одноразова зміна обладнання, а як безперервний процес вдосконалення, де інтелектуальний капітал слугує паливом для постійного технологічного оновлення.

Agile-підхід у системі операційного менеджменту виступає ефективним механізмом реалізації інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу. Його використання сприяє переходу від жорстко регламентованих процесів до гнучких, адаптивних операційних моделей. Agile забезпечує швидке залучення знань персоналу до вдосконалення процесів, підвищує прозорість операційної діяльності та скорочує цикл впровадження інновацій. Крім того, інвестиції в Agile-компетенції персоналу, командну взаємодію та культуру безперервного вдосконалення сприяють формуванню динамічного інтелектуального капіталу, орієнтованого на інновації. Таким чином, Agile виступає каталізатором інноваційної трансформації операційних процесів.

Ощадливий (lean) підхід базується на загальному скороченні чи усуненні витрат підприємства при незмінному часі процесів та максимізації цінності для клієнта. Зазвичай, основними витратами що усуваються чи скорочуються є дефекти, переробки, транспортування, надмірна обробка, неефективні процеси, зайві переміщення товарів, зайві запаси, перевиробництво, очікування, простої та невміле використання талантів працівників. При Lean – підході до управління підприємством використовують японську філософію та практику постійного вдосконалення всіх аспектів бізнесу, від виробництва до особистісного розвитку персоналу Kaizen, що заснована на залученні всього персоналу для обмеження втрат, підвищення якості та ефективності.

Враховуючи вище наведене сформуємо структурно-логічну модель драйверів інноваційної трансформації операційних процесів в Таблиці 1.

Запропонована структурно-логічна модель драйверів інноваційної трансформації операційних процесів відображає системний взаємозв'язок між інвестиційним забезпеченням, розвитком інтелектуального капіталу та результативністю операційного менеджменту підприємства. Кожен із визначених драйверів виконує окрему функцію, однак їх сукупна дія формує синергійний ефект, що забезпечує інноваційне оновлення бізнес-процесів.

Першим ключовим драйвером є розвиток персоналу, який виступає базою формування людського капіталу підприємства. Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових і Agile-компетенцій сприяють зростанню продуктивності праці та якості виконання операцій. У межах операційного менеджменту це проявляється у зменшенні кількості

**Драйвери інноваційної трансформації операційних процесів підприємства**

Драйвер	Інвестиційний фокус	Складова інтелектуального капіталу	Результат в операційному менеджменті
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, мотивація	Людський капітал	Підвищення продуктивності та якості
Управління знаннями	Цифрові платформи, IT-продукти, стандарти	Структурний капітал	Оптимізація та стандартизація процесів
Agile-підхід	Гнучкість, командна взаємодія	Людський та структурний капітал	Скорочення операційних циклів
Lean – підхід	Бюджетування	Людський та структурний капітал	Скорочення / усунення втрат
Інноваційна культура	Мотивація, замученість, пошук інновацій	Людський капітал	Зростання інноваційної активності
Партнерські зв'язки	Довіра, комунікації	Реляційний капітал	Стійкість ланцюгів створення цінності

*Джерело: складено авторами*

помилку, підвищенні відповідності процесів встановленим стандартам і здатності персоналу оперативіно реагувати на зміни умов діяльності. Таким чином, розвиток персоналу забезпечує стійке підґрунтя для інноваційної трансформації операційних процесів.

Другим драйвером є управління знаннями, що реалізується через інвестиції в цифрові платформи, інформаційні системи та формалізацію організаційних знань. Цей напрям безпосередньо пов'язаний із розвитком структурного капіталу підприємства. У системі операційного менеджменту управління знаннями забезпечує стандартизацію та оптимізацію процесів, підвищення прозорості операційної діяльності та скорочення часу виконання операцій. Формалізовані знання дозволяють зменшити залежність процесів від окремих працівників і підвищити стабільність операційної системи.

Третім та четвертими драйверами інноваційної трансформації є застосування Agile та Lean підходів, що поєднують інвестиції в розвиток командної взаємодії, бюджетування, гнучких методів управління та організаційної культури безперервного вдосконалення Kaizen. Agile сприяє інтеграції людського та структурного капіталу, забезпечуючи швидку трансформацію індивідуальних знань персоналу в операційні рішення. У результаті поєднання Agile та Lean скорочуються операційні цикли та втрати, підвищується адаптивність процесів і зменшуються витрати, пов'язані з упровадженням змін.

П'ятим важливим драйвером виступає формування інноваційної корпоративної культури, яка передбачає інвестиції в мотиваційні механізми, розвиток залученості персоналу та підтримку ініціативності. Інноваційна культура сприяє активному обміну знаннями, підви-

щенню відповідальності працівників за результати операційної діяльності та стимулює пошук нових рішень. У межах операційного менеджменту це проявляється у зростанні інноваційної активності та готовності персоналу до впровадження процесних інновацій.

Шостим драйвером є розвиток партнерських зв'язків, що ґрунтується на інвестиціях у комунікації, довіру та довгострокову співпрацю з контрагентами. Цей напрям забезпечує розвиток реляційного капіталу підприємства та підвищує стійкість ланцюгів створення цінності. В операційному менеджменті це сприяє підвищенню надійності постачань, гнучкості взаємодії з партнерами та швидшій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Кінцевою метою інтеграції інтелектуального капіталу в систему операційного менеджменту є досягнення операційної досконалості. Це проявляється у значному скороченні часу виходу нових продуктів на ринок, зниженні собівартості за рахунок інтелектуальної оптимізації ресурсів та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Для українських підприємств стратегічним пріоритетом має стати розвиток реляційного капіталу – побудова довірчих відносин із зовнішніми стейкхолдерами, що дозволяє залучати знання ззовні та інтегрувати їх у внутрішні операції. Таким чином, інвестиції в інтелектуальний капітал стають не просто витратами, а довгостроковим стратегічним запобіжником проти технологічного відставання в умовах глобальної конкуренції.

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід підкреслити, що інтелектуальний капітал у сучасних умовах остаточно трансформувався з абстрактної теоретичної категорії у практичний високоефек-

тивний інструмент операційного менеджменту. Доведено, що успішна інноваційна трансформація підприємства безпосередньо залежить від здатності керівництва забезпечити перехід від індивідуальних знань окремих працівників до стабільного структурного капіталу.

Визначені драйвери інноваційної трансформації операційних процесів формують цілісну систему, в якій інвестиційне забезпечення розвитку інтелектуального капіталу виступає ключовим інтегруючим елементом. Їх комплексна реалізація в межах операційного менеджменту забезпечує не лише підвищення ефективності операційної діяльності, а й створює передумови для сталого інноваційного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої структурно-логічної моделі драйверів інноваційної трансформації операційних процесів у практиці управління підприємствами різних галузей. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з кількісною оцінкою впливу інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу на показники операційної ефективності підприємств, а також з емпіричним аналізом впровадження Agile та Lean підходів у різних галузях економіки України.

### Література:

1. Дашевська А.А., Skorobahata L.V. Людський капітал у системі обліку та оподаткування. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції*. 2017. С. 94–98.
2. Маркуц В.І., Кизенко О.О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. DOI: [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.32.23.03.06.045.051](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051)
3. Смолич Д.В. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом впровадження ERP – системи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-11>

4. Белоцерцев В.С., Харакоз Л.В., Моргунок В.В. ERP-системи у стратегічному управлінні корпоративними ресурсами: переваги, виклики та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.90>
5. Buriak I., Nechyporenko K., Chychun V., Polianko H., Milman L. Trends in the development of management and business technology in the formation of the modern Ukrainian economy. *Futurity Economics & Law*. 2022. №. 2(4), pp. 29–35.
6. Лавриненко С.О., Кравчук І.І., Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>

### References:

1. Dashevska A.A. & Skorobahata L.V. (2017). Liudskiy kapital u systemi obliku ta opodatkuvannia [Human capital in the accounting and taxation system]. *Problemy rozvytku pidpryemnytstva v Ukraini v konteksti aktyvizatsii protsesiv yevrointehratsii*, pp. 94–98.
2. Markuts V.I. & Kyzenko O.O. ERP-systema yak instrument zabezpechennia ratsionalnoho vykorystannia resursiv kompanii [ERP system as a tool for ensuring rational use of company resources]. DOI: [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.32.23.03.06.045.051](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051)
3. Smolych D.V. (2021). Optyimizatsiia upravlinnia resursnym zabezpechenniam pidpryemstva shliakhom uprovadzhenia ERP-systemy [Optimization of enterprise resource management through ERP system implementation]. *Ekonomichnyi prostir*, No. 166, pp. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-11>
4. Bielozersev V.S., Kharakoz L.V. & Morhuneko V.V. (2025). ERP-systemy u stratehichnomu upravlinni korporativnykh resursamy: perevahy, vyklyky ta perspektyvy rozvytku [ERP systems in strategic management of corporate resources: advantages, challenges and development prospects]. *Efektivna ekonomika*, No. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.90>
5. Buriak I., Nechyporenko K., Chychun V., Polianko H. & Milman L. (2022). Trends in the development of management and business technology in the formation of the modern Ukrainian economy. *Futurity Economics & Law*, Vol. 2, No. 4, pp. 29–35.
6. Lavrynenko S.O., Kravchuk I.I. & Budnik O.M. (2024). Suchasni ERP-tekhnologii – efektyvna skladova systemy menedzhmentu orhanizatsii [Modern ERP technologies as an effective component of the organizational management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>

**Summary.** The article explores theoretical and applied aspects of investment support for the development of intellectual capital in the operational management system as the foundation for innovative transformation of business processes of an enterprise. The transition from the traditional resource paradigm to an intellectually-oriented management model is justified, where human, structural and relational capital are the main drivers of achieving operational excellence. The implementation of ERP systems has many advantages, as it leads to the emergence of new operational models based on the principles of flexibility (Agile) and frugality (Lean). Particular attention is paid to the synergistic effect of the implementation of ERP systems, Agile approaches and Lean technologies, which allow not only to automate routine operations, but also to free up the cognitive resources of personnel for strategic analysis and the search for innovative solutions. The author has developed and presented a structural-logical model of drivers of innovative transformation of operational processes, which reflects the systemic relationship between investment support, development of intellectual capital and the effectiveness of operational management of an enterprise. Each of the identified drivers (human resource development, knowledge management, innovation culture, partnerships, Agile approach, Lean approach) performs a separate function, but their combined action forms a synergistic effect that ensures innovative renewal of business processes. It is proven that for Ukrainian enterprises, the development of intellectual potential and strengthening of relational capital is a strategic safeguard against technological lag in the conditions of global competition. The ultimate goal of integrating intellectual capital into the operational management system is to achieve operational excellence. This is manifested in a significant

reduction in the time to market for new products, a reduction in cost through intellectual optimization of resources and an increase in the quality of customer service. The practical significance of the study lies in the possibility of systematic use of the proposed drivers to ensure sustainable innovative development and increase the adaptability of operating systems to dynamic changes in the market environment.

**Keywords:** innovations, intellectual capital, operational management, investments, ERP systems, technological processes, innovative transformation.

*Стаття надійшла: 23.08.2025*

*Стаття прийнята: 14.09.2025*

*Стаття опублікована: 24.09.2025*