

УДК 338.1

**Патер Л. М.**

pater87lm@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-2871-7256

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ

**Анотація.** В умовах глобальної конкуренції, високої динаміки ринку та швидкоплинності технологічних змін ефективно управління інтелектуальними ресурсами визначає здатність ІТ-компаній не лише зберігати конкурентні переваги, а й формувати нові моделі вартості. У статті розглядається зарубіжний досвід формування та розвитку інтелектуального капіталу в ІТ-компаніях, зосереджуючись на практиці США, країн ЄС, Японії, Південної Кореї, Ізраїлю та скандинавських країн. Метою дослідження є визначення ефективних інструментів управління інтелектуальним капіталом у міжнародному контексті та розробка практичних рекомендацій щодо їх адаптації до умов економіки України. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи: аналіз, синтез, логічний, історичний та порівняльний. У статті детально описано структуру інтелектуального капіталу (людський, структурний та клієнтський капітал), а також механізми його формування через управління знаннями, розвиток персоналу, інноваційну корпоративну культуру та інтеграцію цифрових технологій. Розглянуто приклади впровадження сучасних інструментів управління: CRM-системи для підтримки клієнтського капіталу, HR-аналітика для оптимізації компетенцій персоналу, інтранет-платформи для обміну знаннями, а також системи показників інтелектуальної власності, що вбудовані в стратегічне управління. Значний аналітичний акцент робиться на японській моделі створення знань, яка ефективно функціонує в умовах високих інновацій. Запропоновано шляхи її адаптації в українських реаліях через створення міжфункціональних команд, розвиток структур досліджень та розробок та підтримку внутрішніх проєктів. Також проаналізовано досвід підтримки ІТ-бізнесу на державному рівні в Південній Кореї, Ізраїлі та Північній Європі шляхом створення технопарків, акселераторів та кластерних об'єднань. У контексті трансформації української економіки до інноваційної моделі пропонується адаптувати зарубіжні практики формування інтелектуального капіталу шляхом розвитку регіональних ІТ-кластерів, поглиблення співпраці з університетами та муніципальними ініціативами. Впровадження цих підходів дозволить підвищити ефективність використання людського потенціалу, сформувати культуру обміну знаннями та посилити глобальну конкурентоспроможність українських ІТ-компаній.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, ІТ-компанії, ІТ-послуги, зарубіжний досвід, імплементація зарубіжного досвіду.

**Pater Lubomyr**

pater87lm@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-2871-7256

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## FOREIGN EXPERIENCE IN FORMING INTELLECTUAL CAPITAL OF IT-SERVICES ENTERPRISES

**Abstract.** In the context of global competition, high market dynamics, and rapid technological change, effective management of intellectual resources determines the ability of IT companies not only to maintain competitive advantages, but also to form new value models. The article examines foreign experience in the formation and development of intellectual capital in IT companies, focusing on the practices of the USA, EU countries, Japan, South Korea, Israel and Scandinavian countries. The purpose of the study is to

*identify effective intellectual capital management tools in the international context and develop practical recommendations for their adaptation to the conditions of the Ukrainian economy. The methodological basis of the study is general scientific methods: analysis, synthesis, logical, historical and comparative. The article describes in detail the structure of intellectual capital (human, structural and client capital), as well as the mechanisms of its formation through knowledge management, personnel development, innovative corporate culture and integration of digital technologies. Examples of the implementation of modern management tools are considered: CRM systems for supporting client capital, HR analytics for optimizing personnel competencies, intranet platforms for knowledge exchange, as well as systems of IP indicators that are built into strategic management. Significant analytical emphasis is placed on the Japanese model of knowledge creation, which functions effectively in conditions of high innovation. Ways of its adaptation in Ukrainian realities are proposed through the creation of cross-functional teams, the development of R&D structures and the support of internal projects. The experience of supporting IT business at the state level in South Korea, Israel and Northern Europe through the creation of technology parks, accelerators and cluster associations is also analyzed. In the context of the transformation of the Ukrainian economy towards an innovation model, it is proposed to adapt foreign practices of intellectual capital formation through the development of regional IT clusters, deepening cooperation with universities and municipal initiatives. The implementation of these approaches will allow to increase the efficiency of human potential use, form a culture of knowledge exchange and strengthen the global competitiveness of Ukrainian IT-companies.*

**Keywords:** intellectual capital, IT-companies, IT-services, foreign experience, implementation of foreign experience.

**JEL Classification:** L25, L86, M15

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-06>

**Постановка проблеми.** У добу цифрової трансформації економік інтелектуальний капітал стає визначальним фактором стійкого розвитку підприємств, особливо в інноваційно-насичених галузях, таких як інформаційні технології. В умовах глобальної конкуренції, високої динаміки ринку та швидкоплинності технологічних змін ефективно управління інтелектуальними ресурсами визначає здатність ІТ-компаній не лише зберігати конкурентні переваги, а й формувати нові моделі вартості.

Актуальність дослідження зарубіжного досвіду зумовлена потребою в адаптації ефективних практик до українського контексту, де ІТ-сектор відіграє провідну роль у структурі експорту послуг, зростанні ВВП і залученні висококваліфікованих кадрів. Вивчення досвіду провідних країн дає змогу осмислити різні підходи до формування інтелектуального капіталу, зокрема через системи управління знаннями, цифрові платформи, моделі корпоративного навчання, культуру інновацій тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню зарубіжного досвіду формування та реалізації інтелектуального капіталу в ІТ-сфері присвячені дослідження Т. Васильціва [1], М. Вербового [2], П. Куцика [13, 14], Р. Лупака [1], А. Трача [10], О. Андрейчи-

кова [3], О. Старкової [4], В. Лапоткова [5], В. Нежиборця [6] та ін.

Проте, попри значну кількість розвідок у сфері управління інтелектуальним капіталом, залишається низка недосліджених та дискусійних аспектів: інтеграція інтелектуального капіталу в цифрові бізнес-моделі ІТ-компаній, вимірювання результативності інвестицій в інтелектуальний капітал тощо.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є вивчення зарубіжного досвіду формування та розвитку інтелектуального капіталу ІТ-фірм та розробка рекомендацій щодо його адаптації в Україні. У дослідженні використані такі загальнонаукові методи дослідження, як метод порівняння, логічний та історичний, методи аналізу та синтезу тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ІТ-галузь, незважаючи на економічні завдання, виконує важливі функції щодо становлення нового типу суспільства, зокрема у соціальній, політичній, військовій та інших сферах. Перевага виробників інформаційних технологій над іншими учасниками ринку полягає у творенні нематеріальних продуктів, котрі здатні ефективно налагоджувати та зміцнювати господарські взаємозв'язки, швидко змінювати суспільні цінності й правила людського життя. Відтак розвиток інформаційного суспільства

має виражені риси як здатність забезпечувати нову якість життя, прискорювати економічний розвиток держави, посилювати комунікацію та інформаційну взаємодію людей [1].

У сучасній економіці знань інтелектуальний капітал виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств, зокрема в галузі ІТ-послуг [2, 13]. У зарубіжній практиці формування ІК здійснюється через цілісну систему управління знаннями, інноваційним потенціалом персоналу та організаційною культурою, що сприяє генерації нематеріальних активів.

Інтелектуальний капітал зазвичай поділяють на три компоненти: людський капітал, структурний капітал і клієнтський (ринковий) капітал [7]. Саме така модель знайшла широке застосування у транснаціональних ІТ-компаніях, де цінність працівника визначається не лише рівнем кваліфікації, а й здатністю до навчання, обміну знаннями та інноваційного мислення.

У США, особливо в екосистемі Кремнієвої долини, формування інтелектуального капіталу є безперервним процесом, що інтегрує інвестиції у людський капітал через постійне навчання, систему менторства, корпоративні акселератори та внутрішні інноваційні лабо-

раторії. Наприклад, у компанії Google працівники мають доступ до внутрішньої освітньої платформи g2g (Googler-to-Googler), яка формує корпоративне знання через горизонтальне навчання [8].

У країнах Європейського Союзу стратегія формування інтелектуального капіталу зосереджена навколо концепції сталого розвитку та цифрової трансформації. Компанії, такі як SAP (Німеччина) або Capgemini (Франція), впроваджують системи управління знаннями (knowledge management systems), що дозволяють акумулювати, зберігати та поширювати знання всередині організації. Водночас впроваджуються методики оцінки ІК, зокрема Skandia Navigator, Balanced Scorecard, а також Intellectual Capital Statement – Made in Europe [9].

В Японії та Південній Кореї управління інтелектуальним капіталом нерозривно пов'язане з корпоративною культурою kaizen (постійне вдосконалення) та organizational learning [10]. Японські ІТ-компанії, такі як Fujitsu чи NEC, активно впроваджують моделі спільного створення знань (SECI-model), де акцент робиться на взаємодію формалізованого та неформалізованого знання (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду формування інтелектуального капіталу в ІТ-сфері**

Країна	Ключові особливості	Моделі	Приклади компаній
США (Кремнієва долина)	Орієнтація на інновації, швидке навчання, самореалізацію персоналу	Внутрішні освітні платформи (напр. g2g), культура “fail fast”, акцент на людському капіталі	Google, Meta, Apple [7]
Німеччина	Формалізація структурного капіталу, інтеграція ІК у стратегічне планування	Внутрішні академії, облік нематеріальних активів	SAP, Siemens IT Solutions [8]
Франція	Акцент на міжфункціональній взаємодії, інтелектуальних командах	Системи професійної сертифікації	Capgemini, Atos [9]
Японія	Корпоративна культура постійного вдосконалення (kaizen), обмін неформальними знаннями	SECI-модель (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)	Fujitsu, NEC [10]
Південна Корея	Державна підтримка інтелектуалізації бізнесу, фокус на цифрових навичках	E-learning, централізовані освітні програми, національні платформи ІК	Samsung SDS, LG CNS [6]
Ізраїль	Стартап-культура, крос-функціональні команди, знання як основа виживання	Центри трансферу технологій, інвестиції у R&D, венчурна підтримка	Wix, Check Point [11]

Зарубіжні ІТ-компанії застосовують низку інструментів для ефективного управління інтелектуальним капіталом:

- CRM-системи, які підтримують клієнтський капітал;
- HR-аналітику, що дозволяє виявляти прогалини в компетенціях персоналу;
- інтранет-платформи, що сприяють збереженню та обміну знаннями;
- індикатори інтелектуального капіталу, які інтегруються в систему стратегічного управління [11].

У контексті трансформації економіки України в бік інноваційної моделі розвитку важливим завданням стає імплементація ефективних зарубіжних підходів до формування інтелектуального капіталу в ІТ-сфері. Зарубіжний досвід демонструє широкий спектр інструментів та механізмів, що сприяють системному розвитку компаній у цифровій економіці. Їх адаптація до національного контексту має потенціал підвищити глобальну конкурентоспроможність українських ІТ-компаній.

Один із ключових інструментів, який широко використовується в європейських та американських ІТ-компаніях, – це впровадження інтегрованих систем управління знаннями, які забезпечують акумулювання, передачу та відтворення інтелектуальних ресурсів. Застосування подібних рішень в Україні може підвищити ефективність обміну знаннями, особливо в умовах високої мобільності персоналу.

Ще одним інструментом адаптації зарубіжного досвіду у вітчизняних ІТ-компаніях є реалізація моделей організаційного навчання та менторства. Американські компанії, зокрема Google, реалізують програми горизонтального навчання, як-от платформа Googler-to-Googler (g2g), де працівники навчають один одного в межах фахових спільнот. Упровадження подібних моделей у великих українських ІТ-компаніях, таких як SoftServe або Intellias, сприятиме формуванню внутрішньої культури обміну знаннями та посиленню людського капіталу.

Щодо досвіду Східної Азії, то Японська модель формування знань, запропонована І. Нонакою та Х. Такеучі, базується на циклі постійної трансформації знань (Socialization, Externalization, Combination, Internalization – SECI), що є ефективним механізмом для організацій, орієнтованих на інновації. Цей підхід може бути адаптований в Україні через ство-

рення крос-функціональних команд, динамічних проектних груп і розвиток внутрішніх R&D-структур [10].

Також такі країни, як Південна Корея, Ізраїль та країни Північної Європи, активно розвивають інфраструктуру підтримки ІТ-бізнесу через інноваційні кластери, акселератори, технологічні парки й державну підтримку стартапів. [13]. Зокрема, Yozma Program в Ізраїлі стала прикладом ефективної венчурної підтримки. Для України перспективним є розвиток регіональних ІТ-кластерів (як-от Львівський ІТ-кластер), інтегрованих з університетами та муніципальними ініціативами [14, 15].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Узагальнюючи зарубіжний досвід, варто відзначити, що ключовими чинниками успішного формування інтелектуального капіталу ІТ-компаній є: системний підхід до управління знаннями, розвинена організаційна культура навчання, висока гнучкість у побудові моделей взаємодії всередині команди, інтеграція ІК в стратегічне управління та оцінку ефективності. Найбільш перспективними інструментами для українського контексту є: впровадження внутрішніх систем управління знаннями; розвиток програм горизонтального навчання; застосування нефінансових звітів для оцінки ІК; впровадження циклічних моделей створення знань; розширення публічно-приватного партнерства через кластери та венчурні програми.

Адаптація цих механізмів вимагає врахування локальних особливостей – ментальних моделей управління, доступу до капіталу, стану інституційного середовища та рівня цифрової культури підприємств.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 56–63.
2. Вербовий М. В. Інституціональне поле повернення інтелектуального капіталу в Україні: проблеми методології. *Освітня аналітика України*. 2019. № 1. С. 108–116.
3. Андрейчиков О. О. Аналіз значення інтелектуального капіталу в сучасному світі. *Системи обробки інформації*. 2010. Вип. 5. С. 173–176.
4. Старкова О., Андрейчиков О. Інтелектуальний капітал ІТ-компаній у процесах роз-



витку інноваційних технологій та цифрових трансформацій: історико-генетичний аналіз. *Управління розвитком*. 2024. № 23.4. С. 75.

5. Лапотков В. Поняття і види інтелектуального потенціалу компаній в ІТ-секторі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.

6. Нежиборець В. Інноваційне підприємство як складова економічного зростання. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2014. № 1. С. 63–71.

7. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. Harper Business, 1997.

8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company, 2014.

9. Karl-Heinz Leitner, Ben-Simchon, Bodnar, Vela Olmo. RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. European Commission. 2006.

10. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995. 284 p.

11. Sveiby K. A Knowledge-based Theory of the Firm. *Journal of Intellectual Capital*. 2001. № 2 (4), 344–358.

12. Lundvall B.-Å. National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. Anthem Press. 2010. 404 p.

13. Куцик П. О., Процикевич К. І. Щодо обґрунтування структури та елементів організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 82. С. 30–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-55>

14. Куцик П. О., Туліка Н. М., Процикевич А. І. (2024). Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>

15. Трач А. Використання глобалізаційних процесів глобалізації використання глобалізаційних процесів інтелектуалізації для розвитку людського капіталу України у післявоєнний період. *Молодий вчений*. 2023. № 2 (114). С. 121–126.

## REFERENCES

1. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Shtets, T. F. (2018), Obgruntuvannya stratehichnykh napriamiv, tsilei ta zakhodiv derzhavnoi polityky realizatsii potentsialu ІТ-sektoru ekonomiky Ukrainy [Justification of strategic directions, goals and measures of state policy for the realization of the

potential of Ukraine's IT sector]. *Pidpriemnystvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vyp. 23, s. 56–63.

2. Verbovyi, M. V. (2019), Instytutsionalne pole povernennia intelektualnoho kapitalu v Ukrainu: problemy metodolohii [Institutional field of return of intellectual capital to Ukraine: problems of methodology]. *Osvitnia analityka Ukrainy – Educational Analytics of Ukraine*, no. 1, s. 108–116.

3. Andreichikov, O. O. (2010), Analiz znachennia intelektualnoho kapitalu v suchasnomu sviti [Analysis of the significance of intellectual capital in the modern world]. *Systemy obrobky informatsii – Information Processing Systems*, vyp. 5, s. 173–176.

4. Starkova O. and Andreichikov O. (2024), Intelektualnyi kapital ІТ-kompanii u protsesakh rozvytku innovatsiinykh tekhnolohii ta tsyfrovyykh transformatsii: istoryko-henetychnyi analiz [Intellectual capital of IT companies in the processes of innovation technology development and digital transformations: historical and genetic analysis]. *Upravlinnia rozvytkom – Development Management*, no. 23.4, s. 75.

5. Lapotkov V. (2024), Poniattia i vydy intelektualnoho potentsialu kompanii v ІТ-sektori [Concept and types of intellectual potential of companies in the IT sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vyp. 61.

6. Nezhyborets V. (2014), Innovatsiine pidpriemstvo yak skladova ekonomichnoho zrostantia [Innovative enterprise as a component of economic growth]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti – Theory and Practice of Intellectual Property*, no. 1, s. 63–71.

7. Edvinsson L. and Malone, M. S. (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, Harper Business.

8. Brynjolfsson E. and McAfee A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton & Company.

9. Karl-Heinz Leitner, Ben-Simchon, Bodnar and Vela Olmo (2006), RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, European Commission.

10. Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, 284 p.

11. Sveiby K. (2001), A Knowledge-based Theory of the Firm. *Journal of Intellectual Capital*, no. 2(4), p. 344–358.

12. Lundvall, B.-Å. (2010), National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning, Anthem Press, 404 p.

13. Kutsyk, P. O. and Protsykevych, K. I. (2025), Shchodo obhruntuvannia struktury ta elementiv orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku vysokotekhnolohichnykh startapiv u sferi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [On the justification of the structure and elements of the organizational and economic mechanism for the development of high-tech startups in the field of information and communication technologies]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vyp. 82, s. 30–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-55>

14. Kutsyk, P. O., Tulika, N. M. and Protsykevych, A. I. (2024), Stan ta perspektyvy rozvytku IT-industrii Ukrainy [State and

prospects of development of the IT industry in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vyp. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>

15. Trach A. (2023), Vykorystannia hlobalizatsiinykh protsesiv hlobalizatsii vykorystannia hlobalizatsiinykh protsesiv intelektualizatsii dlia rozvytku liudskoho kapitalu Ukrainy u pisliavoiennyi period [Use of globalization processes of intellectualization for the development of Ukraine's human capital in the post-war period]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 2 (114), s. 121–126.

*Стаття надійшла до редакції  
08 квітня 2025 р.*