

UDC 005.963:005.332.5:005.334:331.556
DOI: 10.24025/2306-4420.79(2).2026.358318

JEL Classification Code: J24, M53, F22, O33

Article's History:
Received: 12.03.2026; Revised: 24.03.2026;
Published: 18.05.2026.

Nataliia Zachosova*

Professor

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

18031, 81 Shevchenko Blvd, Cherkasy, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Development of intellectual capital through digital mentoring as an element of anti-crisis management of an enterprise in the conditions of labour migration

Abstract. The article substantiates the problem of forming intellectual capital of enterprises that are in a state of crisis and are unable to obtain human resources from external sources due to the consequences of labour migration on the Ukrainian labour market. The directions of the influence of mentoring on the development of various types of intellectual capital are summarised. It is substantiated that in the HR management system, digital mentoring is a conditionally free means of developing the intellectual capital of an enterprise, increasing the level of organisational flexibility of a business, which helps to avoid the emergence of crisis phenomena or their spread and minimise personnel risks, especially during the active use of elements of remote employment, labour migration, which forces companies to recruit personnel in remote regions and the instability of the external environment provoked by the realities of wartime. The possibilities of the influence of digital mentoring on the development of intellectual capital and the state of the anti-crisis management system of the enterprise are specified, namely such types as mentoring to increase the level of digital literacy, mentoring to develop analytical, critical and creative thinking, mentoring to develop digital security skills, mentoring to create comfort during remote and hybrid employment, mentoring to preserve digital knowledge, digital mentoring to develop entrepreneurial skills, mentoring to develop digital leadership. It is assumed that digital mentoring has the following consequences for the functioning of the enterprise's anti-crisis management system: accelerating the pace of digital business transformation, reducing the level of digital risks, increasing the quality of anti-crisis management decisions, timely diagnosis of “red flags” and crisis signals from the business, reducing the likelihood of digital incidents and information losses during the unfolding of the crisis, ensuring the continuity of financial and economic processes during the crisis, preserving and consistently transferring professional knowledge and reducing dependence on the decisions of key employees, developing resilience scenarios and increasing the adaptability of the enterprise at the time of the crisis, increasing the efficiency of anti-crisis teams and the speed of making anti-crisis decisions and implementing anti-crisis measures

Keywords: intellectual capital, labour market, crisis management, digital mentoring, HR management, labour migration, artificial intelligence

*Corresponding author



Наталія Зачосова

Професор

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

18031, бульв. Шевченка, 81, м. Черкаси, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Розвиток інтелектуального капіталу засобами цифрового менторства як елемент антикризового менеджменту підприємства в умовах трудової міграції

Анотація. У статті обґрунтовано проблему формування інтелектуального капіталу підприємств, що перебувають у кризовому стані та не мають можливості отримувати людські ресурси із зовнішніх джерел через наслідки трудової міграції на ринку праці України. Узагальнено напрямки впливу наставництва на розвиток різних видів інтелектуального капіталу. Обґрунтовано, що в системі управління персоналом цифрове наставництво є умовно вільним засобом розвитку інтелектуального капіталу підприємства, підвищення рівня організаційної гнучкості бізнесу, що допомагає уникнути виникнення кризових явищ або їх поширення та мінімізувати кадрові ризики, особливо під час активного використання елементів дистанційної зайнятості, трудової міграції, яка змушує компанії набирати персонал у віддалених регіонах, та нестабільності зовнішнього середовища, спровокованої реаліями воєнного часу. Уточнюється можливість впливу цифрового наставництва на розвиток інтелектуального капіталу та стан системи антикризового управління підприємством, а саме такі його види, як наставництво для підвищення рівня цифрової грамотності, наставництво для розвитку аналітичного, критичного та креативного мислення, наставництво для розвитку навичок цифрової безпеки, наставництво для створення комфорту під час дистанційної та гібридної зайнятості, наставництво для збереження цифрових знань, цифрове наставництво для розвитку підприємницьких навичок, наставництво для розвитку цифрового лідерства. Передбачається, що цифрове наставництво має такі наслідки для функціонування системи антикризового управління підприємства: прискорення темпів цифрової трансформації бізнесу, зниження рівня цифрових ризиків, підвищення якості антикризових управлінських рішень, своєчасна діагностика «червоних прапорців» та кризових сигналів з боку бізнесу, зниження ймовірності цифрових інцидентів та втрат інформації під час розгортання кризи, забезпечення безперервності фінансово-економічних процесів під час кризи, збереження та послідовна передача професійних знань і зменшення залежності від рішень ключових співробітників, розробка сценаріїв стійкості та підвищення адаптивності підприємства в момент кризи, підвищення ефективності антикризових команд та швидкості прийняття антикризових рішень та впровадження антикризових заходів.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, ринок праці, антикризове управління, цифрове менторство, HR-менеджмент, трудова міграція, штучний інтелект

Вступ

Кадровий голод на ринку праці, зумовлений трудовою міграцією населення України до країн Європи у спробах втекти від реалій воєнного часу, змушує менеджмент вітчизняних підприємств до пошуку нетрадиційних підходів до розвитку інтелектуального капіталу, оскільки зовнішні джерела поповнення робочої сили виявляються виснаженими та дефіцитними, особливо у сегментах з вимогами до високого рівня професіоналізму та фахового досвіду працівників. Залишаються придатними для використання внутрішні джерела інтелектуального потенціалу, що пов'язані з навчанням і розвитком персоналу компаній. Водночас ця благородна та раціональна ініціатива стримується відсутністю в українських підприємств корпоративних ресурсів, які необхідно витратити на якісні освітні програми, організацію стажування, підвищення кваліфікації або на мотиваційні інструменти для підвищення інтелектуальних навичок і компетенції працівників. HR-менеджери та директори з персоналу звертаються до

площини досліджень економічної думки та практичного досвіду закордонних фірм з тим, аби віднайти інноваційні інструменти розвитку інтелектуального капіталу, які не вимагатимуть суттєвих матеріальних витрат і водночас забезпечать швидкий позитивний ефект для економічного стану суб'єкта господарювання, оскільки часового ресурсу для очікування відчутних фінансових результатів від нарощення інтелектуального потенціалу у стратегічній перспективі у вітчизняного бізнесу теж немає. Аналіз закордонного досвіду свідчить про актуальність дослідження можливостей використання різних видів менторства для посилення інтелектуальної спроможності кадрового складу бізнес-структур. Оскільки найчастіше до пошуку засобів покращення стану кадрових ресурсів звертаються підприємства, які відчувають ознаки настання кризи або уже перебувають у кризовому стані, можна стверджувати, що розвиток інтелектуального капіталу засобами традиційного, цифрового та реверсивного менторства є одним із обов'язкових елементів системи антикризового управління компаніями та інструментом відновлення їх економічного стану.

Огляд літератури

Пошук можливостей поповнення та оновлення активів вітчизняних підприємств в умовах їх гострого дефіциту активізував увагу дослідників до джерел, здатних продукувати корпоративні ресурси або раціонально їх розподіляти та використовувати. Інтелектуальний капітал є відновлюваним активом компанії, що може сприяти її економічному зростанню та сталому розвитку за умови ефективного управління ним. Сутність поняття та основні ознаки інтелектуального капіталу підприємства (Сімавін & Іващенко, 2024), а також міжнародний досвід та проблеми розвитку інтелектуального капіталу в Україні (Хомутенко & Тупікіна, 2024) ґрунтовно описуються у сучасній фаховій літературі. В економічному контексті інтелектуальний капітал пов'язують з економічним потенціалом бізнесу (Пирогов, 2025), його фінансовими результатами (Дук *та ін.*, 2025), здатністю створювати бізнесу можливості для підвищення конкурентоспроможності (Гайдай *та ін.*, 2022; Черевко & Черевко, 2025; Рамський & Сімавін, 2025). На науковому та прикладному рівнях визнається проблема адміністрування інтелектуального капіталу підприємства (Сай & Поріцький, 2024), що виникає через недосконалість вітчизняного законодавства та відсутність системного мислення менеджменту компаній щодо можливостей використання нематеріальних ресурсів, а також необхідність у модернізації підходів до управлінського контролю інтелектуальних ресурсів і потенціалу (Demartini *та ін.*, 2026). Цифрові трансформації впливають на процеси формування та розвитку інтелектуального капіталу (Тарасюк, 2024; Рамський & Лойко, 2025), як даючи управлінцям нові можливості та інструменти, так і створюючи інноваційні ризики. У цьому контексті виникає ще одне актуальне питання: як стимулювати керівників підприємств до посилення інноваційних трансформацій інтелектуального капіталу? (Zhou Z. *та ін.*, 2026).

Окремим і важливим напрямом наукових досліджень особливостей управління інтелектуальним капіталом є виявлення шляхів його використання для антикризового управління підприємством (Вірченко, 2012; Плікус, 2018). Сучасні вчені наголошують на важливості впровадження практик світового досвіду для стабілізації діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності (Плаксюк *та ін.*, 2024; Новицька, 2014). Однак контент-аналіз фахових публікацій останніх років виявив відсутність ґрунтовних досліджень на цю тему, хоча реалії воєнного часу призвели до кризового стану чималої кількості суб'єктів господарювання, менеджмент яких радо сприйняв би підказки щодо варіантів подолання негативних тенденцій. Водночас набувають усе більшої очевидності проблеми, пов'язані з формуванням і розвитком інтелектуального капіталу в українському бізнесі, зумовлені трудовою міграцією і втратою державою значної частини економічно активного населення від початку повномасштабного вторгнення.

Мета статті – встановлення можливостей використання цифрового менторства для розвитку інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств, що ініціюється ними з метою підвищення рівня ефективності функціонування системи антикризового менеджменту

та подолання наслідків трудової міграції на українському ринку праці. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: охарактеризувати тенденції трудової міграції на вітчизняному ринку праці та встановити їх вплив на інтелектуальний капітал роботодавців, розкрити можливості використання менторства у системі антикризового управління підприємством, обґрунтувати доцільність і застосування цифрового менторства для розвитку різних видів інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання.

Матеріали та методи

У дослідженні використано матеріали фахових наукових публікацій та статистичних звітів міжнародних організацій. Методичну базу для отримання нових наукових результатів сформували: метод систематичного огляду літератури, який було застосовано для аналізу сучасних підходів до визначення інтелектуального капіталу в умовах цифровізації (на основі баз Scopus, Web of Science, Google Scholar); метод термінологічного аналізу, що дав змогу запропонувати авторські уточнення поняття «цифрове менторство» як специфічної форми дистанційної передачі знань та діалектичний метод, який було використано для дослідження причинно-наслідкових зв'язків між трудовою міграцією та втратою інтелектуального потенціалу підприємства.

Результати та обговорення

Інтелектуальний капітал – це цінність, що є результатом інтелектуальної діяльності, яка може бути використана для створення нової вартості в процесі суспільної діяльності з метою отримання доходу (Сай & Поріцький, 2024). Його сутність полягає у здатності трансформувати інтелектуальні ресурси в економічні вигоди, сприяючи інноваційному розвитку, підвищенню продуктивності та ефективності підприємства (Рамський & Сімавін, 2025). Також існує думка, що інтелектуальний капітал підприємства – це особливий вид капіталу, для якого характерне поєднання інтелектуальних здібностей персоналу, технічних інновацій, програмних продуктів, стійких відносин зі споживачами та партнерами (Сімавін & Іващенко, 2024). Науковці виділяють три види інтелектуального капіталу: людський, структурний і споживчий (Сай & Поріцький, 2024). В умовах посилення тенденцій цифровізації вченими пропонується ще й така структура інтелектуального капіталу: людський капітал, організаційний капітал, комунікаційний капітал, капітал інновацій, капітал цифрової трансформації (Рамський & Лойко, 2025).

Адміністрування інтелектуального капіталу є необхідною умовою успішного розвитку підприємства, враховуючи умови і вимоги сьогодення (Сай & Поріцький, 2024). Воно передбачає формування інтелектуального капіталу, його розвиток, оцінювання, збереження, фізичний і правовий захист. Важливим аспектом мотивації персоналу в умовах цифрових трансформацій є модернізація систем матеріальної винагороди, що безпосередньо впливає на відтворення людського капіталу (Васильченко & Захарова, 2025; Plaksiuk *та ін.*, 2023). Теорія інтелектуального капіталу доводить, що знання як актив відіграють життєво важливу роль у реалізації стратегії підприємства, як гроші чи обладнання (Черевко & Черевко, 2025). Розвиток інтелектуального капіталу в усіх його формах має стати однією зі стратегічних цілей для економічного виживання бізнесу та масштабування його впливу на ринках товарів і послуг.

Інтелектуальний капітал сприяє інноватизації підприємства – навчені, кваліфіковані та досвідчені співробітники здатні генерувати нові ідеї та застосовувати їх для розробки і вдосконалення продуктів і технологічних процесів, які як об'єкти права інтелектуальної власності й формують цей вид капіталу, визначаючи в підсумку його конкурентну позицію на ринку (Черевко & Черевко, 2025; Yakushev *та ін.*, 2022). Усвідомлення та активне управління інтелектуальним капіталом є невід'ємною складовою для забезпечення сталого розвитку та підвищення економічного потенціалу підприємства, що дозволяє йому ефективно відповідати на сучасні виклики та використовувати нові можливості (Пирогов, 2025).

Отже, управління інтелектуальним капіталом передбачає тісну взаємодію менеджменту підприємств з персоналом, принаймні з тією його частиною, що має фахові знання і навички та демонструє здатність до їх використання для досягнення цілей бізнесу. Сучасний етап розвитку трудових відносин у світі характеризується поширенням нетрадиційних форм зайнятості населення, які одержали назву аут-технологій позикової праці. Враховуючи певні відмінності, вчені-економісти поділяють ці технології на дві групи: аутсорсинг (передача окремих функцій спеціалізованим компаніям) і аутстафінг та/або лізинг персоналу (Гайдай *та ін.*, 2022). Такі реалії сьогодення дозволяють підприємствам формувати інтелектуальний капітал як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Зовнішні джерела пов'язані з ринком праці, де пропозиція робочої сили різного віку, статі та кваліфікацій створює джерело для розвитку та оновлення людського капіталу компаній. Однак тенденції воєнного часу суттєво вплинули на можливість поповнення інтелектуального ресурсу підприємств з цього джерела. Статистика свідчить, що трудова еміграція українців до країн Європи та Америки є настільки значною, що у 2025 р. до України попри активні бойові дії почали прибувати трудові мігранти з-за кордону, зокрема з Бангладеш, що означає критичний дефіцит робочої сили на внутрішньому ринку праці. Якщо раніше йшлося про розрив між попитом і пропозицією робочої сили у вузьких професійних нішах, то наразі роботодавцям стало важко швидко закрити вакансії, пов'язані з тяжкою фізичною працею. Науковиця Е. Лібанова переконана, що після завершення війни та відкриття кордонів Україну очікує друга хвиля трудової міграції після початку повномасштабного вторгнення, що складатиметься з осіб чоловічої статі (Щербак, 2025), які прагнуть возз'єднатися з сім'ями, що перебувають за кордоном, не зможуть адаптуватися до цивільного життя у реаліях кризової економіки або ж боятимуться нової мобілізації через повторний напад супротивника. І якщо уже нині, у 2026 р., брак кадрів низького рівня кваліфікації змушує підприємства заповнювати вакансії іноземцями, то друга прогнозована хвиля трудової міграції тільки посилить цю тенденцію.

У звіті *International Migration Outlook (OECD, 2025)* йдеться про те, що після потужного постпандемічного відновлення у 2022–2023 рр. результати ринку праці для іммігрантів у 2024 р. демонстрували більш неоднозначні тенденції, оскільки рівень зайнятості іммігрантів покращився лише в половині країн ОЕСР. У середньому майже 77 % іммігрантів були економічно активними, майже 71 % – зайнятими та менше 10 % – безробітними у 2024 р. Загалом еволюція як рівня зайнятості, так і рівня участі в робочій силі була сприятливішою для жінок-мігрантів, ніж чоловіків. У третині країн ОЕСР рівень зайнятості жінок-іммігрантів зріс, а чоловіків – знизився, що призвело до одного з найнижчих розривів між чоловіками та жінками за останні роки (OECD, 2025). На вітчизняному ринку праці трудова міграція є більш інтенсивною з прифронтових регіонів, окупованих територій, міст, де відчутними є проблеми з електропостачанням. Ця тенденція сформувала окремий сегмент ринку праці, що потребує державного регулювання та нагляду – зайнятості і безробіття внутрішньо переміщених осіб. Відсутність турботи про цих людей на рівні національної стратегії та політики призведе до того, що їх інтелектуальний капітал буде безповоротно втрачено.

Кадровий голод у стратегічній перспективі здатний привести підприємство до стану кризи. Для українського бізнесу вплив цього фактора посилюється соціальною напругою, деградацією економічної системи, руйнуванням інфраструктури, окупацією, воєнними діями та перебоями з електропостачанням. Тому елементи антикризового менеджменту наявні в управлінській архітектурі майже кожної вітчизняної компанії. Антикризове управління є системою форм, методів та інструментів менеджменту, які застосовуються на підприємстві на постійній основі з метою попередження або ліквідації кризових явищ і підтримки його рентабельності, ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності. Людський капітал, який втілюється у знаннях і навичках персоналу, забезпечує кваліфіковану розробку

ефективної антикризової стратегії менеджерами підприємства. Наявність у складі активів підприємства структурного інтелектуального капіталу, перш за все об'єктів інтелектуальної власності, підвищує його інноваційну спрямованість, а також інвестиційну привабливість. Використання інтелектуального капіталу на підприємстві забезпечує його конкурентоспроможність в сучасних умовах як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках і дозволяє підприємству підвищити загальну ефективність фінансово-господарської діяльності (Вірченко, 2012).

Вплив інтелектуального капіталу на ефективність системи антикризового управління підприємством полягає у здатності персоналу створювати інноваційні методики діагностики та подолання кризових явищ, використовувати власний професійний досвід для прогнозування наслідків масштабування кризи, для визначення моменту її настання або завершення, створювати та апробувати на практиці креативні стратегії та тактики економічної поведінки в умовах розгортання кризових явищ, спрямованих на їх подолання або формування антикризового опору та резильєнтності бізнесу щодо негативних економічних, соціальних та інших наслідків кризи. Управлінський персонал у кризові періоди здатен демонструвати лідерські якості, мотивувати, підтримувати, наставляти та підбадьорювати працівників, і робити це так, аби зберегти комплектацію команд і штатів попри тимчасові труднощі. Вміння використовувати інтелектуальний капітал відрізняється від стандартного протоколу антикризових дій, що можуть бути вжиті кожним співробітником компанії, здатністю працівника оцінювати ситуацію із застосуванням власних знань і компетенцій та обирати оптимальну модель антикризових дій, спрямованих на стабілізацію та відновлення ринкових позицій суб'єкта господарської діяльності.

Недостатнє володіння цифровими технологіями серед фахівців обмежує можливості інтелектуалізації капіталу. У цифровій економіці працівники мають бути готові до постійного навчання, освоєння нових технологій і роботи у змінному середовищі (Тарасюк, 2024). Для цього можна скористатись таким новітнім інструментом HR-менеджменту, як цифрове або віртуальне менторство, що передбачає форму допомоги досвідченого фахівця його колезі у професійному розвитку і передачі унікальних знань і навичок, за якої взаємодія між ментором (фахівцем) і менті (новачком) відбувається частково або повністю в онлайн-просторі з активним використанням гаджетів, цифрових технологій, комунікаційних платформ, гейміфікації, віртуального середовища.

Формат цифрового менторства відрізняється від традиційного менторства тим, що ментор і менті «не прив'язані» до фізичного простору чи робочого місця, географічно можуть перебувати у різних точках земної кулі та спілкуватися і взаємодіяти синхронно (із використанням можливостей відеоконференції, онлайн-сесії, вебінару) або асинхронно (через месенджери, соціальні мережі, корпоративні та освітні платформи, хмарні середовища). Метою цифрового менторства є розвиток цифрових, управлінських, аналітичних, соціальних і міжособистісних компетентностей, а також супроводження процесу адаптації персоналу підприємств до цифрової трансформації його бізнес-процесів.

У системі HR-менеджменту цифрове менторство є умовно безкоштовним засобом розвитку інтелектуального капіталу підприємства, підвищення рівня організаційної гнучкості бізнесу, що сприяє уникненню прояву кризових явищ або їх поширенню, та мінімізації кадрових ризиків, особливо під час активного використання елементів дистанційної зайнятості, трудової міграції, що змушує здійснювати підбор персоналу у віддалених регіонах, і нестабільності зовнішнього середовища, спровокованої реаліями воєнного часу. Рис. 1 демонструє вплив менторства, зокрема цифрового, на розвиток різних видів інтелектуального капіталу підприємства.

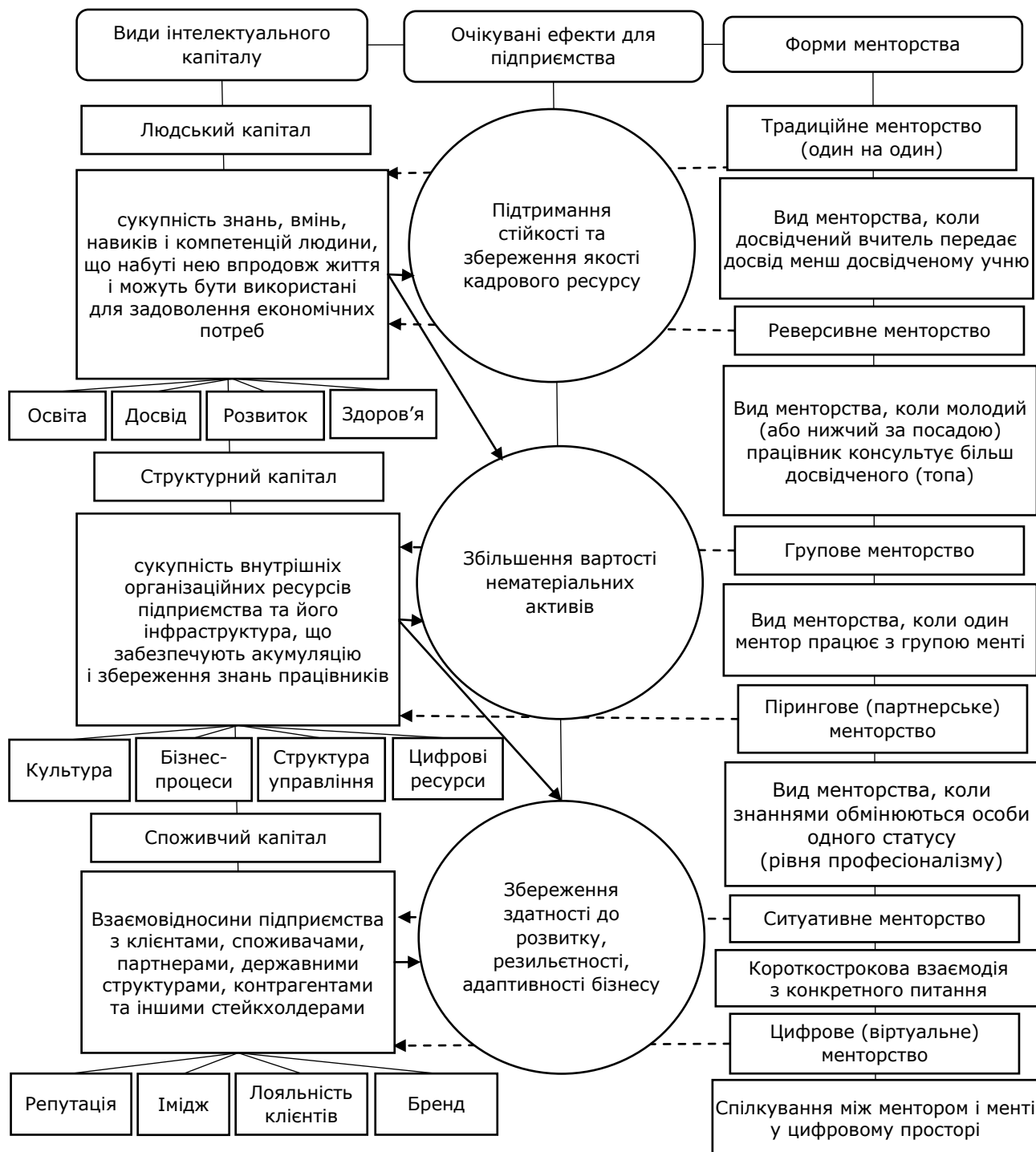


Рисунок 1. Вплив менторства на розвиток різних видів інтелектуального капіталу

Джерело: побудовано автором

У системі антикризового менеджменту підприємства цифрове менторство може виконати одразу кілька важливих завдань:

- швидко перепідготувати колектив до роботи у кризових умовах;
- підвищити рівень резильєнтності бізнесу через використання досвіду менторів, які мають вміння антикризового менеджменту, але можуть перебувати у різних країнах, даючи поради та рекомендації на основі кейсів закордонних компаній;
- забезпечити гнучке реагування на прояви загроз і ризиків із підказками менторів завдяки безбар'єрному та безлімітному спілкуванню у цифровому просторі;

- надати можливість для підприємства не втратити цінний інтелектуальний капітал у випадку вимушеного переміщення фахівця або зміни його соціальної ролі, що потенційно могло б призвести до кадрової кризи або кризи у функціонуванні команди (наприклад, у випадку мобілізації топового працівника він може стати цифровим ментором або цінна працівниця у декретній відпустці може бути ментором і надихати юних колег).

Табл. 1 резюмує встановлені у процесі дослідження можливості впливу цифрового менторства на розвиток інтелектуального капіталу та стан системи антикризового управління підприємством.

Таблиця 1. Можливості впливу цифрового менторства на розвиток інтелектуального капіталу та стан системи антикризового управління підприємством

Напрями цифрового менторства	Розвиток інтелектуального капіталу	Вплив на систему антикризового управління
Менторство для підвищення рівня цифрової грамотності	Націлене на людський капітал, формує цифрові компетентності та здатність до дистанційного навчання	Пришвидшення темпу цифрової трансформації бізнесу, зниження рівня цифрових ризиків
Менторство для розвитку аналітичного, критичного та креативного мислення	Націлене на людський і структурний капітал, формує аналітичні здібності та здатність до нестандартного мислення	Збільшення рівня якості антикризових управлінських рішень, своєчасна діагностика «червоних прапорців» і кризових сигналів від бізнесу
Менторство для розвитку навиків забезпечення цифрової безпеки	Націлене на структурний капітал, формує безпеко-орієнтовану поведінку у цифровому середовищі	Зниження ймовірності цифрових інцидентів та інформаційних втрат під час розгортання кризи
Менторство для створення комфорту при дистанційній та гібридній зайнятості	Націлене на людський і соціальний капітал, сприяє розвитку соціальних навичок і здатності до самоменеджменту	Забезпечення безперервності фінансово-господарських процесів у період кризи
Менторство для збереження та передачі цифрових знань	Націлене на структурний капітал, формує навички захисту, етичного та безпечного використання цифрових даних	Збереження та послідовна передача професійних знань і зниження залежності від рішень ключових працівників
Цифрове менторство для розвитку підприємницьких навиків	Націлене на інтелектуальний і соціальний капітал, формує раціональну економічну поведінку	Розроблення сценаріїв резильєнтності та підвищення адаптивності підприємства у момент настання кризи
Менторство з розвитку цифрового лідерства	Націлене на людський і соціальний капітал, формує здатність до лідерства у цифрових командах	Підвищення ефективності роботи антикризових команд і швидкості прийняття антикризових рішень та реалізації антикризових заходів

Джерело: складено автором

Вдалим кейсом цифрового менторства є платформа <https://www.prjctrmentor.com>. Розвиток подібних ініціатив підтверджує, що стратегічне партнерство бізнесу та освіти є базовою умовою для подолання кадрового дефіциту та активізації інноваційних секторів економіки (Захарова & Настенко, 2023). На ній особа, яка прагне знайти для себе віртуального ментора, може сформулювати запит на ті навички або знання, яких вона потребує, а також обрати собі ментора з переліку, який представлений на сайті. Основні напрями менторської підтримки тут – це дизайн, маркетинг, менеджмент, креативні індустрії, фото та відео, технічні навички, HR і рекрутинг, брендинг роботодавця, юридичні навички, компетенції щодо започаткування бізнесу та стартапів, культурний менеджмент тощо. Також платформа має перелік курсів, які можна пройти, аби підвищити свій рівень знань і вмінь у зручний час. Наприклад, сфера дизайну представлена 23 курсами, графіка – 20 курсами; всім, хто прагне розширити свої навички у царині маркетингу або менеджменту, пропонується вибір з 20 курсів. Фахівці платформи готові допомогти пошукачам визначитися з напрямом у телефонній розмові або шляхом спілкування у цифрових месенджерах. Більшість курсів є короткими та практичними, орієнтованими на швидкий результат, що цілком відповідає концепту антикризового менеджменту. Їх тривалість – 2–4 місяці, а вартість – від 6500 до 24 000 грн на місяць.

Міжнародна практика свідчить, що провідні компанії використовують інтелектуальну власність та інтелектуальний капітал як захист бізнесу, проте в Україні не існує закінченої теорії і методики для розробки стратегії антикризового управління підприємством з врахуванням об'єктів інтелектуальної власності й складових інтелектуального капіталу (Плікус, 2018). Крім того, розвиток інтелектуального капіталу в Україні ускладнюється інституційними та законодавчими бар'єрами, які негативно впливають на інноваційну діяльність, інвестиції та загальний економічний розвиток країни (Хомутенко & Тупікіна, 2024).

Отже, на державному рівні необхідно сприяти розвитку цифрового менторства як форми збереження інтелектуального капіталу нації. Цей вид професійної, освітньої, партнерської взаємодії дозволяє пришвидшити завершення кризових явищ на підприємствах завдяки формуванню стійкості до впливу загроз і ризиків, що ґрунтується на передачі досвіду та мінімізації витрат на трансформацію інтелектуального потенціалу працівників у нематеріальні активи. Доцільним є підтримання тристоронньої взаємодії – між підприємствами, закладами освіти та державною – щодо популяризації менторства, а також реалізації різних його видів у парних колабораціях: ментор – державний службовець – менті – підприємець; ментор – підприємець, менті – освітянин, ментор – освітянин – менті – державний службовець і т.д. у різних комбінаціях.

Висновки

На початку дослідження було виявлено тривалий дефіцит професіоналів у сегменті пропозиції трудових ресурсів, що почав супроводжуватись і нестачею працівників з базовими навиками, здатними до фізичної праці. У перспективі це формує загрозу кадрової кризи для українських підприємств. Для покриття потреби у низькокваліфікованих працівниках на ринку праці простежується імміграція чоловічої робочої сили із-за кордону, із країн зі слабо розвинутою економікою. Попит у фахівцях з високою кваліфікацією ринок праці наразі не в змозі задовольнити. Тому актуальним завданням є пошук можливостей внутрішнього нарощення інтелектуального капіталу, і серед них було запропоновано менторство як інструмент збереження та передачі унікальних професійних знань і навиків між поколіннями працівників підприємств.

Доведено, що вплив інтелектуального капіталу на ефективність системи антикризового управління підприємством полягає у здатності персоналу створювати інноваційні методики діагностики та подолання кризових явищ, використовувати власний професійний досвід для прогнозування наслідків масштабування кризи та для визначення моменту її настання або завершення, створювати та апробувати на практиці креативні стратегії та тактики економічної поведінки в умовах розгортання кризових явищ, спрямовані на їх подолання або формування антикризового опору та резильєнтності бізнесу щодо негативних економічних, соціальних та інших форм наслідків кризи.

Конкретизовано можливості впливу цифрового менторства на розвиток інтелектуального капіталу та стан системи антикризового управління підприємством, а саме таких його видів, як: менторство для підвищення рівня цифрової грамотності, менторство для розвитку аналітичного, критичного та креативного мислення, менторство для розвитку навиків забезпечення цифрової безпеки, менторство для створення комфорту при дистанційній та гібридній зайнятості, менторство для збереження цифрових знань, цифрове менторство для розвитку підприємницьких навиків, менторство з розвитку цифрового лідерства.

Зроблено припущення щодо здатності цифрового менторства мати такі наслідки для функціонування системи антикризового менеджменту підприємства, як: пришвидшення темпу цифрової трансформації бізнесу, зниження рівня цифрових ризиків, покращення якості антикризових управлінських рішень, своєчасна діагностика «червоних прапорців»

і кризових сигналів від бізнесу, зниження ймовірності цифрових інцидентів та інформаційних втрат під час розгортання кризи, забезпечення безперервності фінансово-господарських процесів у період кризи, збереження та послідовна передача професійних знань і зниження залежності від рішень окремих працівників, розроблення сценаріїв резильєнтності та підвищення адаптивності підприємства у момент настання кризи, підвищення ефективності роботи антикризових команд, швидкості прийняття антикризових рішень і реалізації антикризових заходів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні напрямів інтеграції цифрового менторства у кадрові політики вітчизняних підприємств і стратегій розвитку персоналу на засадах людиноцентричних парадигм і концепцій.

Подяки: Немає.

Конфлікт інтересів: Немає.

References

- Cherevko, H., & Cherevko, I. (2025). Intellectual capital as a factor of enterprise competitiveness. *Agrarian economics*, 18(1–2), 28–39. doi: 10.31734/agrarecon2025.01-02.028
- Demartini, P., Bernardi, C., Halari, A., & Dumay, J. (2026). From intellectual capital to sustainability performance: An interventionist research approach to management control. *Qualitative Research in Financial Markets*, 18(2), 452–475. doi: https://10.1108/QRFM-03-2024-0074
- Duk, K. Kh., Tai, D. D., & Hau, N. V. (2025). The impact of intellectual capital on financial indicators in the information technology and telecommunications industry. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(63), 264–278. doi: 10.55643/fcaptop.4.63.2025.4775
- Gaidai, G. G., Dudka, T. V., Petrovska, S. I., & Shvets, L. V. (2022). Formation and development of intellectual capital as a prerequisite for increasing the competitiveness of the enterprise. *Highways and Road Construction*, 111, 285–291. doi: 10.33744/0365-8171-2022-111-285-291
- Khomutenko, L., & Tupikina, A. (2024). Intellectual capital: International experience and development problems in Ukraine. *Migration & law*, 4(4), 69–91. doi: 10.32752/2786-5185-2024-4-4-69-91
- Novytska, O. V. (2014). Peculiarities of support for small and medium-sized businesses in the system of modern regional management. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 37(II), 62–169.
- Novytska, O. V. (2015). Instruments for stimulating small and medium-sized businesses in the context of regional development. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 39(II), 143–149.
- OECD. (2025). *International Migration Outlook 2025*. Retrieved February 17, 2026 from https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en.html
- Pirogov, Ye. (2025). Intellectual capital and economic potential: Relationship and instruments of influence in the agricultural sector. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 368–373. doi: 10.31891/mdes/2025-16-46.
- Plaksiuk, O. O., Yakushev, O. V., & Blyzkyi, A. M. (2024). Implementation of world experience practices of anti-crisis management of enterprises. *Economics of Industry*, 2, 268–280. doi: 10.37405/2221-1187.2024.268-280
- Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. (2023a). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: The main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. doi: 10.55643/fcaptop.5.52.2023.4150
- Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023b). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*, 7(3), 13–25. doi: 10.31520/2616-7107/2023.7.3-2
- Plikus, I. Y. (2018). Anti-crisis management of an enterprise based on the effective use of intellectual property and intellectual capital. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1, 170–177.
- Ramsky, A., & Loyko, Ye. (2025). Development of intellectual capital in the context of digital transformation of business entities. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1, 340–349. doi: 10.32750/2025-0130

- Ramsky, A., & Simavin, P. (2025). The role of intellectual capital in ensuring the competitiveness of an enterprise. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2, 247–255. doi: 10.32750/2025-0223.
- Sai, L. P., & Poritskyi, Yu. A. (2024). Administration of intellectual capital of an enterprise. *Ukrainian Economic Journal*, 6, 128–131. doi: 10.32782/2786-8273/2024-6-21
- Shcherbak, D. (2025). After the war, a second wave of emigration from Ukraine is possible: An expert said who will go. *TSN.ua*. Retrieved February 17, 2026 from <https://tsn.ua/ukrayina/pislia-viyny-mozlyva-druha-khvyliya-emihratsiyi-z-ukrayiny-ekspertka-skazala-khto-bude-yikhaty-2945135.html>
- Simavin, P. Yu., & Ivashchenko, O. A. (2024). Intellectual capital of an enterprise: The essence of the concept and main features. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technology*, 3(3). doi: 10.56197/2786-5827/2024-3-3-9. Retrieved February 17, 2026 from http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2024_3_3_11
- Tarasiuk, H. A. (2024). Strategic (organizational and economic) support for the development of intellectualization of capital of Ukrainian enterprises in the conditions of digitalization and globalization. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, 4, 214–227. doi: 10.33271/ebdut/88
- Vasylchenko, L., & Zakharova, O. (2025). The impact of HR marketing digitalization on the system of material incentives for hotel business personnel. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 75, 45–53. doi: 10.24025/2306-4420.77(4).2025.344849
- Virchenko, V. (2012). Intellectual capital in the system of anti-crisis management of the enterprise. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 132, 32–36.
- Yakushev, O., Zachosova, N., Zhurba, I., Zubarieva, H., & Svishchenko, H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 65, 4–15. doi: 10.24025/2306-4420.65.2022.262869
- Zakharova, O. V., & Nastenko, O. R. (2023). Strategic partnership of business and education as a condition for activating the development of the IT sphere of Ukraine. *Economics and Management Organization*, 2, 5–15. doi: 10.31558/2307-2318.2023.2.1.
- Zhou, Z., Zhu, D., & Liu, M. (2026). How do executive incentives strengthen the innovation transformation of intellectual capital? *International Review of Economics and Finance*, 106, 104934. doi: 10.1016/j.iref.2026.104934