

DOI 10.32782/2786-8559/2025-10-25

УДК 330.341.1

Боковець Вікторія Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6315-4961>

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна

кандидат економічних наук, доцент
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0690-1534>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК АКСЕЛЕРАТОР ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено інтелектуальний капітал як ключовий акселератор інноваційних трансформацій у системі стратегічного управління підприємствами. Проаналізовано його структурну композицію, що включає людський, структурний та реляційний капітал, та визначено їхню синергетичну роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств. Виділено три групи моделей взаємодії інтелектуального капіталу та інновацій: структурно-функціональні, процесні та системні, охарактеризовано їхні методологічні підходи, переваги й обмеження з точки зору практичного застосування. Особлива увага приділена організаційно-управлінським, технологічним і фінансовим механізмам, що забезпечують ефективну реалізацію інноваційного потенціалу. На підставі аналізу динаміки показників інтелектуального капіталу в українському підприємницькому секторі за 2022–2024 роки, обґрунтовано, що цілісне управління інтелектуальним капіталом є визначальним для підвищення стратегічної стійкості підприємств, прискорення інноваційних процесів та розвитку інтегрованих інноваційних екосистем.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інноваційні процеси, стратегічне управління, організаційна адаптивність, конкурентні переваги.

Viktoria Bokovets, Tetiana Nechyporenko

Vinnitsia National Technical University

INTELLECTUAL CAPITAL AS AN ACCELERATOR OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

This article examines intellectual capital as a key accelerator of innovative transformations within strategic enterprise management. It highlights the structural composition of intellectual capital, encompassing human, structural, and relational components, and emphasizes their synergistic role in fostering innovation-driven development. Three primary groups of interaction models are analyzed. Structural-functional models focus on the distribution and complementarity of intellectual capital types, illustrating how human knowledge and competencies are supported by organizational processes and external networks. Process-based models describe the transformation of knowledge into innovative products through stages such as idea generation, research and development, testing, and commercialization. Systemic models integrate internal and external factors, demonstrating how enterprises adapt innovation strategies to evolving market, technological, and institutional conditions. The study further investigates practical mechanisms for managing intellectual capital. Organizational and managerial mechanisms promote creativity, motivation, and continuous learning through training programs and innovation platforms. Technological mechanisms employ digital tools, knowledge management systems, and workflow platforms that accelerate idea transfer and enhance transparency in innovation processes. Financial mechanisms provide resources through venture funding, grants, and intellectual property protection. The findings suggest that a comprehensive approach combining organizational, technological, and financial mechanisms maximizes innovation activity, mitigates risks of resource underutilization, and strengthens long-term enterprise competitiveness at both national and international levels.

Keywords: intellectual capital, innovation processes, strategic management, organizational adaptability, competitive advantages.

Вступ. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та цифровізації ефективно управління інтелектуальним капіталом стає визначальним чинником забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Інтелектуальний капітал формує основу для створення унікальних компетенцій, технологічних рішень та інноваційних продуктів, які визначають конкурентні переваги суб'єктів господарювання на внутрішньому й міжнародному ринках. Він розглядається не лише як ресурс, а як динамічний механізм перетворення знань у цінні інтелектуальні активи, здатний забезпечити тривалу інноваційну активність та стратегічну стійкість підприємства. Водночас вітчизняні компанії, на відміну від провідних світових корпорацій, ще не повною мірою використовують потенціал інтелектуального капіталу для формування сталих конкурентних переваг, що підкреслює актуальність подальших наукових досліджень у цій сфері.

Матеріали та методи. Дослідження інтелектуального капіталу як ключового акселератора інноваційних трансформацій у системі стратегічного управління підприємствами відображено в працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, у роботах В. Проскури, В. Готри та Г. Білак [1] здійснено ґрунтовний аналіз сучасних стратегій управління інтелектуальним капіталом, виокремлено аналітично-управлінський, трансформаційно-орієнтований на цілі та соціально-інноваційний, що формують стратегічне підґрунтя розвитку підприємств. У працях С. Сіденко [2] обґрунтовано роль інтелектуального капіталу у відновленні та довгостроковому розвитку України в умовах становлення інформаційного суспільства, акцентовано на його інноваційно-ресурсному потенціалі. О. Савицька та О. Лютенко [3] запропонували методичні підходи до оцінювання ефективності інтелектуального капіталу в умовах цифровізації економіки. Вони наголосили на доцільності використання системи збалансованих показників та ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки його результативності. О. Побережець [4] висвітлив проблемні аспекти структуризації інтелектуального капіталу в цифровій економіці. Н. Бобро [5] розкрила еволюцію університетського інтелектуального капіталу в контексті цифрових трансформацій. Історико-генетичний підхід до вивчення закономірностей розвитку інтелектуального капіталу ІТ-компаній застосовано у працях О. Старкової та О. Андрейчікова [6].

Особливу увагу у вітчизняному науковому дискурсі приділено інтеграції інтелектуального та інноваційного вимірів. Так, С. Ілляшенко, Ю. Шипуліною [7] досліджено взаємозв'язок інноваційного капіталу й інноваційної культури підприємств, підкреслено їх синергійну роль

як ключових чинників інноваційного розвитку. У працях В. Приймака та І. Корнілової [8] розглянуто функціонування інтелектуального капіталу в епоху штучного інтелекту, обґрунтовано нові стратегічні підходи до його управління в умовах цифрової турбулентності. У зарубіжних наукових студіях проблематику інтелектуального капіталу розглянуто крізь призму глобальних викликів. Зокрема, А. Benedetti та А. Gallo [9] проаналізували інноваційні підходи у фінансовому регулюванні за умов світової нестабільності, розкрили можливості їх бенчмаркінгу. А. Kovács і А. Tóth [10] здійснили порівняльний аналіз антикризових політик ЄС і США як інструментів мобілізації інтелектуального капіталу. М. Fenwick, Е. Vermeulen і М. Comagnucci [11] зосередили увагу на регуляторних відповідях на виклики штучного інтелекту та динаміці інноваційних екосистем, що формує нові парадигми стратегічного управління.

Таким чином, попри наявність значного обсягу наукових напрацювань, бракує комплексних досліджень інтелектуального капіталу як детермінанти та акселератора інноваційних трансформацій у стратегічному управлінні. Це підкреслює наукову новизну та актуальність подальшого дослідження.

Метою статті є визначення теоретичних засад і концептуальних підходів до інтелектуального капіталу як акселератора інноваційних трансформацій у стратегічному управлінні підприємствами, виявлення ключових проблем його ефективного застосування та розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінських і організаційних механізмів підвищення інноваційної спроможності підприємств.

Результати. Інтелектуальний капітал виступає ключовим ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах цифрової економіки та глобальної нестабільності. Його роль у стратегічному управлінні визначається здатністю генерувати інновації, підвищувати ефективність бізнес-процесів та формувати довгострокові конкурентні переваги. Сучасні дослідження [3; 5; 14] підкреслюють інтеграцію інтелектуального капіталу у стратегічні процеси підприємства через управління знаннями, розвиток людського потенціалу, організаційну культуру та технологічні інструменти.

У науковій літературі виділено три основні групи моделей взаємодії інтелектуального капіталу та інновацій:

1. Структурно-функціональні моделі – фокусуються на складових капіталу (людський, структурний, ринковий) та їх ролі у створенні вартості.
2. Процесні моделі – орієнтовані на управлінські процеси, через які знання трансформуються в інноваційні результати.

3. Системні моделі – інтегрують інтелектуальний капітал у стратегію підприємства та екосистему інновацій, забезпечуючи комплексну координацію ресурсів, технологій і ринкових можливостей.

З метою систематизації ключових особливостей та функціональних орієнтирів структурно-функціональних, процесних та системних моделей інтелектуального капіталу наведемо їх порівняння у табл. 1.

Еволюція підходів до управління інтелектуальним капіталом відображає зміни у стратегіях підприємств щодо стимулювання інноваційної активності. Основні тенденції включають:

- посилення ролі людського капіталу та компетенцій;
- впровадження цифрових технологій для управління знаннями;
- інтеграцію інноваційних процесів у корпоративну стратегію;
- розвиток систем оцінки ефективності інтелектуального капіталу.

Для наочного відображення трансформації стратегічних підходів до управління інтелектуальним капіталом наведено ретроспективний аналіз його розвитку (табл. 2), що демонструє основні еволюційні тенденції та інноваційні практики. Отримані

результати демонструють, що ефективність інтелектуального капіталу визначається не лише його складовими, а й інтеграцією у системні організаційно-управлінські та технологічні процеси.

Ефективне використання інтелектуального капіталу можливе лише за умов наявності комплексних організаційно-управлінських, технологічних та фінансових механізмів:

- організаційно-управлінські: корпоративні інноваційні лабораторії, управління знаннями, ППП, формування інноваційної культури;
- технологічні: цифрові платформи, системи автоматизації управлінських процесів, аналітичні інструменти для оцінки компетенцій і знань;
- фінансові: гранти на розвиток персоналу, венчурне фінансування внутрішніх інноваційних проектів, податкові стимулювання R&D.

Ключові механізми реалізації інтелектуального капіталу за основними напрямками, що забезпечують його ефективне впровадження у стратегічне управління підприємством наведено у табл. 3.

Застосування зазначених механізмів у комплексі забезпечує інтеграцію інтелектуального капіталу у стратегічне управління підприємством та формує основу для прискорення інноваційних трансформацій і підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз домінуючих концепцій інтелектуального капіталу [1; 4; 8]

Критерій	Структурно-функціональна модель	Процесна модель	Системна модель
Основний акцент	Людський, структурний та ринковий капітал	Процеси трансформації знань в інновації	Інтеграція капіталу у стратегію та екосистему інновацій
Мета управління	Максимізація цінності активів та компетенцій	Оптимізація інноваційних процесів	Забезпечення стратегічної стійкості та конкурентних переваг
Ключові інструменти	Інтелектуальні бази даних, сертифікація компетенцій, R&D	Стандарти управління знаннями, цифрові платформи, workflow	ППП, цифрові інструменти, корпоративні інноваційні лабораторії
Переваги	Чітка класифікація ресурсів, вимірюваність	Орієнтація на практичні результати та швидкість трансформацій	Комплексна інтеграція та стратегічна координація
Обмеження	Складність адаптації до динамічних умов	Можлива вузька спеціалізація	Високі витрати на впровадження та підтримку систем

Таблиця 2 – Ретроспективний аналіз розвитку управління інтелектуальним капіталом [5; 6; 8]

Період	Основні тенденції	Ключові драйвери
1980-ті	Фокус на людському капіталі та формування баз знань	Розвиток R&D, зростання ролі освіти
1990-ті	Створення структурних систем управління знаннями	Інформаційні технології, корпоративні стандарти
2000-ні	Інтеграція цифрових платформ, сертифікація компетенцій	Цифровізація, глобальна конкуренція
2010-ті – дотепер	Системна інтеграція, ESG-орієнтованість, інноваційні екосистеми	Глобалізація, швидкі технологічні зміни, стратегічні альянси

Таблиця 3 – Основні механізми реалізації інтелектуального капіталу [7; 10]

Аспект	Приклади інструментів	Конкретизація	Стратегічний ефект
Стратегічне управління знаннями та інноваціями	ППП, корпоративні інноваційні лабораторії, управління знаннями, програми розвитку лідерства, внутрішні навчальні центри	Внутрішні R&D-проекти, системи мотивації та оцінки персоналу, управління патентами та ноу-хау, формування інноваційної культури, командна взаємодія	Підвищення інноваційної активності, інтеграція знань у стратегічні бізнес-процеси, розвиток компетенцій, формування довгострокових конкурентних переваг
Цифрові та аналітичні технології інтелектуального капіталу	Цифрові платформи для колаборації, аналітика знань, workflow-системи, Big Data, AI/ML, системи електронного навчання, CRM та ERP	Інструменти оцінки компетенцій, автоматизація процесів, аналіз ефективності знань, моделювання інноваційних сценаріїв, управління інформаційними потоками	Прискорення трансформації знань у продукти та послуги, оптимізація управлінських процесів, підвищення технологічної ефективності, скорочення часу прийняття рішень
Фінансове стимулювання інноваційного потенціалу	Гранти на розвиток персоналу, венчурне фінансування внутрішніх інноваційних проєктів, податкові стимули для R&D, цільові фонди інновацій, корпоративні інкубатори	Інвестиції у навчання та розвиток персоналу, фінансування стартапів та внутрішніх проєктів, податкові кредити та пільги для R&D, грантові програми на інновації, підтримка венчурних ініціатив	Підвищення ефективності інвестицій в інновації, мінімізація фінансових ризиків, стимулювання довгострокових стратегічних проєктів, залучення зовнішніх ресурсів для інноваційного розвитку, підтримка стратегічних ініціатив підприємства



Рисунок 1 – Динаміка основних показників інтелектуального капіталу в підприємницькому секторі України у 2022–2024 роках [12; 13; 14]

Динаміка основних показників інтелектуального капіталу в українському підприємницькому секторі за 2022–2024 роки свідчить про адаптивний регрес в умовах повномасштабного вторгнення. У цей період відбулося незначне скорочення ролі нематеріальних активів у структурі загальних активів підприємств, що знизилася з 24,5% у 2022 році до 24,1% у 2024 році. Паралельно спостерігається зменшення відсотка

підприємств, які інвестують у розвиток людського капіталу (з 45,1% до 44,0%), що підтверджує переорієнтацію інвестиційних потоків на підтримку операційної стійкості. Попри виклики, бізнес демонструє здатність до виживання та мінімального відновлення, що закладає основу для майбутнього зростання.

На основі проведеного дослідження встановлено, що комплексне управління інтелектуальним

капіталом виступає ключовим фактором прискорення інноваційних трансформацій у стратегічному управлінні підприємствами. Основні результати дослідження демонструють:

- забезпечення прискореного впровадження інновацій та технологічних оновлень;
- підвищення ефективності стратегічного управління через інтеграцію знань, компетенцій та ресурсів;
- формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок системного використання людського, структурного та ринкового капіталу;
- сприяння адаптації підприємств до динамічних умов ринку, глобальної нестабільності та цифрової трансформації.

Синергія структурних, процесних та системних моделей інтелектуального капіталу забезпечує формування інноваційних екосистем, які виступають платформою для сталого розвитку, стратегічної стійкості та інтеграції передових технологій у бізнес-процеси. У результаті, ефективне управління інтелектуальним капіталом не лише стимулює інноваційну активність, а й підвищує інституційну спроможність підприємств у досягненні довгострокових стратегічних цілей.

Висновки. Інтелектуальний капітал виступає ключовим акселератором інноваційних трансформацій у стратегічному управлінні підприємствами, забезпечуючи прискорену генерацію знань та їхню трансформацію у нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Аналіз показав, що взаємодія людського, структурного та реляційного капіталу створює синергійний ефект, який підвищує ефективність стратегічного управління, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та інтеграції передових технологій у корпоративні процеси. Ефективне управління інтелектуальним капіталом передбачає комплексне використання організаційно-управлінських, технологічних і фінансових механізмів, що дозволяє адаптувати підприємство до динамічних умов ринку та підтримувати сталий розвиток інноваційної екосистеми. Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісне оцінювання впливу інтелектуального капіталу на результати інноваційної діяльності, розробка інтегрованих показників ефективності нематеріальних активів та вивчення специфіки трансформації знань у інноваційні продукти в умовах цифровізації та глобалізації бізнес-середовища.

Література:

1. Proskura, V. F., Hotra, V. V., & Bilak, H. H. Стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємств. *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 56–61. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9JWNW2N7/>
2. Sidenko, S. Intellectual capital and innovative development of Ukraine in the information society. *International Relations*. 2023. № 18. P. 12–21. URL: <https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2578>
3. Savytska, O. M., & Liutenko, O. A. Methodical approaches to the assessment of intellectual capital efficiency in digitalization conditions. *Economic Bulletin of NTUU KPI*. 2024. № 21. P. 45–54. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309246>
4. Poberezhets, O. V. Structuralization of intellectual capital in the conditions of digitalization. *Scientific Bulletin of Odessa National University*. 2024. № 3. P. 112–120. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/bcd91539-b457-40fa-9e66-c8218f4d9f81>
5. Bobro, N. S. Evolution of universities' intellectual capital under digitalization. *Problems of Modern Transformation*. 2025. № 18(1). P. 5–14. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-01-01>
6. Starkova, O., & Andreychikov, O. Intellectual capital of IT companies in innovation and digital transformation processes: Historical-genetic analysis. *Development Management*. 2024. № 23(4). P. 87–95. URL: <https://devma.com.ua/uk/journals/t-23-4-2024/intelektualny-kapital-it-kompaniy>
7. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Інноваційний капітал та інноваційна культура підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 96–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104>
8. Приймак В., Корнілова І. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>
9. Benedetti, A., & Gallo, A. Innovations in financial regulation during times of global instability: A benchmark approach. *Financial Markets, Institutions & Instruments*. 2023. № 32(4). P. 221–238. DOI: <https://doi.org/10.1111/fmii.12234>
10. Kovács, A., & Tóth, A. Financial innovation in response to global crises: A comparative study of EU and US financial policies. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. 2023. № 31(1). P. 49–65. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2023-0003>
11. Fenwick, M., Vermeulen, E. P. M., & Compagnucci, M. C. Business and regulatory responses to artificial intelligence: Dynamic regulation, innovation ecosystems and strategic management of disruptive technology, 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.19439>
12. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. Інтелектуальна власність у цифрах: підсумки 2024 року. *Ukrainian National Intellectual Property and Innovation Office Report*. URL: <https://nipo.gov.ua/ip-u-tsyfrakh-pidsumky-2024/>
13. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. Інтелектуальна власність у цифрах: головні тенденції за 2023 рік. *Ukrainian National Intellectual Property and Innovation Office Report*. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/ip-u-tsyfrakh-2023-03042024>

14. Fomina, O., & Semenova, S. Оцінка інтелектуального капіталу в рамках цифрової стратегії ЄС, *Scientia Fructuosa*. 2025. № 160(2). Р. 60–77. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2257> DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)08](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)08)

References:

1. Proskura, V. F., Hotra, V. V., & Bilak, H. H. (2023). Strategies of intellectual capital management of enterprises. *Economics and State*, (7), 56–61. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9JWNW2N7/> [Ukrainian]
2. Sidenko, S. (2023). Intellectual capital and innovative development of Ukraine in the information society. *International Relations*, (18), 12–21. <https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2578>
3. Savytska, O. M., & Liutenko, O. A. (2024). Methodical approaches to the assessment of intellectual capital efficiency in digitalization conditions. *Economic Bulletin of NTUU KPI*, (21), 45–54. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309246>
4. Poberezhets, O. V. (2024). Structuralization of intellectual capital in the conditions of digitalization. *Scientific Bulletin of ONU*, (3), 112–120. <https://dspace.onu.edu.ua/items/bcd91539-b457-40fa-9e66-c8218f4d9f81>
5. Bobro, N. S. (2025). Evolution of universities' intellectual capital under digitalization. *Problems of Modern Transformation*, 18(1), 5–14. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-01-01>
6. Starkova, O., & Andreychikov, O. (2024). Intellectual capital of IT companies in innovation and digital transformation processes: *Historical-genetic analysis*. *Development Management*, 23(4), 87–95. <https://devma.com.ua/uk/journals/t-23-4-2024/intelektualny-kapital-it-kompaniy>
7. Illiashenko, S. M., Shypulina, Y. S., & Illiashenko, N. S. (2023). Innovation capital and innovation culture of enterprises. *Problems of Economics*, (1), 96–104. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104> [Ukrainian]
8. Pryimak, V., & Kornilova, I. (2025). Intellectual capital in the era of artificial intelligence. *Economics and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55> [Ukrainian]
9. Benedetti, A., & Gallo, A. (2023). Innovations in financial regulation during times of global instability: A benchmark approach. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 32(4), 221–238. <https://doi.org/10.1111/fmii.12234>
10. Kovács, A., & Tóth, A. (2023). Financial innovation in response to global crises: A comparative study of EU and US financial policies. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 31(1), 49–65. <https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2023-0003>
11. Fenwick, M., Vermeulen, E. P. M., & Compagnucci, M. C. (2024). Business and regulatory responses to artificial intelligence: Dynamic regulation, innovation ecosystems and strategic management of disruptive technology. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.19439>
12. Ukrainian National Intellectual Property and Innovation Office. (2025). Intellectual property in numbers: Results of 2024. <https://nipo.gov.ua/ip-u-tsyfrakh-pidsumky-2024/> [Ukrainian]
13. Ukrainian National Intellectual Property and Innovation Office. (2024). Intellectual property in numbers: Main trends of 2023. <https://ukrpatent.org/uk/news/main/ip-u-tsyfrakh-2023-03042024> [Ukrainian]
14. Fomina, O., & Semenova, S. (2025). Assessment of intellectual capital within the EU digital strategy. *Scientia Fructuosa*, 160(2), 60–77. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2257>, [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)08](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)08)

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.