

*Малиновська Ю. Б., к.е.н., доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка»
yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua
ORCID: 0000-0002-1551-9492*

*Вербівський Н. М., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
nazar.m.verbivskyi@lpnu.ua
ORCID: 0009-0002-8551-6353*

*Кульматицький В. С., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
volodymyr.s.kulmatytskyi@lpnu.ua
ORCID: 0009-0008-0672-2799*

*Смолин М. А., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
maksym.a.smolyn@lpnu.ua
ORCID: 0009-0007-1008-9239*

РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено роль інтелектуального капіталу у формуванні інноваційного потенціалу підприємств у контексті цифрової трансформації. Визначено взаємозв'язок між людським, структурним і реляційним капіталом та їх вплив на інноваційну спроможність організації. Обґрунтовано, що інтелектуальний капітал є стратегічним ресурсом, який забезпечує генерування нових знань, їх накопичення та практичне застосування у вигляді інноваційних продуктів і технологій. Запропоновано підходи до оцінювання та управління інтелектуальними активами з використанням цифрових інструментів, таких як системи управління знаннями, платформи навчання та аналітичні технології. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення інноваційної активності, розроблення стратегій сталого розвитку та формування конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, людський капітал, цифрова трансформація, управління знаннями.

JEL code classification: L20, M12, O31

Постановка проблеми. Проблематика формування інноваційного потенціалу підприємств набуває особливої актуальності в умовах сучасної економіки, де ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють знання, творчість і нематеріальні ресурси [1]. Традиційні фактори виробництва, такі як капітал, праця та земля, поступово втрачають своє домінуюче значення, натомість на перший план виходить інтелектуальний капітал, що охоплює сукупність знань, навичок, досвіду, інноваційної активності працівників, а також організаційних і ринкових компетенцій підприємства [2]. У сучасних умовах цифрової трансформації саме ефективне управління інтелектуальним капіталом забезпечує здатність підприємств до безперервного оновлення, впровадження нових технологій, створення унікальних продуктів і послуг. Водночас недостатня увага до розвитку інтелектуальних ресурсів часто стає причиною зниження інноваційної динаміки, втрачених можливостей і технологічного відставання, що особливо небезпечно для економік, які прагнуть інтегруватися у глобальний ринок знань.



У контексті переходу до економіки знань та посилення конкуренції на міжнародному рівні особливої ваги набуває завдання ідентифікації, оцінювання та стратегічного управління інтелектуальним капіталом як ключовим чинником інноваційного розвитку підприємства. Інтелектуальний капітал виступає джерелом нових ідей, технологій, управлінських рішень і партнерських зв'язків, що формують довгострокову цінність організації. Саме тому дослідження ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційного потенціалу дозволяє не лише глибше зрозуміти механізми інноваційної діяльності, а й розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень, спрямованих на розвиток людського, структурного та реляційного капіталу. Актуальність теми також зумовлена необхідністю адаптації підприємств до викликів Четвертої промислової революції, цифровізації та глобалізації, які вимагають переосмислення ролі знань, креативності та інтелекту як головних рушійних сил економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз проблематики інтелектуального капіталу та його впливу на інноваційний потенціал підприємств займає помітне місце в сучасних наукових дослідженнях менеджменту, стратегічного розвитку й економіки знань. Значна кількість авторів, а саме Башинська І.О., Onjolo S., Cichoń D., Sala D., Iqbal Y., Rehman S.U., Akram I. [3–5] підкреслює, що інтелектуальний капітал є не просто сукупністю знань і компетенцій персоналу, а системним ресурсом, який включає людський, структурний та реляційний (комунікаційний) капітал і безпосередньо визначає здатність підприємства до інноваційного оновлення. У роботах таких дослідників, як Радженович Т. і Крстіч Б. [6], інтелектуальний капітал розглядається як основа формування вартості компанії та її стійких конкурентних переваг через знання і управління ними. У подальших дослідженнях, зокрема Гнядковської-Шиманської А. [7], акцент зроблено на тому, що стратегічний контроль над нематеріальними активами, такими як компетенції працівників, корпоративна культура, патенти, ноу-хау, організаційні процедури та інформаційні системи, стає важливішим за володіння матеріальними ресурсами. Окрему увагу науковці приділяють вимірюванню інтелектуального капіталу як економічної категорії: пропонуються моделі його оцінки, індикатори результативності знань, інструменти аудиту знань на рівні підприємства, що дає змогу пов'язати управлінські рішення у сфері розвитку персоналу й організаційних компетенцій із фактичними результатами інноваційної діяльності [8].

Разом із тим у науковій літературі простежується посилення уваги до взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом і інноваційним потенціалом підприємства, який дедалі частіше розглядається як динамічна здатність до створення, впровадження та комерціалізації нововведень. Дослідники Hamzah N., Ismail M. N., Cabrilo S., Dahms S., Tsai, F.-S. [9; 10] вказують, що накопичення інтелектуального капіталу саме по собі не гарантує інноваційного розвитку, якщо в організації відсутні механізми трансформації знань у нові продукти, технології, управлінські рішення або бізнес-моделі. У працях, присвячених інноваційному менеджменту, наголошується на ролі внутрішніх комунікацій, мережевих взаємодій, довіри й обміну знаннями між підрозділами як критичних умов перетворення людського та структурного капіталу на реальні інновації. Водночас останні публікації все частіше пов'язують розвиток інтелектуального капіталу з цифровою трансформацією підприємств та використанням технологій ШІ, аналітики даних і знаннево-орієнтованих платформ управління. Це свідчить про поступовий перехід досліджень від загальнотеоретичних підходів до більш прикладних моделей, які пояснюють, як саме управління знаннями, компетенціями персоналу, організаційними процесами та зовнішніми партнерськими зв'язками формує інноваційний потенціал і забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства. Утім, при всій глибині вже наявних напрацювань залишається недостатньо опрацьованим питання визначення критичних елементів інтелектуального капіталу, без яких інноваційний розвиток є неможливим, а також механізмів їх цілеспрямованого зміцнення в умовах обмежених ресурсів і високої турбулентності зовнішнього середовища. Це і визначає наукову нішу даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних підходів до оцінювання та використання інтелектуального капіталу як ключового чинника формування інноваційного потенціалу підприємств. У межах цієї мети

передбачено визначення структури та складових інтелектуального капіталу, аналіз механізмів його впливу на інноваційну активність, а також виявлення напрямів підвищення ефективності управління знаннями, компетенціями персоналу та організаційними ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його здатність створювати, впроваджувати та комерціалізувати нововведення, спираючись на наявні ресурси, компетенції та організаційні можливості. В умовах сучасної економіки знань головним рушієм цього процесу стає інтелектуальний капітал, який забезпечує основу для безперервного оновлення технологій, процесів і продуктів. На відміну від матеріальних ресурсів, інтелектуальний капітал не зменшується внаслідок використання, а навпаки – зростає завдяки обміну знаннями, накопиченню досвіду та розвитку корпоративної культури інновацій. Відповідно, чим ефективніше підприємство управляє своїм інтелектуальним капіталом, тим вищою є його здатність до інноваційного розвитку.

Людський капітал, як базовий компонент інтелектуального капіталу, формує інноваційний потенціал через компетентність, креативність, готовність до навчання й відкритість до змін працівників. Ключовим завданням менеджменту є створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу персоналу через системи безперервного навчання, стимулювання ініціативності, розвиток навичок критичного мислення та командної роботи. Структурний капітал – це система внутрішніх процесів, баз даних, інформаційних технологій, корпоративних стандартів і методів управління, які дозволяють ефективно використовувати людський капітал. Він визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища, накопичувати знання та перетворювати їх у конкретні інноваційні рішення. Реляційний капітал, у свою чергу, виступає важливим зовнішнім чинником формування інноваційного потенціалу, оскільки забезпечує доступ до партнерських мереж, інвесторів, споживачів та наукових установ, створюючи можливість для відкритих інновацій і колаборацій.

Системна взаємодія між цими трьома компонентами – людським, структурним і реляційним капіталом – створює умови для формування інтегрованого інноваційного середовища на підприємстві. Людський капітал генерує ідеї, структурний забезпечує їх організаційну реалізацію, а реляційний сприяє поширенню результатів інновацій на зовнішньому ринку. Відповідно, інтелектуальний капітал можна розглядати як внутрішній механізм перетворення знань на інноваційні продукти та послуги [11]. У таблиці 1 наведено узагальнену характеристику основних компонентів інтелектуального капіталу та їх впливу на інноваційний потенціал підприємства.

Таблиця 1

**Основні складові інтелектуального капіталу
та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства**

Складова інтелектуального капіталу	Зміст	Вплив на інноваційний потенціал
Людський капітал	Знання, навички, досвід, креативність персоналу, мотивація до навчання	Генерація нових ідей, підвищення рівня інноваційної активності, створення умов для розроблення нових технологій
Структурний капітал	Організаційна структура, інформаційні системи, процеси, патенти, методології управління	Забезпечення ефективної реалізації інноваційних проєктів, збереження і передача знань, прискорення впровадження інновацій
Реляційний капітал	Відносини із партнерами, клієнтами, інвесторами, науковими установами, ділова репутація	Розширення можливостей для співпраці, доступ до зовнішніх знань, формування відкритих інноваційних мереж

Джерело: сформовано авторами на основі [11–12]

Як видно з таблиці 1, інтелектуальний капітал виступає не лише як набір нематеріальних активів, а як динамічна система взаємодії елементів, що підсилюють один одного. Наприклад, ефективне використання людського капіталу можливе лише за наявності розвиненого структурного капіталу, який підтримує комунікацію, збереження знань та інноваційні процеси. Водночас реляційний капітал дозволяє розширити межі інноваційного середовища, створюючи можливість інтеграції зовнішніх знань і технологій через партнерства та мережеву взаємодію.

Управління інтелектуальним капіталом у контексті інноваційного розвитку вимагає системного підходу, який охоплює ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та розвиток кожної складової. Зокрема, для оцінювання людського капіталу доцільно використовувати індикатори рівня освіти, професійної кваліфікації, участі у навчальних програмах, індексу креативності персоналу. Для структурного капіталу – індекси розвитку ІТ-інфраструктури, ступінь автоматизації процесів, кількість патентів чи зареєстрованих інноваційних рішень. Для реляційного – показники інтенсивності зовнішніх партнерств, участі в кластерних ініціативах, кількість спільних науково-дослідних проєктів. Використання таких показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті його інноваційного потенціалу та розробити ефективну стратегію управління інтелектуальними ресурсами [12].

Отже, інтелектуальний капітал є основою формування інноваційного потенціалу підприємства, оскільки забезпечує генерування нових знань, їх накопичення та практичне застосування у вигляді інновацій. Ефективне управління цим ресурсом сприяє підвищенню гнучкості організації, її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до технологічних і ринкових змін. У наступному розділі доцільно розглянути практичні інструменти розвитку інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації та визначити напрями його інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах цифрової економіки управління інтелектуальним капіталом стає не лише складовою стратегії розвитку підприємства, а й визначальним чинником його виживання на конкурентному ринку. Цифрова трансформація змінює підходи до управління знаннями, комунікаціями та процесами створення інновацій. Вона забезпечує швидший обмін інформацією, доступ до глобальних баз знань і використання штучного інтелекту для прийняття рішень, що відкриває нові можливості для формування, збереження й використання інтелектуального капіталу. Водночас цифровізація вимагає від підприємств нових компетенцій, гнучких управлінських структур і високого рівня цифрової культури працівників. Таким чином, управління інтелектуальним капіталом у цифровому середовищі потребує системного поєднання технологічних рішень і людського фактору.

Людський капітал у цифрову епоху потребує постійного оновлення компетенцій. Підприємства мають інвестувати у програми цифрової освіти, розвивати навички роботи з аналітичними системами, штучним інтелектом, автоматизованими інструментами управління. Формування цифрового мислення стає критично важливим для всіх рівнів персоналу – від операційного до стратегічного. Структурний капітал трансформується через впровадження хмарних технологій, систем управління знаннями, платформ колаборації, баз даних і корпоративних порталів, що забезпечують швидкий доступ до інформації. Реляційний капітал розширюється за рахунок цифрових мереж співпраці, відкритих інноваційних платформ і партнерських екосистем, які дозволяють підприємствам інтегрувати зовнішні знання та технології у власну інноваційну діяльність.

Цифрова трансформація вимагає розроблення ефективних механізмів управління інтелектуальним капіталом, що включають моніторинг знань, мотиваційні інструменти та цифрову аналітику. Для практичної реалізації цих механізмів доцільно впроваджувати корпоративні системи управління інтелектуальними активами, які поєднують HR-аналітику, бази компетенцій, CRM- і ERP-системи, системи управління проєктами та знаннями. У таблиці 2 наведено основні інструменти управління інтелектуальним капіталом у контексті цифрової трансформації підприємства та їхній вплив на підвищення інноваційної спроможності.

Таблиця 2

Інструменти управління інтелектуальним капіталом у цифровому середовищі

Сфера управління	Цифрові інструменти	Очікуваний ефект для інноваційного потенціалу
Людський капітал	Платформи онлайн-навчання (Coursera, Udemy, внутрішні LMS), HR-аналітика, AI-рекрутинг	Підвищення кваліфікації персоналу, прискорення адаптації кадрів, зростання креативності
Структурний капітал	ERP-, CRM-, КМ-системи (SAP, Salesforce, Bitrix24), хмарні сховища, бази знань	Оптимізація процесів, швидкий обмін знаннями, накопичення інноваційних рішень
Реляційний капітал	Платформи відкритих інновацій (InnoCentive, NineSigma), цифрові кластери, соціальні мережі партнерств	Розширення зовнішніх зв'язків, спільна розробка інновацій, інтеграція у міжнародні проекти

Джерело: сформовано авторами на основі [11–12]

Як показано у таблиці 2, цифрові інструменти значно посилюють усі складові інтелектуального капіталу. Вони створюють нові канали для передачі знань, скорочують час комунікацій, забезпечують прозорість процесів і відкривають доступ до глобальних інформаційних ресурсів. Крім того, автоматизація управлінських рішень через аналітичні системи дозволяє ідентифікувати потенційні джерела інновацій, аналізувати компетентності персоналу, формувати команди для реалізації креативних проєктів. У результаті підприємства, що впроваджують цифрові технології управління інтелектуальним капіталом, демонструють вищий рівень інноваційної активності, скорочення циклу розробки нових продуктів і підвищення гнучкості бізнес-процесів.

Важливим аспектом цифрової трансформації є формування корпоративної культури знань. Вона ґрунтується на відкритості до обміну інформацією, підтримці ініціативи, заохоченні експериментів і командній взаємодії. Для цього доцільно створювати внутрішні спільноти практик, впроваджувати програми наставництва, системи нематеріальної мотивації, що стимулюють розвиток інтелектуального потенціалу працівників. Одночасно важливо забезпечити захист інтелектуальної власності підприємства, використовуючи правові та технологічні механізми збереження інноваційних результатів.

Отже, ефективне управління інтелектуальним капіталом у цифрову епоху передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій, аналітичних систем і культурних чинників у єдину управлінську систему. Таке поєднання дозволяє підприємству не лише підвищити рівень інноваційного потенціалу, а й сформувати динамічну модель розвитку, засновану на знаннях, партнерствах і постійному вдосконаленні. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методик кількісного оцінювання впливу цифрових інструментів на інтелектуальний капітал і визначення критичних факторів, які забезпечують стійке зростання інноваційної спроможності підприємств.

Висновки. Дослідження підтвердило, що інтелектуальний капітал є фундаментальним чинником формування інноваційного потенціалу підприємства, оскільки саме він забезпечує здатність організації до безперервного оновлення знань, технологій і управлінських рішень. Взаємодія його складових – людського, структурного та реляційного капіталу – створює інтегровану систему, у межах якої генеруються, накопичуються та реалізуються інноваційні ідеї. Людський капітал виступає джерелом креативності й компетенцій, структурний – механізмом їх упровадження, а реляційний – каналом зовнішньої співпраці, що підсилює інноваційний ефект. Ефективне управління цими компонентами дозволяє підвищити гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. У результаті інтелектуальний капітал постає не лише як ресурс, а як стратегічний актив, який забезпечує довгострокову інноваційну стійкість організації.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методології оцінювання інтелектуального капіталу з урахуванням цифрових індикаторів, розробленні інтегрованих моделей вимірювання взаємозв'язку між рівнем розвитку інтелектуального капіталу та інно-

ваційними результатами підприємства, а також в аналізі впливу цифрової трансформації на структуру і динаміку інтелектуальних ресурсів. Подальший науковий інтерес становить розроблення алгоритмів управління знаннями в цифрових екосистемах, дослідження ролі штучного інтелекту у підтримці управлінських рішень, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та навчання протягом усього життя.

Список використаних джерел:

1. Stan S., Țițu M. A. & Paraschiv C. The Role of Intangible Resources in Driving Value Creation and Sustained Competitive Advantage for Businesses. *Management of Sustainable Development*, 2024. no. 16(1), pp. 106–115. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.54989/msd-2024-0010>
2. Prusak R. & Kardas E. The Analysis of Mutual Relations and Dependencies of Intellectual Capital Components in Polish Enterprises in the Context of Sustainability Goals. *Sustainability*, 2024. no. 16(18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16187994>
3. Onjolo S. O. Relationship between intellectual capital and employee performance as moderated by knowledge management infrastructure in Kenya. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 2025. no. 7(1), pp. 32–53. DOI: <https://doi.org/10.51317/ecjbms.v7i1.602>
4. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. no. 15(13). DOI: <https://doi.org/10.3390/en15134701>
5. Iqbal Y., Rehman S. U., Akram I., Abdulmuhsin A. A., Afzal M. A. Uncovering the relationship between intellectual capital, organizational resilience, innovation capacity, risk-taking tolerance and competitive advantage in manufacturing context. *Business Process Management Journal*, 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2025-0264>
6. Radjenovic T. & Krstic B. Intellectual capital as the source of competitive advantage: The resource-based view. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 2017. no. 14(2), pp. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.22190/FUEO1702127R>
7. Gniadkowska-Szymańska A. Intellectual capital and company value: The example of the Warsaw Stock Exchange. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 2024. no. 191, pp. 179–193. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.191.12>
8. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovsky Y. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability* 2023, no. 15(19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914075>
9. Hamzah N. & Ismail, M. N. The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy. *Contemporary Management Research*, 2008. no.4(3). DOI: <https://doi.org/10.7903/cmr.1045>
10. Cabrilo S., Dahms S. & Tsai F.-S. Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2024. no. 9(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>
11. Yilmaz A. A., Tuzlukaya S. E. The relation between intellectual capital and digital transformation: a bibliometric analysis. *International Journal of Innovation Science*, 2024. Vol. 16 No. 2 pp. 244–264. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0145>
12. Dinu E., Vătămănescu E.-M., Stăneiu R.-M. & Rusu M. An Exploratory Study Linking Intellectual Capital and Technology Management towards Innovative Performance in KIBS. *Sustainability*, 2023. no. 15(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021356>

References:

1. Stan S., Țițu M. A. & Paraschiv C. (2024). The Role of Intangible Resources in Driving Value Creation and Sustained Competitive Advantage for Businesses. *Management of Sustainable Development*, no. 16(1), pp. 106–115. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.54989/msd-2024-0010>
2. Prusak R. & Kardas E. (2024). The Analysis of Mutual Relations and Dependencies of Intellectual Capital Components in Polish Enterprises in the Context of Sustainability Goals. *Sustainability*, no. 16(18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16187994>
3. Onjolo S. O. (2025). Relationship between intellectual capital and employee performance as moderated by knowledge management infrastructure in Kenya. *Journal of Business and Entrepreneurship*, no. 7(1), pp. 32–53. DOI: <https://doi.org/10.51317/ecjbms.v7i1.602>
4. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovsky Y., Sala D. (2022). Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. no. 15(13). DOI: <https://doi.org/10.3390/en15134701>
5. Iqbal Y., Rehman S. U., Akram I., Abdulmuhsin A. A., Afzal M. A. (2025). Uncovering the relationship between intellectual capital, organizational resilience, innovation capacity, risk-taking tolerance and competitive advantage

in manufacturing context. *Business Process Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2025-0264>

6. Radjenovic T. & Krstic B. (2017). Intellectual capital as the source of competitive advantage: The resource-based view. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, no. 14(2), pp. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.22190/FUEO1702127R>

7. Gniadkowska-Szymańska A. (2024). Intellectual capital and company value: The example of the Warsaw Stock Exchange. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, no. 191, pp. 179–193. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.191.12>

8. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy, Y. (2023). Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*, no. 15(19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914075>

9. Hamzah N. & Ismail M. N. (2008). The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy. *Contemporary Management Research*, no.4(3). DOI: <https://doi.org/10.7903/cmr.1045>

10. Cabrilo S., Dahms S. & Tsai F.-S. (2024). Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*, no. 9(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>

11. Yilmaz A. A., Tuzlukaya S. E. (2024). The relation between intellectual capital and digital transformation: a bibliometric analysis. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 16 No. 2 pp. 244–264, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0145>

12. Dinu E., Vătămănescu E.-M., Stăneiu R.-M. & Rusu M. (2023). An Exploratory Study Linking Intellectual Capital and Technology Management towards Innovative Performance in KIBS. *Sustainability*, no.15(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021356>

Malynovska Yu. B., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Foreign Trade and Customs

Lviv Polytechnic National University

yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

ORCID: 0000-0002-1551-9492

Verbivskiy N. M., Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

nazar.m.verbivskiy@lpnu.ua

ORCID: 0009-0002-8551-6353

Kulmatytskyi V. S., Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

volodymyr.s.kulmatytskyi@lpnu.ua

ORCID: 0009-0008-0672-2799

Smolyn M. A., Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

maksym.a.smolyn@lpnu.ua

ORCID: 0009-0007-1008-9239

THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN SHAPING THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES

Abstract. Amid rapid technological progress and global digitalization, effective management of intellectual capital has become a crucial factor determining enterprise competitiveness and sustainable innovation growth. The article explores the role of intellectual capital in shaping the innovative potential of enterprises within the context of digital transformation. It highlights the interconnection between the three key components of intellectual capital – human, structural, and relational – and their combined influence on the enterprise’s innovative capacity. The study demonstrates that intellectual capital functions as a strategic resource that ensures the generation, accumulation, and practical implementation of knowledge in the form of innovative products, technologies, and managerial solutions. Emphasis is placed on the idea that effective management of intellectual capital enhances organizational flexibility, competitiveness, and adaptability to external changes, particularly under the conditions of the knowledge-based economy. The research substantiates the need to integrate digital tools and analytical systems into intellectual capital management to accelerate

knowledge exchange and support decision-making processes. Among such tools are knowledge management systems, cloud technologies, AI-driven HR analytics, and open innovation platforms that contribute to strengthening innovation ecosystems and expanding collaborative networks. The article also proposes practical approaches for assessing and developing intellectual capital through digital learning platforms, data-driven competence management, and innovation-oriented corporate culture. The findings can serve as a methodological basis for improving innovation performance, designing sustainable development strategies, and enhancing the overall intellectual resilience of enterprises operating in a globalized digital economy. Future research directions include developing integrated models for evaluating the quantitative impact of digitalization on intellectual capital and identifying critical factors that determine the sustainable innovation-driven growth of organizations.

Keywords: *intellectual capital, innovative potential, human capital, digital transformation, knowledge management.*

Стаття надійшла: 22.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025