



Підприємництво та торгівля

УДК 338.45:338.2:004.738

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21203828>

**Інтелектуальний капітал як драйвер формування конкурентних переваг
суб'єктів господарювання в умовах розвитку новітньої моделі економіки**

Ткаченко Алла Михайлівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри бізнесу та управління,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

69011, Україна, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64,

e-mail: alla0676128584@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1843-2579>

Маслов Дмитро Геннадійович,

аспірант кафедри бізнесу та управління,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

69011, Україна, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64,

e-mail: haattabish58@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0310-5287>

Прийнято: 15.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. У сучасних умовах цифровізації, посилення ролі знань, інновацій та нематеріальних ресурсів конкурентоспроможність підприємств дедалі менше залежить лише від доступу до матеріальних активів. Натомість вирішального значення набуває здатність суб'єктів господарювання



поєднувати знання, компетентності, організаційні практики, клієнтські зв'язки та результати інтелектуальної діяльності й перетворювати їх на стійкі ринкові переваги. Тому інтелектуальний капітал постає важливим драйвером розвитку підприємства в межах новітньої моделі економіки.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі інтелектуального капіталу у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання, уточнення його змісту як багатокомпонентної економічної категорії та систематизація механізмів трансформації його складників у стратегічні результати підприємства.

Методи. Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно-функціональний і порівняльний підходи. Використано методи аналізу й синтезу, узагальнення наукових джерел, логічного моделювання та теоретичної систематизації. Це дало змогу розглянути інтелектуальний капітал не як набір нематеріальних активів, а як систему взаємодії людського, організаційного, клієнтського та інноваційно-власницького складників.

Результати. Обґрунтовано, що інтелектуальний капітал набуває конкурентного значення за умови інтеграції у бізнес-модель, систему управління знаннями, інноваційні процеси та механізми стратегічного розвитку. Визначено, що людський капітал формує професійний і творчий потенціал організації, організаційний капітал закріплює знання у процедурах і цифрових системах, клієнтський капітал перетворює внутрішні компетентності на ринкову цінність через відносини зі споживачами й партнерами, інноваційно-власницький капітал створює умови для захисту та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності. Доведено, що конкурентні переваги виникають не з факту наявності знань, а з їх організації, цифрового посилення та практичного застосування.



Висновки. Інтелектуальний капітал доцільно трактувати як динамічний ресурс формування конкурентних переваг, що поєднує інноваційність, стратегічну гнучкість, цифрову адаптивність і ринкову стійкість підприємства. Практична цінність результатів полягає в можливості їх використання під час розроблення стратегій управління інтелектуальними ресурсами, оновлення бізнес-моделей і формування програм розвитку персоналу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик оцінювання складників інтелектуального капіталу.

Ключові слова: потенціал конкурентоспроможності; людський капітал; цифрова трансформація; інноваційна бізнес-модель; стратегічне управління знаннями.

Intellectual Capital as A Driver of Competitive Advantages of Business Entities Under a New Economic Model

Alla Tkachenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Business and Management,
Zaporizhzhia Polytechnic National University,
64 Universytetska St., Zaporizhzhia, 69011, Ukraine,
e-mail: alla0676128584@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1843-2579>,

Dmytro Maslov

PhD student at the Department of Business and Management,
Zaporizhzhia Polytechnic National University,
64 Universytetska St., Zaporizhzhia, 69011, Ukraine,



Abstract. In the context of digitalization and the growing importance of knowledge, innovation, and intangible resources, enterprise competitiveness is becoming less dependent solely on access to physical assets. Instead, the ability of business entities to combine knowledge, competencies, organizational practices, customer relationships, and the outcomes of intellectual activity, and to transform them into sustainable market advantages, is gaining decisive importance. In this regard, intellectual capital emerges as an important driver of enterprise development within the framework of the new economic model.

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the role of intellectual capital in shaping the competitive advantages of business entities, to clarify its content as a multidimensional economic category, and to systematize the mechanisms through which its components are transformed into the strategic outcomes of an enterprise.

Methods. The methodological basis of the study is formed by systemic, structural-functional, and comparative approaches. The research applies the methods of analysis and synthesis, generalization of scientific sources, logical modeling, and theoretical systematization. This made it possible to consider intellectual capital not as a set of intangible assets, but as a system of interaction between human, organizational, customer, and innovation and intellectual property components.

Results. The study substantiates that intellectual capital acquires competitive significance when it is integrated into the business model, knowledge management system, innovation processes, and mechanisms of strategic development. It is determined that human capital forms the professional and creative potential of an



organization; organizational capital embeds knowledge in procedures and digital systems; customer capital transforms internal competencies into market value through relationships with consumers and partners; and innovation and intellectual property capital creates conditions for the protection and commercialization of the results of intellectual activity. It is demonstrated that competitive advantages arise not from the mere possession of knowledge, but from its organization, digital enhancement, and practical application.

Conclusions. Intellectual capital should be interpreted as a dynamic resource for shaping competitive advantages, combining innovation capacity, strategic flexibility, digital adaptability, and enterprise market resilience. The practical value of the results lies in their potential use in developing strategies for managing intellectual resources, updating business models, and designing personnel development programs. Further research should focus on developing methods for assessing the components of intellectual capital.

Keywords: competitiveness potential; human capital; digital transformation; innovative business model; strategic knowledge management.

Постановка проблеми. Розглядаючи економіку XXI сторіччя, слід зазначити, що сучасні принципи ведення бізнесу дедалі більше відрізняються від правил, способів і методів, які були поширені навіть 50 років тому. Зміни відбулися як у підходах до управління та організації бізнесу, так і в правилах функціонування економічного простору й ринку. Це актуалізує дослідження в цьому напрямі, оскільки інструменти, які були ефективними раніше, нині часто стають малоефективними або слабо конкурентоспроможними. У сучасному світі на конкурентоспроможність підприємства дедалі менше впливає сам по собі доступ до матеріальних ресурсів. Натомість зростає значення якісно та системно сформованої взаємодії між знаннями,



технологіями, організаційними механізмами та людськими компетентностями [1]. Отже, в економіці загалом і під час формування конкурентних переваг зокрема, наприкінці першої чверті XXI сторіччя значущу роль відіграє здатність підприємства та його менеджменту поєднувати різні види продуктивного знання і перетворювати їх на стратегічні й тактичні ринкові рішення. Саме це у підсумку формує сучасну логіку економічного розвитку [1].

За таких умов інтелектуальний капітал, а також інтелектуальний потенціал підприємства перестають бути допоміжними елементами управління та набувають статусу базових ресурсів, які забезпечують стабільність діяльності й стратегічний розвиток підприємства [2]. Значення інтелектуального капіталу в сучасному світі зростає ще й тому, що у глобалізованому середовищі з високим рівнем конкуренції та сучасними обчислювальними можливостями майже неможливо досягти переваги над основними конкурентами лише за рахунок контролю над ресурсами. Стійкі позиції здобуває не той, хто володіє більшою частиною ресурсів, а той, хто здатен максимально ефективно й раціонально їх використовувати. Саме знання та компетентності персоналу, інноваційні здібності працівників і менеджменту, ділові зв'язки менеджменту та власників, а також інтелектуальна власність підприємства забезпечують стійкість і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, його ринкову частку, цінність та здатність до довгострокового оновлення і набуття нових конкурентних переваг [3].

Водночас цифровізація, нові технології, зміна кон'юнктури та структури ринку праці підвищують вимоги до якості людського капіталу, навичок роботи з програмним забезпеченням, розуміння процесів цифровізації, здатності до швидкого освоєння нових технологій, а також до



самостійного безперервного навчання й професійної адаптації [4]. Для сучасних підприємств це насамперед означає необхідність цілеспрямованих інвестицій у розвиток персоналу, підвищення його професійних навичок і освоєння менеджментом нових, більш ефективних, гнучких та адаптованих до викликів сучасного світу підходів до управління підприємством. Не менш важливими у цьому контексті залишаються оновлення організаційних практик і побудова моделей управління, здатних реагувати на технологічні та соціальні зміни [5].

Слід зауважити, що станом на 2026 рік сформовано значну наукову базу, яка свідчить про інтерес до обраної теми та споріднених із нею напрямів. Водночас у багатьох дослідженнях людський капітал, інноваційні бізнес-моделі, цифровізація, глобалізація, формування конкурентних переваг і конкурентоспроможність розглядаються окремо, з концентрацією уваги на конкретному аспекті. Натомість комплексний механізм, з якого складається конкурентоспроможність підприємства, а також способи перетворення інтелектуального капіталу на конкурентні переваги суб'єктів господарювання висвітлено фрагментарно. У певних випадках це може викривлювати загальну картину, оскільки концентрація на одному аспекті призводить до втрати зв'язку з іншими складниками [6; 7]. З огляду на зазначене існує об'єктивна необхідність у структуруванні наявних знань та формуванні цілісного підходу, у межах якого інтелектуальний капітал інтерпретується як динамічна багатокomпонентна система, інтегрована у стратегічне управління розвитком підприємства.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес до обраної теми та дотичних напрямів спостерігається у значній кількості науковців і дослідників, що зумовлює наявність достатньої теоретичної бази для подальшого аналізу. Водночас ця база є різноплановою, тому для зручності її доцільно згрупувати за основними напрямками.

Перший напрям стосується економічної складності, економіки знань та ролі продуктивного знання в розвитку підприємств і національних економік. Науковці, які працювали в цьому напрямі, підкреслюють, що розвинені економіки та окремі підприємства характеризуються не стільки доступом до ресурсів чи їх обсягом, скільки структурною взаємодією між носіями знань, доступом до технологій та інститутами, які стимулюють здатність системи продукувати складніші види діяльності. Серед зарубіжних авторів можна виокремити Balland, P.-A., Broekel, T., Diodato, D., Giuliani, E., Hausmann, R., O'Clery, N., & Rigby [1]. Для теми статті цей напрям важливий тому, що дає змогу розглядати інтелектуальний капітал як базу формування підприємницьких компетенцій.

Другий напрям охоплює праці, присвячені людському капіталу, його структурі, оцінюванню та ефективному використанню в умовах цифровізації праці. У межах новітньої моделі економіки людський капітал уже не може розглядатися лише як сукупність освітньо-професійних характеристик працівників; він дедалі більше пов'язується з цифровими компетентностями, інноваційною активністю, професійною мобільністю та участю персоналу у створенні нової ринкової цінності. Цей напрям представлений працями Кравченка І. С. і Ткачука А. В. [4], Житара М. О. [5], а також Головніної О. Г., Гальцової О. Л., Ковшової І. О. та Гриджук І. А. [8].

Третій напрям формують дослідження, у яких інтелектуальний капітал, інтелектуальний потенціал та інтелектуальні ресурси розглядаються як



об'єкт стратегічного управління підприємством і як основа його конкурентного стану. У цих працях наголошується, що інтелектуальні ресурси мають бути інтегровані у систему управління розвитком підприємства, а інтелектуальна власність повинна розглядатися як актив, що підлягає захисту, комерціалізації та стратегічному використанню. До цього напряму належать праці Кобелевої Т. О., Витвицької О. Д., Перерви П. Г. та Ковальчука С. В. [2], Парія О. М. [3], Лозової Т. І. та Шаміна М. В. [9], Небави О. М. і Небави М. І. [10], а також Шепеленко С. М. [11].

Окремий блок становлять праці, присвячені інноваційному розвитку, оновленню бізнес-моделей і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Омельченко А. І. та Ченуша О. С. підкреслюють, що довгостроковий розвиток підприємства дедалі більше залежить від здатності модернізувати не лише продукти чи процеси, а й саму бізнес-модель [7]. У працях Пилипенко О. С. зі співавторами [12] та Ліби Н. С. зі співавторами [6] інноваційні бізнес-моделі розкриваються як засіб стратегічного розвитку, у межах якого поєднуються ресурсний, процесний, інституційний та стратегічний підходи. Питання потенціалу конкурентоспроможності, бенчмаркінгу та лідерства розглядаються у працях Павлюка Ю. В. [13], Хамініч С. Ю. і Мілютіна О. О. [14], Лихолат С. М. та Григоришака Т. І. [15].

Ще один напрям пов'язаний із системами управління інтелектуальним капіталом, цифровізацією та галузевими змінами, які впливають на накопичення і капіталізацію знань. Кушал І. М. та Харьковська Ю. О. підкреслюють, що результативне використання інтелектуального капіталу потребує цілісної системи планування, організації, мотивації, контролю та розвитку інтелектуальних ресурсів [16]. Праці Небави М. І., Спічака М. А., Небави О. М. [17], Нагорняк Г. С. і Хануфф К. Є. [18], Кузнецова Є. М. [19], Бутенко Т. В. [20] та Лісного А. Я. [21] показують, що цифрове середовище



змінює не лише технологічні процеси, а й саму логіку конкурентоспроможності.

Отже, наявна література формує потужне теоретичне підґрунтя для дослідження, однак залишає відкритим питання інтегрованого пояснення того, яким саме чином людський, організаційний, клієнтський та інноваційно-власницький складники інтелектуального капіталу перетворюються на конкурентні переваги суб'єктів господарювання в умовах розвитку новітньої моделі економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених інтелектуальному капіталу, людському капіталу, цифровізації, інноваційним бізнес-моделям і формуванню конкурентоспроможності підприємств, низка аспектів цієї проблематики потребує подальшого поглиблення. У багатьох дослідженнях зазначені напрями розглядаються переважно відокремлено: людський капітал аналізується як чинник професійного розвитку персоналу, цифровізація – як технологічна умова оновлення бізнес-процесів, інноваційні бізнес-моделі – як інструмент стратегічного розвитку, а конкурентоспроможність – як результат ефективного використання внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства.

Особливої уваги потребує пояснення того, яким саме чином людський, організаційний, клієнтський та інноваційно-власницький складники інтелектуального капіталу взаємодіють між собою і за яких умов перетворюються на стійкі конкурентні переваги суб'єктів господарювання. Тому актуальним є формування цілісного підходу, у межах якого інтелектуальний капітал розглядається не як статичний набір нематеріальних активів, а як динамічна багатокомпонентна система, здатна забезпечувати



інноваційність, адаптивність, ринкову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування поняття «інтелектуальний капітал», визначення його важливості в сучасному світі, а також систематизація підходів до розуміння інтелектуального капіталу як одного з драйверів формування конкурентних переваг сучасного підприємства в умовах розвитку новітньої моделі економіки, сучасних підходів до управління організацією та використання можливостей нових технологій. У поєднанні із зазначеним перед роботою також ставиться мета визначити управлінські механізми трансформації наявного інтелектуального капіталу у стратегічну стійкість, інноваційність, ринкову результативність та додатковий потенціал для подальшого розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні передбачено виконання таких завдань: визначити зміст інтелектуального капіталу як економічної категорії; систематизувати основні складники інтелектуального капіталу та його взаємозв'язок із конкурентоспроможністю підприємства; дослідити взаємодію людського, організаційного, клієнтського та інноваційно-власницького капіталу; сформулювати бачення механізмів перетворення інтелектуальних ресурсів і загального інноваційного потенціалу на стійкі конкурентні переваги суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку автоматизації, цифровізації та поглиблення глобалізації вимоги до рівня конкурентоспроможності є досить високими. Одним із чинників, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства, залишаються фактори, засновані на інтелектуальних досягненнях. Новітня модель економіки дедалі більше ґрунтується на інтелектуальному капіталі, трансфері знань, технологіях та досягненнях науково-технічного прогресу. Водночас



складність сучасних ринкових систем полягає не лише у створенні значної кількості знань, кодів, практик і технологічних комбінацій, а й у необхідності побудови системи їх раціонального використання. Надмірне або несистемне впровадження інновацій може спричинити зайві витрати, але ігнорування нових технологій знижує здатність підприємства до адаптації та оновлення [1; 2].

Спираючись на проведені дослідження наукових джерел та аналіз сучасної ситуації, інтелектуальний капітал можна визначити як інтегровану систему знань, навичок і компетентностей персоналу окремої організації, яка поєднує організаційні напрацювання, клієнтські зв'язки, цифрові інструменти та об'єкти інтелектуальної власності. Разом з тим таку систему не можна розглядати як простий набір нематеріальних активів. Вона набуває економічного змісту лише тоді, коли організація здатна забезпечити безперервне навчання персоналу, відкриту систему комунікацій і зворотного зв'язку, пошук нових можливостей, а також просування, комерціалізацію та захист результатів інтелектуальної діяльності. У цьому контексті інтелектуальний потенціал підприємства є ширшим полем можливостей, а інтелектуальний капітал – його ринково активованою частиною, здатною створювати конкурентний результат [9; 10].

Ядром інтелектуального капіталу є людський капітал, оскільки наукові досягнення, інновації та управлінські рішення неможливі без досвідчених і кваліфікованих кадрів. Водночас у сучасних умовах інтелектуальний капітал формується не лише за рахунок формальної освіти чи професійного досвіду працівників. Дедалі більшого значення набувають здатність персоналу працювати з даними, цифровими платформами, аналітичними інструментами, новими технологіями, а також готовність до швидкої перекваліфікації та безперервного навчання. Отже, підприємство фактично



конкурує не лише продукцією або ціною, а й якістю свого компетентнісного профілю та здатністю до інноваційної діяльності [4; 5].

Для того щоб людський капітал генерував і підтримував конкурентні переваги, необхідно сформувати стійкі механізми його відтворення та залучення до інноваційних процесів. Інвестиції у навчання, професійну мобільність, розвиток цифрових навичок, формування інноваційної культури та ціннісної орієнтації персоналу слід розглядати не як поточні витрати, а як довгострокову форму капіталізації знань. Важливими є не тільки індивідуальні компетентності працівників, а й здатність підприємства перетворити їх на колективний результат: продуктивність, якість управлінських рішень, інноваційність, довіру клієнтів і стійкі ринкові позиції [8; 17].

Не менш важливим є організаційний капітал, який сприяє закріпленню знань у межах підприємства та виступає інструментом їх упровадження в бізнес-процеси, інформаційні системи, процедури управління, корпоративну культуру і патерни ухвалення рішень. Саме організаційний капітал дає змогу зберігати, масштабувати й повторно використовувати знання навіть за умов кадрових змін або ринкової нестабільності. Завдяки цьому окремі управлінські рішення, інноваційні ідеї та технологічні напрацювання перетворюються на стабільні практики діяльності [3; 11].

Водночас організаційний капітал, як і інші види капіталу, є чутливим до змін під впливом нових тенденцій і технологій. У сучасних умовах він дедалі більше набуває цифрового виміру. Цифрові платформи, CRM-системи, хмарні сервіси, аналітика даних, корпоративні бази знань і автоматизовані контури управління змінюють спосіб, у який підприємство накопичує та використовує інформацію. Однак конкурентоспроможність залежить не лише від наявності цифрових інструментів, а й від того, наскільки вони пов'язані з



управлінською логікою, кадровими компетентностями, клієнтськими потребами та стратегічними цілями [20; 21].

Отже, управління інтелектуальним капіталом не може зводитися лише до обліку нематеріальних активів або періодичного навчання персоналу. Для формування стійких конкурентних переваг підприємству необхідно поєднувати раціональний добір фахівців, розвиток їхніх компетентностей, стимулювання творчої активності, підтримку внутрішньої комунікації та створення умов для комерціалізації знань. Інтелектуальний капітал набуває управлінської цінності лише за умови наявності внутрішньої інфраструктури його розвитку, що охоплює кадрову, інноваційну, технологічну, організаційну, маркетингову, правову та комерціалізаційну підсистеми [2; 11; 16].

У контексті цифровізації окремого значення набуває механізм накопичення інтелектуального капіталу. Цілісний інноваційний продукт, придатний до подальшої консолідації й комерціалізації, можливий лише тоді, коли знання накопичені в базі, яка підтримує систему виробництва, просування та реалізації. Персоніфікований інтелектуальний потенціал працівників – знання, досвід, креативність, цифрові навички, бізнес-інтуїція й аналітичне мислення – поступово консолідується у колективний ресурс підприємства. Його практична цінність проявляється в оптимізації процесів, скороченні операційних ризиків, підвищенні якості продукції чи послуг, прискоренні адаптації до змін та розширенні ринкових можливостей [17; 18].

Важливим фактором, який безпосередньо впливає на конкурентні переваги, є клієнтський та реляційний капітал. Він відображає здатність підприємства підтримувати довгострокові відносини з клієнтами, партнерами, постачальниками, професійними спільнотами та іншими зовнішніми носіями інформації. Саме через такі зв'язки внутрішні знання



підприємства перетворюються на ринкову результативність. У цьому контексті значення мають CRM-рішення, системи збору й аналізу клієнтських даних, репутаційні активи, ціннісна комунікація та здатність підприємства розуміти не лише поточний попит, а й зміну очікувань цільових груп [3; 8].

Не менш важливим залишається інноваційно-власницький капітал, який не повинен розглядатися лише як формальний юридичний додаток до діяльності підприємства. Цей вид капіталу виконує стратегічні функції: захищає результати інноваційної діяльності, створює бар'єри для копіювання, посилює переговорні позиції, відкриває можливості для ліцензування, партнерства та комерціалізації розробок. Чим краще підприємство управляє патентами, ноу-хау, внутрішніми розробками, авторськими правами й технологічними рішеннями, тим вищою є ймовірність трансформації інтелектуального капіталу у стійкі конкурентні переваги [2; 3].

Однак сам по собі інтелектуальний капітал не гарантує довгострокового ринкового успіху. Він створює можливості для отримання додаткових конкурентних переваг, але для цього має бути інтегрований у бізнес-модель підприємства. Стратегія визначає напрям розвитку, а бізнес-модель задає практичну конфігурацію створення, доставки і монетизації цінності. У нестабільному середовищі перевагу отримують ті суб'єкти господарювання, які спроможні не лише впроваджувати окремі інновації, а й системно оновлювати власну бізнес-модель і вбудовувати в неї людський, організаційний, клієнтський та інноваційно-власницький капітал [6; 7; 12; 21].

Питання конкурентних переваг у такій системі доцільно розглядати через категорію потенціалу конкурентоспроможності, що дає змогу



враховувати не лише сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства, а й якість окремих елементів та здатність до гнучкої адаптації [13; 20]. Практичне перетворення інтелектуального капіталу на конкурентні переваги потребує управлінських інструментів, зокрема бенчмаркінгу, систем управління знаннями, механізмів роботи з клієнтським капіталом, цифрових платформ, захисту інтелектуальної власності та розвитку лідерських практик [14; 15].

На цій основі можна запропонувати інтегровану логіку формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Першим етапом є накопичення інтелектуальних ресурсів – знань, компетентностей, досвіду, клієнтських зв'язків, управлінських практик та інноваційних розробок. Другим етапом є їх інтеграція в організаційні процеси, цифрові системи, стандарти управління і бізнес-модель. Третім етапом виступає капіталізація, тобто перетворення ресурсів на інтелектуальний капітал, який здатен створювати економічний ефект. Четвертим етапом є комерціалізація через інноваційні продукти, якісніші рішення, гнучкість, швидкість адаптації та міцніші ринкові позиції. П'ятий етап – відтворення, коли отримані результати спрямовуються на подальший розвиток знань, цифрових компетентностей, R&D та інтелектуальної власності.

У межах цієї логіки інтелектуальний капітал виступає не статичним запасом, а процесом безперервного відновлення конкурентоспроможності. Чим вищою є здатність підприємства інвестувати в людський капітал, закріплювати знання в організаційних практиках, управляти клієнтськими відносинами, захищати інтелектуальну власність, оновлювати бізнес-модель і використовувати зовнішні порівняння з кращими ринковими практиками, тим вищою стає його спроможність формувати стійкі конкурентні переваги [2; 4; 11; 14].



Таким чином, в умовах розвитку новітньої моделі економіки інтелектуальний капітал виконує ресурсну, інноваційну, адаптивну та стратегічну функції. Він формує базу для створення нової цінності, забезпечує оновлення продуктів, процесів, сервісів і бізнес-моделі, підвищує стійкість підприємства до нестабільності та створює передумови довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки. Спираючись на проведені дослідження, можна зробити висновок, що в умовах становлення новітньої моделі економіки інтелектуальний капітал є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг сучасного підприємства. На відміну від традиційного уявлення про джерела конкурентоспроможності, сучасне середовище вимагає від підприємств не лише вміння накопичувати ресурси, а й здатності організовувати складні взаємодії між знаннями, компетентностями, цифровими технологіями, інноваційними процесами, клієнтськими зв'язками та інститутами ринку. Саме така логіка відповідає новітній моделі економіки, у якій перевага виникає через уміння поєднувати різні види продуктивного знання та швидко перетворювати їх на ринковий результат.

У дослідженні встановлено, що інтелектуальний капітал доцільно розглядати як інтегровану систему взаємодіючих складників. Людський капітал формує основу творчого, аналітичного та професійного потенціалу підприємства. Організаційний капітал забезпечує закріплення знань у бізнес-процесах, цифрових системах, управлінських процедурах і корпоративній культурі. Клієнтський капітал перетворює внутрішні знання на ринкову цінність через сталі відносини з контрагентами й споживачами. Інноваційно-власницький капітал створює умови для захисту, комерціалізації та стратегічного використання результатів інтелектуальної діяльності.



Гармонійне поєднання цих видів капіталу формує базу для зростання адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключовою умовою ефективного використання інтелектуального капіталу є його інтеграція у стратегічне управління розвитком підприємства. Інтелектуальні ресурси набувають реального конкурентного значення лише тоді, коли вони вбудовані у бізнес-модель, підтримані цифровою інфраструктурою, підсилені управлінськими інструментами та спрямовані на інноваційне оновлення. Особливого значення у сучасних умовах набуває людський капітал, оскільки цифровізація, автоматизація, зміна структури зайнятості й загострення глобальної конкуренції висувають нові вимоги до кваліфікації працівників, їхніх цифрових компетентностей, здатності до навчання та участі в інноваційних процесах.

Під час дослідження доведено, що трансформація інтелектуального капіталу у конкурентні переваги потребує використання спеціальних управлінських інструментів. До таких інструментів можна віднести бенчмаркінг, системи управління знаннями, механізми роботи з клієнтським капіталом, цифрові платформи, CRM-рішення, захист інтелектуальної власності та розвиток лідерських практик усередині організації. Отже, у сучасному конкурентному середовищі виграють ті підприємства, які вміють не лише створювати знання, а й порівнювати себе з кращими ринковими практиками, швидко впроваджувати зміни та модернізувати способи створення цінності.

Отже, інтелектуальний капітал доцільно трактувати як динамічний драйвер формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання, який забезпечує поєднання інноваційності, стратегічної гнучкості, цифрової адаптивності, організаційної пам'яті та ринкової стійкості. Практична цінність отриманих висновків полягає в можливості їх використання під час



розроблення стратегій управління інтелектуальними ресурсами, оновлення бізнес-моделей, формування програм розвитку персоналу, побудови систем комерціалізації знань та оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства. У цьому сенсі інтелектуальний капітал виступає не допоміжним, а стратегічним ресурсом конкурентного розвитку.

Обмеженням дослідження є його теоретико-аналітичний характер і відсутність кількісної оцінки внеску окремих складників інтелектуального капіталу у результативність підприємства. Подальші наукові розробки доцільно спрямувати на опрацювання прикладних методик оцінювання людського, організаційного, клієнтського та інноваційно-власницького капіталу, а також на перевірку запропонованої логіки формування конкурентних переваг на матеріалах підприємств різних галузей.

Список використаних джерел

1. Balland P.-A., Broekel T., Diodato D., Giuliani E., Hausmann R., O'Clery N., Rigby D. Reprint of The new paradigm of economic complexity. *Research Policy*. 2022. Vol. 51, No. 8. Article 104568. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104568>
2. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 52–57. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>
3. Парій О. М. Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1 (87). С. 24–28. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-24-28](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-24-28)



4. Кравченко І., Ткачук А. Оцінка ефективності використання людського капіталу в Україні в умовах діджиталізації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-35>
5. Житар М. О. Трансформація ринку праці в умовах забезпечення економічної безпеки держави: виклики, ризики та стратегічні напрями стабілізації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Том 1, № 15. С. 48–58. <https://doi.org/10.32750/2025-0105>
6. Ліба Н. С., Баланюк І. Ф., Лінтур І. В., Турянчик Ю. В. Формування інноваційної моделі розвитку підприємницьких структур в сучасних умовах економічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 811–816. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-112>
7. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 52–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
8. Головніна О. Г., Гальцова О. Л., Ковшова І. О., Гриджук І. А. Аспекти маркетингу цінностей в контексті класифікаційних підходів до формування та оцінки людського капіталу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 3 (35). С. 15–22. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-3>
9. Лозова Т. І., Шамін М. В. Інтелектуальний потенціал підприємства як економічна категорія. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 10. С. 113–116. URL: <https://www.bses.in.ua/journals/2016/10-2016/25.pdf>
10. Небава О. М., Небава М. І. Інтелектуальний потенціал підприємства як основна категорія його конкурентного стану. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Вінниця, 11-20 трав. 2024 р.). Вінниця: ВНТУ, 2024.



URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21642>

11.Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1 (85). С. 187–196. <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.187>

12.Пилипенко О. С., Яровий К. О., Мартиненко О. В. Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-18>

13.Павлюк Ю. В. Формування потенціалу конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 223–229. <https://doi.org/10.30838/EP.202.223-229>

14.Хамініч С. Ю., Мілютін О. О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства за результатами бенчмаркінгового аналізу. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 265–272. <https://doi.org/10.30838/EP.202.265-272>

15.Лихолат С. М., Григоришак Т. І. Лідерство як конкурентна перевага в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-45>

16.Кушал І. М., Харьковська Ю. О. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2 (258). С. 40–45. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-40-45>

17.Небава М. І., Спічак М. А., Небава О. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах цифровізації. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)*. Матеріали



Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Вінниця, 15-16 черв. 2025 р.). Вінниця: ВНТУ, 2025.

URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25276>

18. Нагорняк Г. С., Хануфф К. Є. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Том 1, № 19. С. 309–329. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329>

19. Кузнецов Є. М. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 66–76. <https://doi.org/10.18664/btie.83.300380>

20. Бутенко, Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159–166. <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>

21. Лісний А. Я. Цифрова трансформація як драйвер конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2 (102). С. 120–127. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.13>