

**Yosyf Sytnyk, Doctor of Economics, Associate Professor**

*Lviv Polytechnic National University*

*Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-222-7-16>

**MODEL OF FORMATION OF MANAGEMENT  
SUBSYSTEM OF CORPORATE INTELLECTUAL  
AND KNOWLEDGE ASSETS**

**МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ЗНАННЄВИМИ  
АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний розвиток системи знань, зростання інтелектуального потенціалу підприємств та використання його інтелектуального капіталу можливі за умови ефективного менеджменту. Об'єктивна закономірність такого управління виникає через множинні варіанти розвитку подій з досягненням прогнозованих наслідків, коли можливість реалізації очікуваного сценарію без виконання належних заходів може прямувати до нуля. Для зростання ймовірності досягнення цілей з боку менеджменту підприємств потрібні довершені стимули й імпульси, які обмежать вплив непередбачених чинників, а отже, збільшать можливості настання бажаних подій. У теорії та практиці менеджменту впорядкований, цілеспрямований, контрольований вплив на виконання коротко- та довгострокових завдань, які поставив суб'єкт управління, еволюціонував у комплексний процес управління.

Аналізування наукових джерел щодо розвитку поняття «управління знаннями» свідчить про відсутність єдиного погляду щодо трактування зазначеної категорії серед дослідників з цієї проблематики, що, ймовірно, зумовлено багатогранністю такого процесу.

Найбільше наукових розбіжностей стосуються складових процесу управління знаннями підприємств, зокрема кількості та змістовності етапів такого управління.

Дефініцію «система управління знаннями» розуміємо як комплекс принципів, методів, засобів, множин інформації, людей і мережі їхніх взаємозв'язків, який дає змогу прийняти і реалізувати стратегії управління знаннями для досягнення цілей підприємства. Виокремлюють такі ключові підсистеми управління знаннями: формування знань; поширення знань; зберігання знань; використання знань.

Зважаючи на викладене, зазначимо, що управління знаннями є ключовим елементом сучасного процесу управління, який формує нові підходи до моделювання цілісної системи менеджменту на рівнях управління. Управління знаннями підприємства варто розглядати в декількох аспектах:

- по-перше, у центрі управління знаннями завжди перебуває людина – носій і творець знань, які вона генерує, поширює та застосовує через призму свого особистісного світогляду, ідеологічних переконань, цінностей, національних традицій та звичаїв, вмінь, інтуїції, власного рівня освіти, теоретичних надбань і практичного досвіду, професійних навичок та ділових і соціальних контактів;

- по-друге, управління знаннями є важливим інструментарієм щодо актуалізації потрібних знань для системи управління у теперішньому і майбутньому часі;

- по-третє, управління знаннями дає змогу на основі сучасних інформаційних технологій концентрувати увагу на потоках важливої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства, з метою її оброблення, систематизації та подальшого перетворення на організаційні знання для здобуття конкурентних переваг;

- по-четверте, процес упровадження управління знаннями та оцінювання його ефективності має ґрунтуватися на усвідомленні концептуальних положень і наукових підходів та гармонійно інтегруватися у системи менеджменту підприємств.

Результативний менеджмент капіталізації знань зобов'язаний передбачати граничний збіг ключових інтересів інтелектоносіїв та стратегічних цілей підприємства. Тому процес нагромадження потрібних і новітніх знань, їх трансфер та застосування є передумовою ефективного управління інтелектуальним потенціалом.

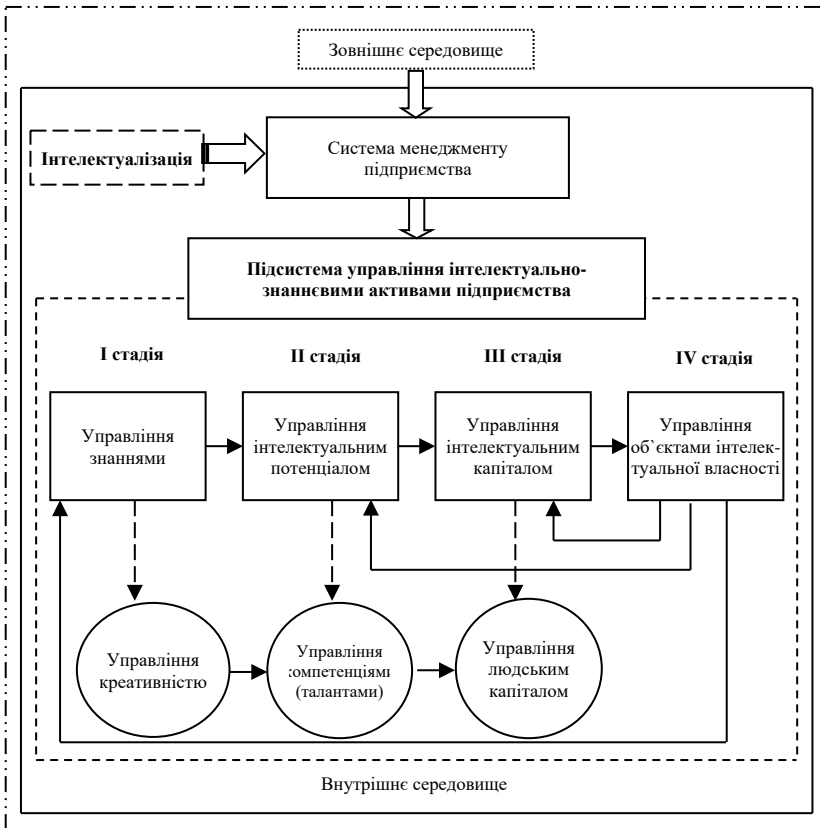
Результати наукових досліджень свідчать, що дослідники комплексно розглядали проблематику інтелектуально-знаннєвої складової розвитку підприємств за такими напрямками: формування стратегій і тактики управління інтелектуальним капіталом; концептуальні основи сучасної теорії людського капіталу; сутність і управління знаннями та інтелектуальним потенціалом; багатоаспектні процеси інтелектуалізації, соціалізації й гуманізації економічного зростання.

Проведене розгорнуте аналізування наукових напрацювань у сфері розвитку інтелектуальної складової підприємств підтверджує нашу гіпотезу про те, що першоджерелом розвитку підприємств в умовах сьогодення є інтелектуальні ресурси, що сконцентровані здебільшого у знаннях, досвіді, вміннях, мисленні та креативності інтелектоносіїв. А послідовне формування, відтворення та використання інтелектуально-знаннєвих активів у межах підприємств, потребує адекватного процесу інтелектуалізації їх менеджменту.

Створення системи знань підприємств відбувається під час взаємодії індивідуалізованих знань, умінь, досвіду, творчого підходу і доброї волі інтелектоносіїв та якісних управлінських дій. Які ґрунтуються на застосуванні в менеджменті ціннісних імперативів та новітніх ІКТ для забезпечення надходження, поширення потрібної й достовірної інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел.

Формування інтелектуального потенціалу підприємств здійснюється через механізм, який забезпечує взаємодію особистісних і загальноорганізаційних інтелектознаннєвих ресурсів в умовах сприятливого внутрішнього середовища та динамічної інтелектуальної й управлінської активності, трансформуючи їх у

креативні управлінські, наукові, операційно-технологічні, продуктові та соціально-культурні рішення.



**Рис. 1. Модель формування підсистеми управління інтелектуально-знаннєвими активами у системі менеджменту підприємства**

Примітка. Умовні позначення:  $\square$  – межі зовнішнього середовища;  $\square$  – межі внутрішнього середовища менеджменту;  $\square$  – межі підсистеми менеджменту;  $\longrightarrow$  – послідовність дій та регулювань між стадіями;  $----->$  – синхронність дій на стадіях

*Джерело: сформовано автором*

Перетворення інтелектуального потенціалу на інтелектуальний капітал відбувається у ході формування та відтворення останнього. Цей процес залежить від взаємовпливу внутрішніх і зовнішніх факторів та якості ідентифікованого та сформованого інтелектуального потенціалу, що трансформується із форми ідей та концепцій, які генерують працівники, через різні виробничо-господарські та управлінські процеси, у прикладні надбання (інноваційні ринкові продукти), які можуть бути комерціалізовані.

Стосовно складових об'єкта управління, то аналізування в цьому аспекті дає змогу виокремити такі основні спільні та відмінні ознаки:

- по-перше, однаковими для більшості підсистем з позицій управлінських дій є процеси трансформації інтелектуально-знаннєвих активів (формування, трансфер, збереження, використання, моніторинг, аналізування);

- по-друге, відмінними з позицій управлінського впливу є елементний склад інтелектуально-знаннєвих активів, і це природно, адже вони перебувають на різних стадіях формування, між ними спостерігається певна структурна залежність.

З огляду на це, в контексті процесу інтелектуалізації менеджменту підприємств варто об'єднати різні, виокремлені у дослідженнях як самостійні підсистеми управління (знаннями, інтелектуальним потенціалом і капіталом, інтелектуальною власністю, креативністю, талантами, людським капіталом тощо) в єдину підсистему «управління інтелектуально-знаннєвими активами підприємств». Графічну модель формування такої підсистеми наведено на рис. 1.