

Н. А. Тюхтенко

ORCID 0000-0003-4634-9139

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПАРТНЕРСТВА БІЗНЕСУ, НАУКИ І ОСВІТИ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів управління знаннями як стратегічного механізму формування інтелектуального потенціалу сучасної організації, в основі якого знаходиться синергія бізнесу, науки та освіти. Доведено, що при переході до економіки знань людиноцентричність та інтелектуальний потенціал стають ключовими факторами інноваційного розвитку, адаптивності та конкурентних переваг організації. Уточнено сутнісні характеристики категорій «управління знаннями», «інтелектуальний потенціал», «партнерство бізнесу, науки та освіти», «синергія взаємодії». Здійснено аналіз теоретичних підходів до управління знаннями в контексті створення інтелектуального потенціалу організації. Доведений їх об'єктивний взаємозв'язок, при якому ефективне управління знаннями полягає у функціонування інтегрованої системи генерації, накопичення, передачі (трансферу) та використання знань як у межах організації, так і за рахунок зовнішнього партнерства. Розроблено інтегральну модель управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організації в умовах синергії бізнесу, науки і освіти. Сформульовані пріоритетні механізми взаємодії між партнерськими сферами, серед яких трансфер знань, технологій, дуальна освіта, формування та розвиток інноваційної інфраструктури, цифровізація, організаційне навчання та розвиток тощо. Особливої уваги приділено управлінню знаннями в умовах пошуку ефективних шляхів повоєнного відновлення української економіки для підвищення її конкурентоспроможності у контексті інтеграції до європейського та світового бізнес-простору. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання обґрунтованих підходів до впровадження та удосконалення процесів управління знаннями та загальної системи менеджменту в умовах адаптації до глобально-цифровізаційних викликів.

Ключові слова: управління знаннями, інтелектуальний потенціал, партнерство, бізнес, наука, освіта, людський капітал, інновації, синергія, цифровізація, повоєнне відновлення економіки України.

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-88-99

Постановка проблеми. Сучасний перехід до економіки знань обумовлює важливість знань, людського капіталу, інновацій як ключових ресурсів забезпечення конкурентних переваг організації. При цьому управління знаннями перетворюється у стратегічний механізм формування інтелектуального потенціалу, який здатен посилити її адаптивність, інноваційність та довгостроковий сталий розвиток. При цьому синергія бізнесу, науки та освіти створює можливості для ефективного управління знаннями через їх генерування, трансферу та практичного використання. Заклади освіти покликані забезпечувати підготовку та розвиток професійних компетентностей сучасних фахівців, наука має формувати нові знання та інноваційні рішення, а бізнес-організації повинні впроваджувати на практиці та здійснювати комерціалізацію досягнень науки. Проте існуюча система менеджменту показує недостатній рівень інтеграції цих сфер діяльності, фрагментарність в управлінні знаннями й слабку взаємодію учасників інноваційного процесу.

Особливої уваги окреслена нами проблема набуває в умовах пошуку шляхів повоєнного відновлення української економіки, коли існує потреба у формуванні нової моделі соціально-економічного розвитку країни, що базується на інтеграції бізнесу, науки та освіти. Розвиток інтелектуального потенціалу кожного суб'єкта господарювання, модернізація системи управління знаннями, загального менеджменту здатні суттєво посилити конкурентоспроможність економіки України, наближаючи її до кращих європейських та світових стандартів та якості життя.

Тому дослідження теоретико-прикладних засад управління знаннями для формування потужного людського потенціалу організацій на основі досягнення синергетичного ефекту партнерства «бізнес-наука-освіта» є своєчасним та надзвичайно важливим в контексті сучасних глобалізаційно-цифровізаційних трансформацій.

Мета статті полягає у обґрунтуванні концептуальної моделі управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу сучасної організації та визначенні механізмів ефективної взаємодії бізнесу, науки та освіти в умовах трансформацій глобального середовища і пошуку шляхів успішного повоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управління знаннями в умовах сучасного розвитку світової та вітчизняної економіки є одним із важливих та перспективних напрямів дослідження. Зміни, що суттєво трансформують підходи до управління людськими ресурсами, не можуть забезпечити успішний розвиток організації без системного опанування світових трендів та урахування викликів глобалізованого розвитку. Цифровізація світового бізнес-середовища, впровадження штучного інтелекту посилює значення нематеріальних активів. Аналіз доводить, що інтелектуальний капітал суттєво перевищує вартість матеріальних активів і складає приблизно 80-90% ринкової вартості провідних компаній світу (Lev, 2001). Знання при цьому розглядаються як джерело забезпечення конкурентоспроможності організації (Grant, 1996; Nonaka and Takeuchi, 1995). А процес управління знаннями представляється дослідниками як «систематичний процес створення, фіксації, упорядкування, зберігання та поширення знань з метою підвищення ефективності діяльності організації» (Davenport and Prusak, 1998, с. 5).

При цьому автори слушно зауважують, що процеси створення знань, їх накопичення та застосування у реальному бізнес-середовищі є вбудованими у широку екосистему взаємодії з науковими, освітніми та іншими організаціями (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000). Тому питання партнерства між бізнесом, наукою і освітою, як зазначають дослідники, є важливою умовою для отримання синергетичного ефекту, коли формування знань прискорює інновації (Carayannis and Campbell, 2009).

Слід відмітити, що не дивлячись на визнання дослідниками і практиками важливості окресленої вище співпраці між бізнесом, наукою і освітою, реальні управлінські системи у цьому аспекті залишаються недостатньо розвиненими. Більшість уваги приділяється внутрішнім організаційним процесам управління знаннями (Alavi and Leidner, 2001; Davenport and Prusak, 1998), а партнерство компанії з науковими та освітніми установами залишається некерованим або стихійно здійснюваним.

У роботах вітчизняних авторів частково аналізуються питання партнерства освіти та бізнесу, наприклад через впровадження дуальної освіти (Тюхтенко, 2022). Також здійснено спробу дати оцінку структурних складових інтелектуального потенціалу для визначення стратегічних напрямів перспективного партнерства «наука-бізнес-освіта» (Shkoda, Terpluk and Sahaidak, 2020). Формування інтелектуального потенціалу підприємства через розвиток професійних, науково-технічних, інформаційних та організаційних ресурсів, розглядається важливим аспектом управління ним, як одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах післявоєнного стану (Hirdvainis and Yakymova, 2023).

Попри наявність певної кількості наукових досліджень питання обґрунтування концептуального підходу до формування інтелектуального потенціалу на основі управління знаннями та механізмів ефективної партнерської взаємодії для досягнення синергії бізнесу, науки і освіти залишаються недостатньо дослідженими.

Особливої актуальності окреслені питання управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організацій набувають в українському бізнес-середовищі, яке з одного боку – знаходиться у важких умовах військової агресії з боку РФ, демографічної кризи, відтоком значної частини населення, в тому числі – талановитих працівників, а з іншого – намагається інтегруватися у європейський та світовий освітньо-науково-інноваційний простір та забезпечити ефективне повоєнне відновлення вітчизняної економіки.

Виклад основного матеріалу. Поняття «управління знаннями» отримало свій розвиток у другій половині XX сторіччя під впливом переходу від індустріального до постіндустріального та інформаційного суспільства. Знання, інформація, інтелектуальний капітал, а не матеріальні активи, починають розглядатися як ключовий чинник інноваційного економічного розвитку.

Вважається, що теоретичні основи управління знаннями заклав Peter Drucker, якому належить ідея «knowledge worker» (працівник знань або інтелектуальний працівник), що була представлена у 1966 році у праці *The Effective Executive* (Drucker, 1966). У ній дослідник обґрунтував зростання ролі інтелектуальної праці й знань у якості ключового ресурсу організації. Подальшого розвитку ця ідея була представлена у роботах японських авторів Ikujiro Nonaka та Hirotaka Takeuchi, які вважаються фундаторами сучасного управління знаннями завдяки сформованій ними концепції організаційних знань – модель SECI. У ній авторами описаний динамічний процес створення знань через взаємодію неявних та явних знань: соціалізацію, екстерналізацію, комбінацію та інтерналізацію (Nonaka and Takeuchi, 1995). У 1998 році американські дослідники представили власне бачення управління знаннями як «систематичний процес створення, фіксації, упорядкування, зберігання та поширення знань з метою підвищення ефективності діяльності організації» (Davenport and Prusak, 1998, с. 5). У рамках концепції фірми управління знаннями визначає Grant, вважаючи інтеграцію спеціалізованих знань різних осіб та груп основною роллю організації (Grant, 1996).

Зазначимо, що у 90-их роках XX сторіччя концепція управління знаннями почала активно впроваджуватися у практичну діяльність міжнародних компаній. Суттєвий внесок у це здійснили Thomas A. Stewart, Karl-Erik Sveiby, Leif Edvinsson, Thomas Davenport та інші. Завдяки їх дослідженням були сформульовані концепції інтелектуального капіталу, системи корпоративного управління знаннями, підходів до навчання в організації та визначення методики оцінювання знань працівників. Наприклад Karl-Erik Sveiby пропонує головним джерелом багатства сучасної організації вважати знання, навички та взаємовідносини, розглядаючи компанію як сукупність трьох внутрішніх блоків нематеріальних активів (компетенції, інформаційні технології, культура) й зовнішніх структур (клієнти, бренд, партнери) (Sveiby, 1997). Thomas A. Stewart обґрунтував, що знання, досвід, компетентності, інноваційний потенціал працівника є головними цінностями компанії, а не матеріальні активи. Він популяризував та системно представив категорію «інтелектуальний капітал», розглядаючи його як стратегічний ресурс, пов'язавши управління знаннями з конкурентоспроможністю організації (Stewart, 1997).

Слід підкреслити, що сучасний менеджмент базується на розумінні важливості знань та компетентностей для стратегічної стійкості та конкурентних переваг організації, яка повинна гнучко адаптуватися до глобалізаційних викликів, пов'язаних з цифровізацією й швидкими змінами. Складність управління знаннями у професійній

системі менеджменту полягає, з нашої точки зору, у її міждисциплінарності. Аналіз представлених підходів дає можливість сформулювати нам систему елементів управління знаннями, які мають бути вмонтованими у систему менеджменту організації:

по-перше, стратегія управління знаннями (передбачає обов'язкову інтеграцію знань у стратегічне управління організацією) (Davenport and Prusak, 1998; Sveiby, 1997);

по-друге, організаційна культура та лідерство (створення знань напрямую залежить від культури організації) (Nonaka and Takeuchi, 1995);

по-третє, інфраструктура та технології формування знань з урахуванням цифрових платформ, баз знань, інформаційних систем тощо (Davenport and Prusak, 1998; Sveiby, 1997; Alavi and Leidner, 2001);

по-четверте, процеси та механізми управління знаннями (Nonaka and Takeuchi, 1995; Wiig, 1997);

по-п'яте, мотивація та розвиток персоналу (Drucker, 1966; Stewart, 1997; Тяхтенко та Навроцька, 2025);

по-шосте, комунікація та співпраця (Nonaka and Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Тяхтенко, 2025).

Елементи стратегічного менеджменту, управління персоналом, лідерства, організаційної культури, комунікативного й інформаційного забезпечення, мотивації, організаційного навчання та інноваційного розвитку – це далеко не повний перелік питань управління знаннями, вирішення яких дозволяє забезпечувати формування системи цінностей, інтелектуального потенціалу кожного працівника та організації в цілому.

Розглядаючи існуючі точки зору на поняття «інтелектуальний потенціал» слід звернути увагу на те, що воно формувалося на основі розвитку значного ряду підходів: теорії людського капіталу, концепцій інтелектуального капіталу, управління знаннями, організаційного навчання, інноваційного менеджменту. Суттєвий вплив на сутнісне обґрунтування поняття «інтелектуальний потенціал» здійснили роботи Peter Drucker (концепція «knowledge worker»), Thomas A. Stewart (теорія інтелектуального капіталу), Karl-Erik Sveiby (концепція «knowledge-based assets»); Ikujiro Nonaka (теорія створення організаційних знань) та інших, що розглянуті нами вище. Відповідно основними структурними елементами інтелектуального потенціалу виділимо такі його складові: людський, організаційний, інноваційний, комунікативний, цифровий.

Сучасні дослідження все більше віддають перевагу розгляду інтелектуального потенціалу організації як її стратегічного активу, що здатен забезпечити довгостроковий розвиток. З цієї точки зору інтелектуальний потенціал характеризується рядом важливих для організаційного розвитку показників:

- ✓ можливостями створювати нові знання;
- ✓ здатністю до інновацій;
- ✓ рівнем професійних компетентностей персоналу;
- ✓ ефективністю організаційного навчання;
- ✓ здатністю адаптуватися до змін середовища;
- ✓ рівнем використання інтелектуальних ресурсів тощо.

Емпіричні дослідження доводять, що організації із зрілою практикою управління знаннями показують приріст продуктивності на 15-25% та на 20-30% пришвидшується впровадження інновацій (Heisig, 2009).

Важливість інтелектуального потенціалу полягає у тому, що він – на відміну від інтелектуального капіталу – відображає не тільки уже існуючі нематеріальні активи організації, а ще й її приховані та перспективні можливості, які формуються на основі знань та компетентностей. Таким чином, важливим є усвідомлення *об'єктивної взаємообумовленості процесів управління знаннями та формування інтелектуального*

потенціалу організації, що в умовах сучасних змін набуває особливої актуальності (рис. 1), оскільки дає можливість посилювати інноваційність, підвищувати якість управлінських рішень, ефективність процесів та операцій, адаптивність та гнучкість організації, створювати цінність для клієнтів і партнерів.

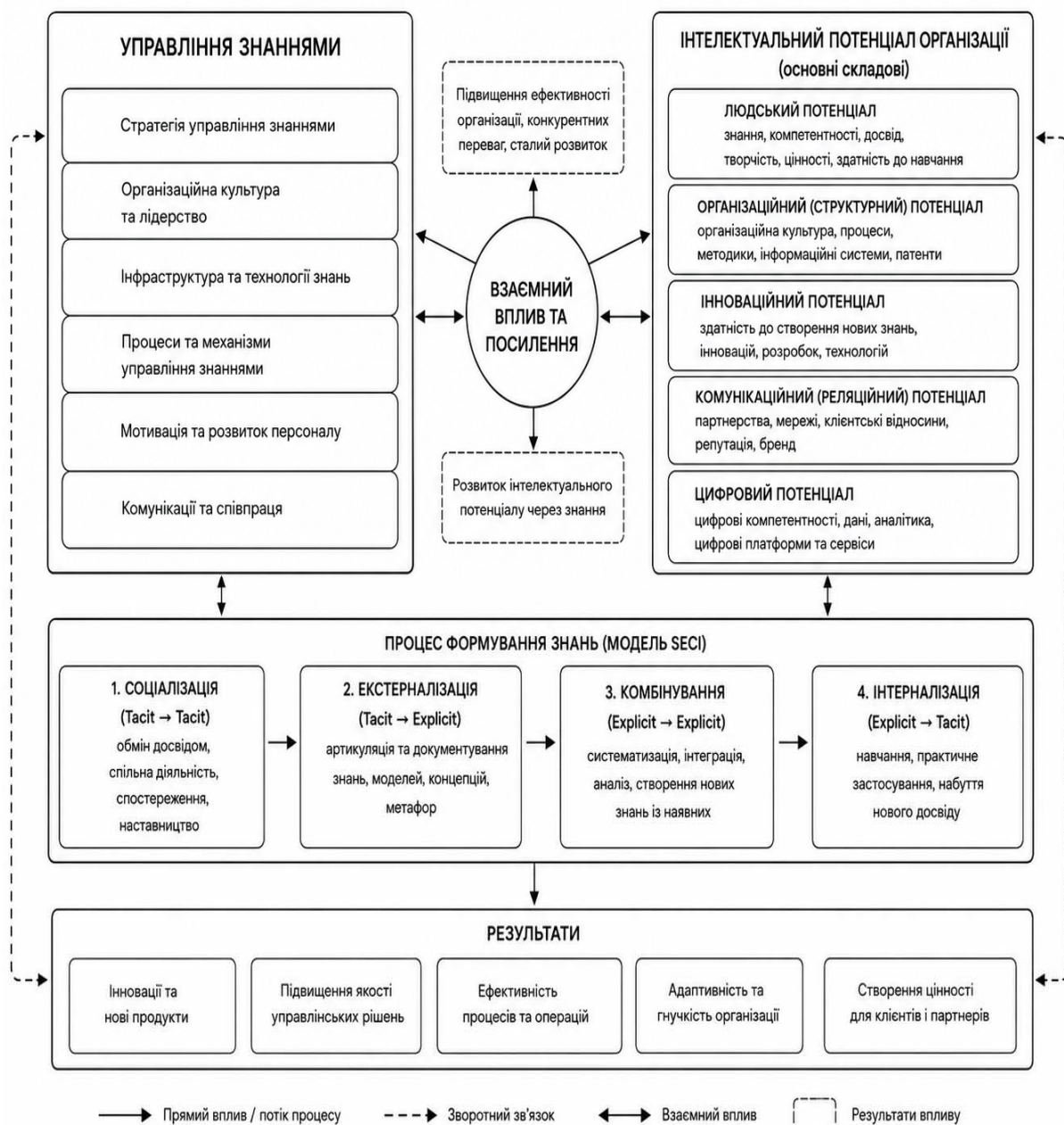


Рисунок 1. Схема взаємообумовленості процесів управління знаннями та формування інтелектуального потенціалу організації

Джерело: розроблено автором на основі: (Nonaka and Takeuchi, 1995; Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Shkoda, Terpiuk and Sahaidak, 2020; Гірдвайніс and Якімова, 2023)

Ефективність управління знаннями залежить не тільки від внутрішніх організаційних факторів. Суттєвого значення, як свідчать успішні практики, мають питання партнерства бізнес-організації із науковими та освітніми закладами, що здатне забезпечити синергетичний ефект у питаннях формування високопрофесійного інтелектуального потенціалу.

У зв'язку з важливістю окресленого, спробуємо сформулювати *концептуальний підхід до формування інтелектуального потенціалу на базі інтегрованої системи управління знаннями, що дозволяє досягти синергетичного ефекту.*

В основі синергії бізнесу, науки і освіти лежить інтегрована взаємодія, де поєднуються практичний досвід бізнесу, науково-дослідний потенціал науки й освітньо-компетентнісні можливості освітніх закладів. В ідеалі окреслена взаємодія дозволяє суттєво підвищити інноваційність бізнес-середовища, рівень розвитку людського капіталу та сталість соціально-економічного розвитку країни.

Перехід до економіки знань показав на практиці, що жоден із названих секторів не здатен підвищити ефективність, коли функціонує ізольовано. Запит на інновації, нові технології та компетентності формує бізнес; генерацію нових ідей, знань та досліджень здійснює наука; освіта – забезпечує підготовку фахівців, передачу (трансфер) знань та розвиток відповідних запитам бізнесу професійних компетенцій. Саме у такій взаємодії можливе досягнення синергетичного ефекту, коли загальний результат є більшим, ніж ефективність функціонування кожного елементу окремо.

Таким чином, сутність синергії бізнесу, науки та освіти проявляється у таких елементах: спільне створення знань; інтеграція науки в управлінську практику та безпосередньо у виробничий процес; адаптація освітніх програм до вимог ринкового середовища; формування інноваційного середовища; розвиток інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу; розвиток людського капіталу та людського потенціалу; пришвидшення трансферу знань і технологій; посилення гнучкості та адаптивності у прийнятті управлінських рішень на різних рівнях господарювання тощо.

У загальному вигляді сутність синергії бізнесу, науки і освіти можна представити у такому логічному ланцюгу:

освіта » дослідження » інновації » практичне впровадження » нові знання

У синергетичному поєднанні бізнесу, науки та освіти, кожен елемент має відповідати за конкретні результати. *Бізнес*, наприклад, повинен формувати запит на сучасні знання, фінансувати дослідження та інновації, створювати необхідні умови для практичного впровадження наукових досягнень, приймати участь у підготовці фахівці через навчальні та виробничі практики, стажування, дуальну освіту (підкреслено нами!!!) (Тюхтенко, 2023), корпоративне навчання тощо. *Наука* призвана генерувати нові знання, технології, інноваційні підходи через проведення прикладних та фундаментальних досліджень, створення сучасних нових технологій, науково обґрунтовувати управлінські рішення, формувати інноваційний потенціал економіки. *Освіта* передає знання та формує компетентності за допомогою підготовки високопрофесійних вмотивованих фахівців, розвитку у здобувачів критичного й інноваційного мислення, здійснювати інтеграцію сучасних досягнень науки й техніки у освітній процес, розвивати культуру безперервного навчання та розвитку.

У світовій практиці реалізація партнерства бізнесу, науки та освіти для досягнення синергетичного ефекту відбувається у вигляді дуальної освіти, академічної мобільності, функціонуванні спільних дослідницьких центрів, освітньо-наукових кластерів, бізнес-інкубаторів, стартап-центрів, корпоративних університетів, грантів та інноваційних проектів, створенні та використанні цифрових платформ обміну знаннями, тренінгів і спільних освітніх програм.

На рис. 2 нами запропоноване схематичне зображення *інтегрованої моделі управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організації в умовах синергії бізнесу, науки та освіти.*

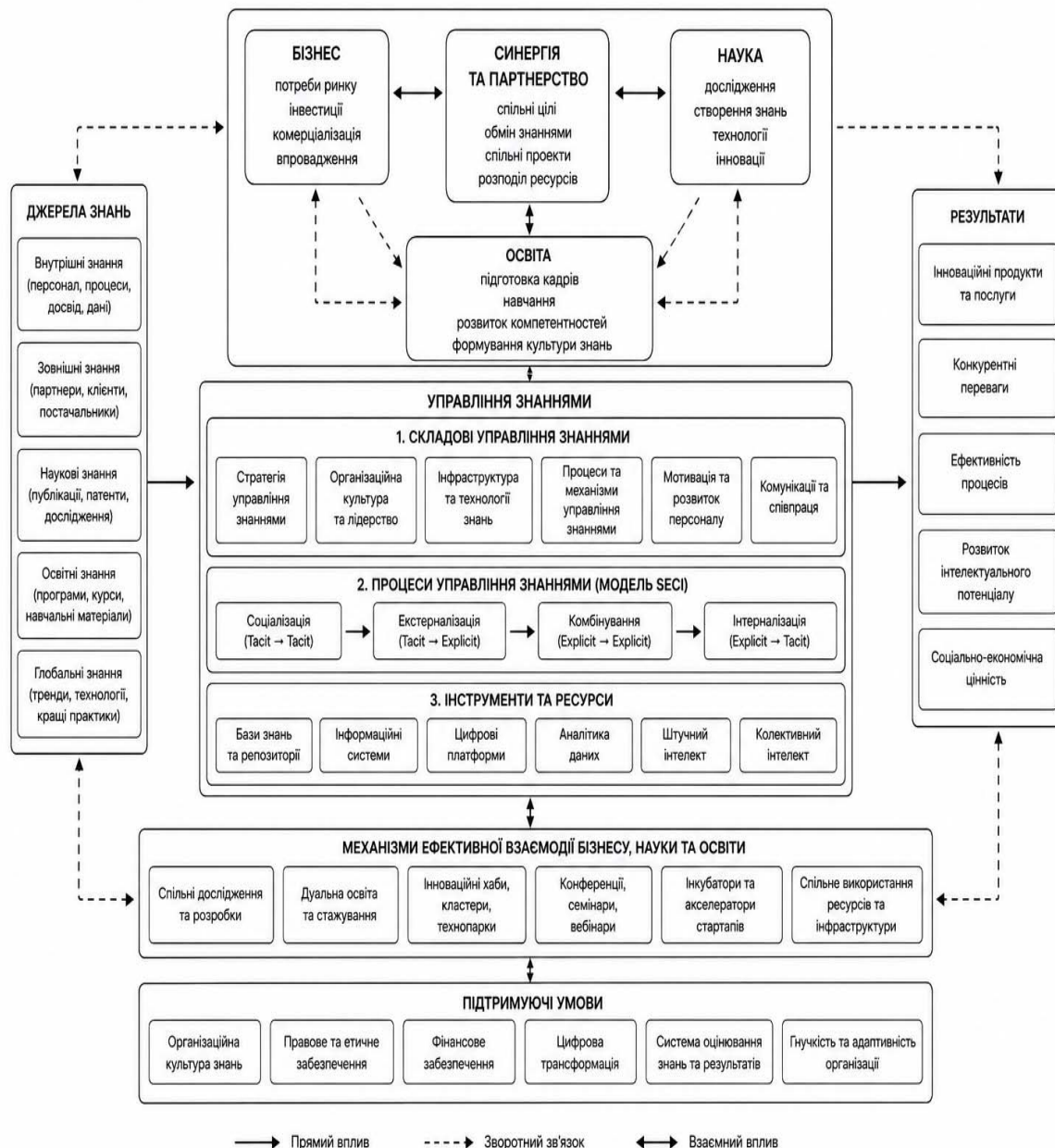


Рисунок 2. Інтегрована модель управління знаннями
для формування інтелектуального потенціалу організації
в умовах синергії бізнесу, науки та освіти

Джерело: розроблено автором

Внаслідок впровадження запропонованої моделі у реальний бізнес-простір за рахунок окресленої синергії ми можемо очікувати покращення у питаннях формування та розвитку інтелектуального потенціалу організації, підвищення інноваційної, адаптивності до змін, мотивації, якості управлінських рішень, формування конкурентних переваг, розвитку системи управління знаннями, функціонування професійної системи менеджменту та забезпечення стратегічної стійкості в умовах турбулентності та швидких змін. Особливої уваги запропонована нами модель заслуговує в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції, які посилюють значення швидкого оновлення знань, а здатність працівників до навчання і генерації інновацій розглядається ключовим фактором успіхів та іміджу організації.

Для української економіки, яка знаходиться у важких умовах війни, запропонована модель управління знаннями дає підстави для визначення основних пріоритетів повоєнного відновлення через формування нової ідеології розвитку, яка має базуватися на знаннях, інноваціях, цифровій трансформації та інтеграції інтелектуального потенціалу кожного підприємства і держави в цілому. А досягнення синергії партнерства бізнесу, науки та освіти може розглядатися основою інноваційної економіки України та її стійкого соціально-економічного розвитку в умовах європейської та світової інтеграції. Перелік основних механізмів підвищення ефективності управління знаннями через партнерство бізнесу, науки та освіти для повоєнного відновлення української економіки систематизовано нами у таблиці 1.

Таблиця 1

**Механізми підвищення ефективності управління знаннями
через партнерство бізнесу, науки та освіти
для повоєнного відновлення економіки України**

Механізми управління знаннями	Сутність	Роль партнерства	Значення для повоєнного відновлення економіки України	Синергетичний ефект
1	2	3	4	5
<i>Інтеграція знань та взаємодія партнерів</i>	Поєднання інтелектуальних ресурсів бізнесу, науки, освіти	Бізнес формує практичний запит, наука створює нові знання, освіта забезпечує підготовку кадрів	Формування єдиного інноваційного середовища розвитку	Посилення інноваційного та інтелектуального потенціалу економіки
<i>Трансфер знань і технологій</i>	Передача наукових розробок та інновацій у виробничу сферу	Наукові установи передають результати досліджень бізнесу через освітні й інноваційні платформи	Пришвидшення модернізації економіки та вітчизняного виробництва	Впровадження нових технологій та підвищення продуктивності
<i>Дуальна освіта та розвиток компетентностей</i>	Поєднання навчання з практичною підготовкою	Освіта адаптує програми до потреб бізнесу та інноваційної економіки	Підготовка конкурентоспроможних фахівців для відбудови держави	Зростання якості людського та інтелектуального капіталу та зайнятості
<i>Цифровізація управління знаннями</i>	Використання цифрових платформ, баз знань, Big Data та штучного інтелекту	Освіта і наука генерують цифрові компетентності, бізнес забезпечує впровадження технологій	Формування цифрової економіки та smart-відновлення	Підвищення ефективності управління та забезпечення інноваційності
<i>Інноваційні кластери та технопарки</i>	Формування спільних інноваційних екосистем	Спільна діяльність університетів, підприємств і дослідницьких центрів	Розвиток регіональної економіки та підтримка стартапів	Нові робочі місця та інвестиційна активність
<i>Організаційне навчання та обмін знаннями</i>	Створення систем обміну знаннями та колективного навчання	Партнерські мережі сприяють поширенню знань і кращих практик	Адаптація організацій до кризових і повоєнних умов	Підвищення гнучкості та адаптивності організацій

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Комерціалізація наукових розробок	Перетворення результатів досліджень на економічний продукт	Бізнес інвестує у впровадження інновацій, освіта і наука забезпечують наукову базу	Стимулювання економічного зростання та підприємництва	Розвиток високотехнологічних секторів
Розвиток інтелектуального потенціалу	Формування людського, інноваційного та цифрового потенціалу	Системна взаємодія усіх учасників – екосистема знань	Забезпечення довгострокового стійкого розвитку країни	Зростання конкурентоспроможності економіки
Міжнародна науково-освітня інтеграція	Участь у міжнародних проектах та програмах	Спільні гранти, дослідження, академічна мобільність	Залучення міжнародного досвіду та ресурсів для відновлення	Інтеграція України у глобальний інноваційний простір
Формування культури знань та інновацій	Розвиток культури безперервного навчання й інноваційності	Бізнес, освіта та наука спільно формують середовище розвитку знань	Підвищення інноваційної активності суспільства	Створення економіки знань та сталого розвитку

Джерело: систематизовано автором

Аналіз таблиці 1 показує що партнерство бізнесу, науки та освіти обґрунтовує необхідність підвищення ефективності управління знаннями організації та економічної системи країни в цілому для досягнення більш швидкого синергетичного ефекту, що проявляється: у прискоренні трансферу знань й технологій, у підготовці конкурентоспроможного людського капіталу та інтелектуального капіталу; у розвитку інноваційного підприємництва, у модернізації виробничого простору, у відновленні критичної інфраструктури та формуванні нових точок економічного зростання на шляху до євроінтеграції та визнання на міжнародному рівні.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Управління знаннями в сучасному світовому та вітчизняному розвитку доцільно розглядати як стратегічну управлінську категорію, що відображає систему організаційних, інформаційних, освітніх і комунікаційних процесів, спрямованих на створення, передачу та використання знань для довгострокового розвитку організації. Управління знаннями дозволяє суттєво підвищити рівень інтелектуального потенціалу організації, а синергія бізнесу, науки й освіти представляє собою стратегічну основу формування інноваційної економіки та інтелектуального потенціалу організації. Вона здатна поєднати ресурси, знання, компетентності і практичний досвід для створення нової цінності на засадах людиноцентричності та забезпечити довгострокові конкурентоспроможності кожної організації та суспільства загалом.

Подальші наукові розвідки у обраній нами проблематиці пов'язані із поглибленням теоретико-методичних й прикладних аспектів функціонування економіки знань та управління знаннями для повоєнного відновлення України. Передусім, це питання управління знаннями в умовах цифрових трансформацій, штучного інтелекту, трансферу технологій та знань через синергію бізнесу, науки та освіти у формуванні інноваційних екосистем; оцінювання ефективності управління знаннями та інтелектуального потенціалу організації; розробці інструментів розвитку організаційного навчання з урахуванням передового світового досвіду та успішних практик впровадження у реальному бізнес-просторі. Також вкрай важливими є питання комерціалізації наукових досліджень, розвитку цифрових компетентностей персоналу та

формування адаптивних систем управління знаннями, які можуть забезпечити стійкість організації у кризових умовах діяльності.

Бібліографічний список

- Гірдвайніс, В. А. та Якімова, Н. С., 2023. Дослідження управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах післявоєнного стану. *Економіка і організація управління*, 1, с. 61–67. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.1.6.
- Тюхтенко, Н. А. та Навроцька М. М., 2025. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. *Серія: Економіка*, 29, с. 85–97. DOI: 10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97.
- Тюхтенко, Н. А., 2022. Ділове партнерство закладів освіти і підприємств в умовах впровадження дуальної форми здобуття освіти. *Науковий вісник Полісся*, 2(25), с. 33–45. DOI: 10.25140/2410-9576-2022-2(25)-33-45.
- Тюхтенко, Н. А., 2023. Застосування дуальних форм набуття вищої освіти в системі заходів повоєнного відновлення економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8 (3Український журнал прикладної економіки та техніки), с. 345–349. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-3-53.
- Тюхтенко, Н. А., 2025. Комунікаційне забезпечення командної роботи як важлива складова системи менеджменту в умовах інформаційно-інтелектуальної економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(1(59)), pp. 125–138. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333226](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333226)
- Alavi, M. and Leidner, D. E., 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), p. 107–136. DOI: 10.2307/3250961.
- Carayannis, E. G. and Campbell, D. F. J., 2009. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), p. 201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374.
- Davenport, T. H. and Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F., 2006. *The Effective Executive*. New York : HarperCollins Publishers. (Original work published 1966).
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L., 2000. The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), p. 109–123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
- Grant, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue Winter, p. 109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110.
- Heisig, P., 2009. Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), p. 4–31. DOI: 10.1108/13673270910971798.
- Lev, B., 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington : Brookings Institution Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.
- Shkoda, T., Tepluk, M. and Sahaidak, M., 2020. Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), p. 221–232. DOI: 10.30525/2256-0742/2020-6-5-221-232.
- Stewart, T. A., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York : Doubleday Currency.

- Sveiby, K. E., 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Wiig, K. M., 1997. Knowledge management: An introduction and perspective // *Journal of Knowledge Management*, 1(1), p. 6–14. DOI:10.1108/13673279710800682.

References

- Alavi, M. and Leidner, D. E., 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), p. 107–136. DOI: 10.2307/3250961.
- Carayannis, E. G. and Campbell, D. F. J., 2009. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), p. 201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374.
- Davenport, T. H. and Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F., 2006. *The Effective Executive*. New York : HarperCollins Publishers. (Original work published 1966).
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L., 2000. The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), p. 109–123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
- Grant, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue Winter, p. 109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110.
- Heisig, P., 2009. Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), p. 4–31. DOI: 10.1108/13673270910971798.
- Hirdvainis, V. A. ta Yakymova, N. S., 2023. Doslidzhennia upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoho stanu. [Research on the management of the intellectual potential of enterprises in the post-war period]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1, p. 61-67. DOI: <<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.6>>
- Lev, B., 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington : Brookings Institution Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.
- Shkoda, T., Tepluk, M. and Sahaidak, M., 2020. Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), p. 221–232. DOI: 10.30525/2256-0742/2020-6-5-221-232.
- Stewart, T. A., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York : Doubleday Currency.
- Sveiby, K. E., 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Tyukhtenko, N. A. and Navrotska, M. M., 2025. Aktualni pytannia innovatsiinoho upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh adaptatsii biznes-seredovyshcha do transformatsiinykh zmin [Current issues of innovative human resources management in the context of business environment adaptation to transformational]. Series: Economics, 29, 85-97. DOI: 10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97. (in Ukrainian)
- Tyukhtenko, N. A., 2022. Dilove partnerstvo zakladiv osvity i pidpriemstv v umovakh vprovadzhennia dualnoi formy zdobuttia osvity. [Business partnership between educational institutions and enterprises in the context of implementing a dual form of education]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2(25), pp. 33-45. DOI: <[https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-33-45](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-33-45)> (in Ukrainian)

- Tyukhtenko, N. A., 2023. Zastosuvannia dualnykh form nabuttia vyshchoi osvity v systemi zakhodiv povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. [Application of dual forms of higher education in the system of measures for post-war economic recovery of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(3), p. 345–349. DOI: <<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-53>> (in Ukrainian)
- Tyukhtenko, N. A., 2025. Komunikaatsiine zabezpechennia komandnoi roboty yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu v umovakh informatsiino-intelektualnoi ekonomiky. Communication support of teamwork as an important component of the management system in the conditions of the information-intellectual economy. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 24(1(59)), 125–138. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333226](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333226) (in Ukrainian)
- Wiig, K. M., 1997. Knowledge management: An introduction and perspective // *Journal of Knowledge Management*, 1(1), p. 6–14. DOI:10.1108/13673279710800682.

Tyukhtenko N.

KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR FORMING INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF PARTNERSHIP OF BUSINESS, SCIENCE AND EDUCATION

The article is devoted to the study of theoretical and applied aspects of knowledge management as a strategic mechanism for forming the intellectual potential of a modern organization, based on the synergy of business, science and education. It is proved that in the transition to a knowledge economy, human-centricity and intellectual potential become key factors of innovative development, adaptability and competitive advantages of the organization. The essential characteristics of the categories "knowledge management", "intellectual potential", "partnership of business, science and education", "synergy of interaction" are specified. An analysis of theoretical approaches to knowledge management in the context of creating the intellectual potential of the organization is carried out. Their objective relationship is proven, in which effective knowledge management consists in the functioning of an integrated system of generation, accumulation, transfer and use of knowledge both within the organization and through external partnerships. An integrated model of knowledge management has been developed to form the intellectual potential of the organization in the conditions of synergy of business, science and education. Priority mechanisms of interaction between partner spheres have been formulated, including the transfer of knowledge, technologies, dual education, the formation and development of innovative infrastructure, digitalization, organizational learning and development, etc. Special attention is paid to knowledge management in the conditions of finding effective ways of post-war restoration of the Ukrainian economy to increase its competitiveness in the context of integration into the European and global business space. The practical significance of the study lies in the possibility of using substantiated approaches to the implementation and improvement of knowledge management processes and the general management system in the conditions of adaptation to global digitalization challenges.

Keywords: knowledge management, intellectual potential, partnership, business, science, education, human capital, innovation, synergy, digitalization, post-war recovery of the Ukrainian economy.

Стаття надійшла до редакції: 26.03.2026.

Прийнято до публікації: 05.04.2026 р.