

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-110>

УДК 005.94:005.336.4

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ДЖЕРЕЛО СТАЛИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: ВІД КОМПЕТЕНЦІЙ ДО KNOW-HOW

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A SOURCE OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES: FROM COMPETENCIES TO KNOW-HOW

Сергієнко Олена Андріанівна

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>

Тонєва Кристина Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1848-8130>

Христофорова Олена Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Київська філія ТОВ "Газорозподільні мережі України"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-2488>

Serhiienko Olena

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

Krystyna Tonieva

V. N. Karazin Kharkiv National University

Khrystoforova Olena

Kyiv Branch of «Gas Distribution Networks of Ukraine» LLC

У статті обґрунтовано роль управління знаннями (УЗ) як фундаментальної стратегічної моделі формування сталих конкурентних переваг в умовах інтелектуальної та цифрової економік. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування механізму трансформації знань у ключові компетенції та системне структурування інтелектуального капіталу. Методологія базується на системному підході та ресурсній концепції, що дозволяє побудувати цілісний ланцюг перетворення вхідних ресурсів у ринкову цінність. Розкрито відмінності між гуманістичною моделлю та техноцентричною моделлю цифрової економіки, що дозволяє уникнути редукації менеджменту до технічного адміністрування даних. Особливу увагу приділено трансформації неявного знання у ноу-хау. Запропоновано класифікацію ноу-хау за формами ринкового прояву, що виступає інструментом монетизації інтелектуальних активів та забезпечення прибуткового зростання підприємства.

Ключові слова: знання, управління знаннями, інтелектуальний капітал, ключові компетенції, ноу-хау, цифрова економіка, ресурсна концепція, інноваційний ринок.

This research substantiates the vital necessity of positioning knowledge management as a core strategic model for achieving sustainable competitive advantages in modern intellectual and digital economies. The primary objective is to analyze the conceptual logic through which digital knowledge processes facilitate the formation of organizational competencies and the structuring of intellectual capital. The significance of this topic arises from the global transition from tangible assets toward intellectual resources. Grounded in a systemic approach and the resource-based view, the methodology constructs a transformation chain that converts input knowledge into dynamic capabilities and market value. The study demonstrates that knowledge management is essentially a humanitarian technology, where the human factor determines eighty percent of success. By distinguishing between the digital and knowledge economies, the research mitigates the risk of reducing strategic management to technical data administration.



Consequently, the paper proposes a paradigm shift in viewing the organization not as a mechanistic system for data processing, but as a living organism capable of self-renewal through the continuous generation of corporate intelligence. Particular emphasis is placed on the synergistic approach, which redefines organizational instability not as a crisis but as a deliberate state essential for fostering creativity and self-organization. Additionally, the paper clarifies how the synergy between human, structural, and relational capital transforms basic resources into unique core competencies that are difficult for competitors to replicate. Furthermore, the dual nature of know-how is analysed both as a production function ensuring operational efficiency and as a specific form of intellectual property that generates royalty income. Its practical value consists of a comprehensive roadmap for organizational transformation toward a humanistic management model that enhances innovation potential. Ultimately, the proposed classification of know-how by its market manifestations provides a tool for the effective commercialization of intellectual labor, ensuring stable and profitable corporate growth.

Keywords: knowledge, knowledge management, intellectual capital, core competencies, know-how, digital economy, resource-based view, innovation market.

Постановка проблеми. Сучасна економіка функціонує в умовах, які визначаються як економіка, заснована на знаннях (knowledge-based economy), що спричиняє докорінну трансформацію галузевих структур та механізмів конкуренції. У цьому новому бізнес-середовищі капітал активно перерозподіляється у сфері, що орієнтовані на створення та ефективне використання знань. Відповідно, частка інтелектуального капіталу (ІК) у формуванні доданої вартості продукції зростає, а ринкова вартість компаній дедалі більше залежить від якості їхніх інтелектуальних ресурсів. Компанії, що прагнуть зростання, повинні ідентифікувати нові форми капіталу та розвивати ті складові ресурсної бази, які можуть стати надійним джерелом конкурентних переваг.

В умовах загострення конкуренції на ринках успіх компанії можливий лише за умови системного вдосконалення інтелектуальної складової свого ресурсного портфеля. Це вдосконалення включає безперервне накопичення організаційного знання (корпоративного інтелекту) та об'єктивацію досвіду й навичок персоналу у нові технології, продукти, послуги, бізнес-процеси та управлінські рішення. Ключовим стратегічним завданням у цьому контексті є формування механізму УЗ, оскільки інтелектуальний капітал розглядається як ключовий драйвер вартості та визначальний чинник стратегічного розвитку компанії. Однак, у науковій спільноті досі тривають дискусії щодо дефініцій понять «знання» та «управління знаннями», а головною проблемою є ризик редукції управління знаннями до функцій інформаційних систем, тоді як УЗ має бути стратегічним механізмом. Доцільно розширити парадигмальне розуміння фірми, зазначивши, що сучасна концепція розглядає організацію не як механістичну систему обробки інформації, а як живий організм, здатний до постійного самооновлення та

регенерації, де створення знань стає способом існування всієї структури, а кожен працівник виступає інтелектуальним підприємцем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи цифрової трансформації економічних систем закладено у працях Г. Я. Аніловської, В. С. Костирка та Є. А. Рехлецького, присвячених впливу цифровізації на економічну динаміку та глобальні виклики розвитку постіндустріального суспільства [1, с. 1], а також особливостям цифровізації HR-процесів та концептуальним аспектам трансформації управління персоналом в умовах сучасних викликів О. Дяків та ін. [2, с. 214]. Стратегічний вимір цифрової трансформації розкривається через формування цифрової стратегії підприємства у дослідженнях С. О. Зубкова та А. О. Колесника [3, с. 285], що підкріплюється методологічною базою системно-інформаційних моделей М. М. Корабльова та С. В. Луцького [4, с. 28].

Проблематику інтелектуального капіталу як ключового чинника створення додаткової вартості комплексно досліджено у роботах В. S. Arofah та M. Harsono [9, с. 117], а також F. Ivinić, S. Zemla та N. Zemla [13, с. 198]. Зого кількісному оцінюванню через модель доданої вартості інтелектуального коефіцієнта (VAIC) для визначення фінансової та оперативної ефективності установ присвячено праці А. Phan та Т. Н. Т. Le [17, с. 130], а також механізмам стратегічного менеджменту для забезпечення сталих конкурентних переваг – дослідження В. Н. Jasim [14, с. 421]. Дослідження інтелектуального капіталу як латентної складової вартості підприємства активізувалися на початку 1980-х років, причому фундаментальний внесок у розробку цієї теорії зробили Хіроюкі Ітамі (1987) та Карл-Ерік Свейбі (1989), що детально аналізується у працях F. Ivinić, S. Zemla та N. Zemla [13, с. 199–200]. Процес формування та вдосконалення про-

фесійних компетенцій менеджерів розглядається у роботах Ю. Є. Кулика [5, с. 132]. Статистичні дані свідчать про стрімке зростання ролі нематеріальних активів, чия ринкова вартість за останні чверть століття збільшилася у 13 разів, зафіксувавши рекордний показник у 2024 році, що зафіксовано у звітах WIPO [20, с. 4].

Трансформацію знань у комерційно успішні інноваційні рішення висвітлено у дослідженнях Е. Melero, N. Palomeras та М. Simeth [15, с. 2], які аналізують важливість неявного знання винахідників. Взаємозв'язок між практиками управління знаннями та організаційною гнучкістю розкрито у працях S. U. Rehman та ін. [18, с. 1388] і М. Nasir Salihu [16, с. 892]. Перспективи розвитку системи управління знаннями окреслюються у контексті переходу від парадигми Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 з акцентом на людиноцентричність, стійкість та екологічну стабільність промислових екосистем окреслюються Н. Thompson-Bahm, J. E. Teixeira та R. C. G. Lobo [19, с. 91].

Ланцюг трансформації починається з даних, які після структурування перетворюються на інформацію, а вона, після обробки, стає стійкою конструкцією, придатною для практичного застосування, тобто знанням. Ключовим драйвером інновацій визнається не стільки формалізоване явне знання, скільки глибоко персоналізоване неявне знання, а їхня безперервна взаємодія у межах динамічної спіралі моделі SECI забезпечує конвертацію індивідуального досвіду в організаційне надбання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішена частина проблеми полягає у співвідношенні гуманістичної моделі управління знаннями та цифрової економіки. Хоча цифрова економіка орієнтована на розвиток суспільства знань і сприяє формуванню інформаційного простору, існує ризик створення «контрафакту», заміни істинної моделі управління знаннями інформаційною моделлю, яка посилює адміністрування, залишає об'єктом управління виробничу систему, а не персонал як носія знань, і розцінює режим самоорганізації як кризовий. Тому управління знаннями необхідно позиціонувати як стратегічну модель, що спирається на гуманістичні засади та синергетичний підхід, а не лише як ІТ-систему.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування механізму управління знаннями як стратегічної основи формування інтелекту-

ального капіталу та динамічних спроможностей підприємства, що забезпечує досягнення сталих конкурентних переваг шляхом трансформації результатів інтелектуальної діяльності у ринково-орієнтоване ноу-хау в умовах цифрової трансформації.

Відповідно до визначеної мети, основними завданнями статті є:

1. Уточнити сутність понять «знання» та «управління знаннями» в умовах постіндустріального розвитку, виявивши ключові проблеми формування механізмів УЗ, такі як складність контролю інформації та дефіцит спеціалізованих навичок.

2. Проаналізувати взаємозв'язок людиноцентричної стратегічної моделі (економіка знань) та техноцентричної адміністративної моделі (цифрова економіка), акцентуючи на ризиках редукції УЗ до рівня суто інформаційних систем та ігнорування людського фактору.

3. Обґрунтувати роль ключових компетенцій та синергії складових інтелектуального капіталу (людського, структурного та реляційного) як стратегічного ресурсу для забезпечення сталих конкурентних переваг через механізми інноваційної культури та обміну досвідом.

4. Розкрити «ноу-хау» як результат управління знаннями та об'єкт комерціалізації через систематизацію його ринкових форм («товар-додаток», «товар-уміння», «товар-дія», «товар-безпека»), що виникають внаслідок перетворення неявного знання винахідників у інноваційні продукти.

5. Розробити концептуальну модель, яка на засадах екосистемного підходу та теорії динамічних спроможностей описує ланцюг трансформації знань в інтелектуальний капітал і компетенції підприємства, що є фундаментом для формування сталих конкурентних переваг та успішного виходу на інноваційний ринок у формі комерціалізованого ноу-хау

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальна трансформація економічних систем зумовила перехід до моделі, заснованої на знаннях, де інтелектуальний капітал стає вирішальним чинником стратегічного успіху. Ринкова вартість сучасних компаній дедалі більше визначається якістю їхніх інтелектуальних активів, оскільки частка нематеріальних ресурсів у структурі вартості підприємств досягла історичного максимуму. Сучасна концепція розглядає організацію не як механістичну систему, а як живий організм, здатний до самооновлення через створення нових знань.

Знання у межах менеджменту визначаються як комплекс концепцій, акумульованих через навчання та емпіричний досвід для реалізації в активній діяльності. Процес створення організаційного знання базується на безперервній взаємодії між неявним компонентом, що включає індивідуальну інтуїцію та навички, і явним компонентом, який піддається кодифікації. Управління знаннями виступає як стратегічний процес координації генерації та використання інтелектуального інструментарію. Важливо розмежовувати цифрову та знанняву економіку, оскільки існує серйозний ризик редукції стратегічного управління до впровадження суто інформаційних систем без урахування людського фактору. Справжня економіка знань базується на людиноцентричності та режимі самоорганізації «на межі хаосу», де нестійкість системи стимулює появу інновацій. Перехід до парадигми Індустрії 5.0 вимагає гармонізації технологій зі стійким розвитком та добробутом людини [5].

Інтелектуальний капітал, що включає людський, структурний та реляційний компоненти, визнаний ресурсом для досягнення сталих конкурентних переваг. Згідно з ресурсною теорією (RBV), лише унікальні та рідкісні компетенції, які складно імітувати, забезпечують довгострокове ринкове лідерство й капіталізацію підприємства. Розвиток інтелектуальних активів підтримує здатність організації генерувати нові ідеї навіть у часи глобальних криз. Ноу-хау виступає результатом успішної трансформації неявного досвіду працівників у конкретне технологічне чи управлінське рішення, готове до ринкового обміну [15]. Як об'єкт інтелектуальної власності, ноу-хау має двоїсту природу, будучи одночасно

і функцією виробничого процесу, і формою реалізації майнових прав. Ефективне управління правами на інтелектуальну власність забезпечує підприємству стабільний дохід у формі роялті та доступ до нових сегментів ринку.

Для поглибленого розуміння операційної складової менеджменту знань виникає необхідність у розробці деталізованої інструментальної моделі, яка б розкривала логіку трансформації інтелектуальних ресурсів на кожному рівні управління. Обґрунтування побудови такої моделі зумовлене потребою в чіткій ідентифікації вхідних параметрів, специфічних управлінських механізмів та індикаторів результативності, що дозволяє перетворити абстрактні теоретичні положення на прикладний алгоритм монетизації інтелекту (рис. 1).

Представлена концептуальна модель (рис. 1) ілюструє системний процес перетворення індивідуального досвіду та інформаційних потоків у стратегічні активи організації. На початкових етапах основна увага зосереджена на ідентифікації та цифровій інтеграції знань у платформи підприємства, що забезпечує швидкість обміну даними та адаптивність системи. Подальший розвиток передбачає накопичення досвіду та організаційне навчання, результатом яких є формування унікального інтелектуального капіталу та компетенцій, що забезпечують сталі конкурентні переваги [6]. Завершальна стадія функціонування моделі спрямована на об'єктивацію цих активів у формі know-how, що через процеси формалізації та захисту дозволяє успішно реалізовувати інноваційну цінність на ринку.

Механізм формування стратегічної цінності в інноваційній екосистемі реалізується через

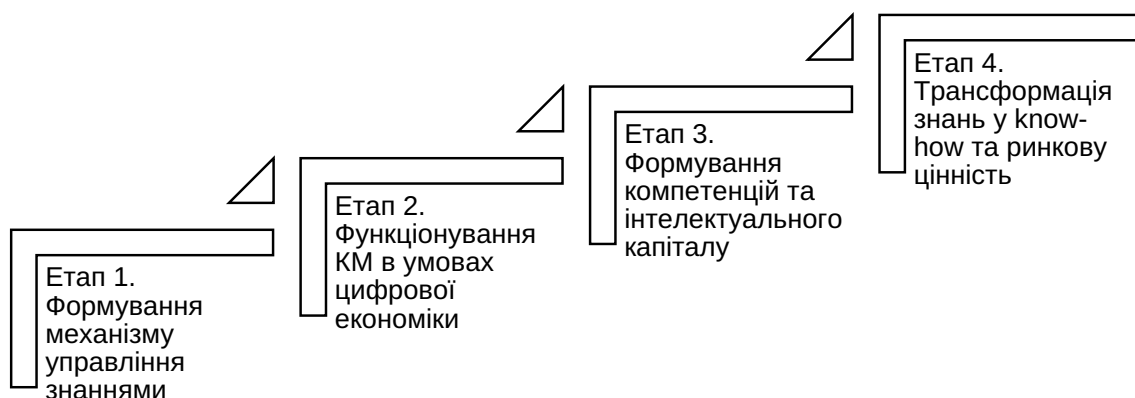


Рис. 1. Концептуальна модель механізму трансформації знань у ринкову цінність підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 18]

ланцюг трансформації знань в інтелектуальний капітал, ключові компетенції та сталі конкурентні переваги, що детально відображено у розробленій логіко-структурній схемі дослідження (рис. 2).

Концептуально УЗ доцільно трактувати як процес координації генерації, удосконалення, консервації, дисемінації та використання

сукупності моделей. Ці моделі з певним рівнем достовірності та точності уможовлюють прийняття ефективних рішень та досягнення заданих результатів у практичній діяльності. Ця модифікація визначення терміну «знання» обумовлена тим, що неможливо створити єдину модель, яка б адекватно репрезентувала характеристики складної системи.

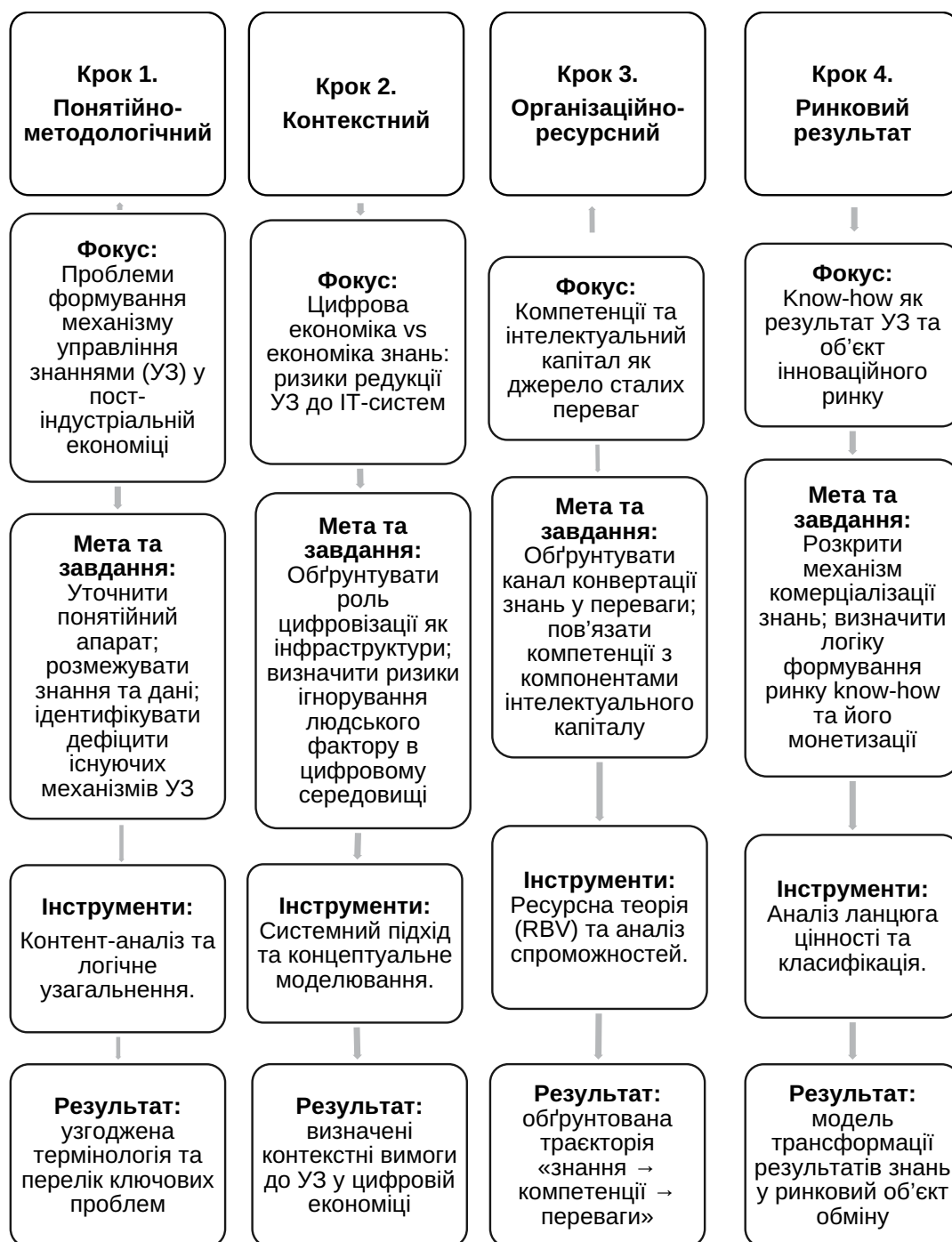


Рис. 2. Логіко-структурна схема дослідження механізму трансформації управління знаннями підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Знання має прагматичну цінність, а саме потенціал практичного застосування, трансформуючись в «інструментарій» для генерації продукту. Ключовий принцип результативної організації УЗ полягає у необхідності своєчасного забезпечення релевантним знанням тих осіб, які його потребують. Узагальнюючи, УЗ є інтеграцією людських ресурсів (носіїв знань), процесів (фасилітація дисемінації) та технологічних рішень.

У постіндустриальній економіці, де цінність навичок персоналу та організаційної культури може значно перевищувати вартість матеріальних ресурсів, успіх залежить від розвитку ключових компетенцій і динамічних здібностей. Фундаментальною особливістю моделі УЗ є її орієнтація на креативність і самоорганізацію.

На відміну від традиційного менеджменту, який оцінює нестійкість як кризу, економіка знань долає цю дилему, розглядаючи нестійкий, нерівноважний стан організації (режим «на межі хаосу») як спеціально створений і необхідний для інновацій, що не призводить до втрати цілісності. У цьому процесі важливу роль відіграють категорії синергетики, такі як атрактор, біфуркація та флуктуації, які можуть стати інструментами управління знаннями. Для глибшого розкриття синергетичного підходу слід додати, що ефективність управління знаннями в умовах нелінійності досягається через формування сприятливого середовища (Ва) для обміну неявними активами, де новий порядок виникає в результаті мікро-взаємодій агентів, а синергетичний ефект дозволяє інтегрованій системі знань суттєво перевищувати суму результатів її окремих підрозділів.

Економіка знань ґрунтується на ресурсному підході (Resource-Based View), де фокус уваги зміщується з аналізу зовнішнього середовища на внутрішні ресурси, а провідне місце займає людський інтелектуальний потенціал. Цифрова економіка (ЦЕ) – це господарська діяльність, де ключовим фактором виробництва є дані в цифровій формі [10]. Проект ЦЕ орієнтований на створення умов для розвитку суспільства знань.

Однак ЦЕ, по суті, являє собою розвинену інформаційну систему державного масштабу. Виникає серйозна небезпека підміни істинної, гуманістичної моделі управління знаннями, що базується на креативності та самоорганізації, інформаційною моделлю. Інформаційна модель УЗ несумісна з потребами економіки знань, оскільки вона посилює адмі-

ністрування, залишає об'єктом управління виробничу систему (а не персонал), спрямовує інновації на легко копіювані інституціональні рішення та розцінює самоорганізацію як кризовий стан [8]. Ця модель є, скоріше, моделлю управління інформацією, що виконує забезпечувальну функцію в традиційній моделі управління виробництвом.

Успішна стратегія вимагає чіткого відмежування гуманістичного підходу до управління знаннями від суто інформаційних моделей, притаманних цифровій економіці. Порівняння цих моделей за об'єктом управління та ставленням до нестійкості системи наведено у таблиці 1.

Тільки гуманістична модель, що базується на самоорганізації та людиноцентричності, здатна підтримувати інноваційний ритм «на межі хаосу», необхідний для економіки знань.

Обидві моделі (ЦЕ та ЕЗ) повинні розвиватися самостійно, але при домінуванні моделі управління знаннями. Хоча ЦЕ може позитивно позначитися на процесах УЗ як більш досконала інформаційна база, необхідно уникнути «контрафактної» пастки, оскільки інформаційна модель проста і доступна, на відміну від складної методології самоорганізації.

Стіякі конкурентні переваги (СКП) компанії формуються на основі інтелектуального капіталу (ІК). ІК – це сукупність немонетарних і нематеріальних ресурсів, що контролюються організацією та беруть участь у створенні вартості, охоплюючи людський, структурний та відносинний капітали. У той час як фінансовий і матеріальний капітали самі по собі не здатні забезпечити СКП в інноваційній економіці знань, управління знаннями є стратегічним механізмом, який формує компетенції як прояв людського капіталу та структури інтелектуального капіталу [11]. Необхідно уточнити механізм реалізації переваг через архітектуру динамічних спроможностей, які, на відміну від звичайних навичок, відповідають за стратегічну відповідність середовищу через процеси відчуття ринкових загроз, захоплення можливостей та постійну реконфігурацію активів і внутрішніх компетенцій.

Відповідно до ресурсної концепції, наявність лише базових ресурсів не гарантує довгострокових переваг, оскільки вони можуть бути відтворені конкурентами. Унікальність ресурсів зберігається лише за наявності специфічних здібностей компанії, заснованих на інтеграції матеріальних і нематеріальних активів.

Таблиця 1

**Відмінності інформаційної та гуманістичної моделей управління знаннями (УЗ)
у контексті стратегії**

Ознака порівняння	Техноцентрична адміністративна модель управління інформацією	Людиноцентрична стратегічна модель управління знаннями
Об'єкт управління	Об'єктом управління виступає виробнича система та інституціональні рішення, які легко піддаються копіюванню.	Об'єктом управління є персонал як носій знань, що діє на засадах креативності та самоорганізації
Ставлення до нестійкості	Стан самоорганізації на межі хаосу трактується як кризове явище, що підлягає обов'язковому уникненню.	Спеціально створений нестійкий і нерівноважний стан системи є необхідною умовою для появи інновацій згідно з принципами синергетики.
Пріоритет інновацій	Основна увага приділяється інституціональним рішенням у вигляді нових товарів і технологій, що мають низьку бар'єрну захищеність.	Пріоритет надається повсякденним інноваціям у формі ноу-хау, при цьому системні рішення вважаються вторинними.
Складові УЗ	Управлінський процес ґрунтується переважно на використанні інструментарію інформаційних технологій.	Модель УЗ базується на гуманітарних технологіях цільової комунікації та стратегічної взаємодії.

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 19]

Для розуміння механізму формування стійких переваг необхідно структурувати інтелектуальний капітал за його ключовими компонентами: людським, структурним та відносинним. Це дозволяє чітко розмежувати ролі персоналу, внутрішніх регламентів та зовнішніх зв'язків у процесі створення вартості (табл. 2).

Синергія всіх складових інтелектуального капіталу забезпечує перетворення базових ресурсів у унікальні компетенції, які неможливо копіювати.

Здатність ефективно управляти процесами створення та використання ресурсів формує ключові компетенції, які забезпечують довгострокове конкурентне домінування за харак-

Таблиця 2

Складові інтелектуального капіталу як основи ключових компетенцій

Складова інтелектуального капіталу (ІК)	Сутність та роль	Формування СКП
Людський капітал	Знання, досвід, навички та здібності персоналу. Є носієм компетенцій, на основі яких формується СКП.	Бере участь у створенні вартості; необхідний для формування ключових компетенцій.
Структурний (організаційний) капітал	Процедури, регламенти, системи, організаційна культура. Включає патенти, ліцензії, ноу-хау, інноваційні технології.	Забезпечує безперервне накопичення організаційного знання та об'єктивацію досвіду.
Відносинний (клієнтський) капітал	Рівень задоволеності та лояльності стейкхолдерів, міжфірмові взаємодії (альянси, мережі), репутація, бренд.	Відображає ефективність використання ключових компетенцій. Формує стратегічну цінність для клієнта (зниження витрат, диференціація).

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 13]

теристиками продукції, такими як споживча цінність, унікальність і новизна.

Компетенції визнаються ключовими, якщо їхній рівень перевищує середньогалузеві показники, і вони є унікальними та складними для копіювання. До них належать ноу-хау, випереджальні технологічні позиції, професійні здібності персоналу, корпоративна культура та ефективні системи мотивації. Важливо, що ключові компетенції формуються виключно на основі сукупності нематеріальних активів, а саме людського, організаційного та відносинного капіталів. Їхня активізація сприяє зростанню цінності продукту, оскільки споживач оцінює насамперед вигоди та корисність. Використання інтелектуальних ресурсів формує стратегічну цінність для клієнта, що охоплює зниження витрат (часових, фінансових), підвищення функціональної якості та високий рівень диференціації (бренд, репутація) [7].

Кінцевим результатом ефективного управління знаннями є виведення результатів на рівень ноу-хау як об'єкта монетизації та інноваційного ринку. Ноу-хау офіційно використовується у міжнародних угодах з 1953 року і є об'єктом інтелектуальної власності, поряд з винаходами та товарними знаками.

Ноу-хау (КН) включає цінні знання, вміння та досвід науково-технічного, виробничого, управлінського або комерційного характеру, необхідні для успішного ведення справи. Воно часто виступає як виробничий досвід, тобто як знання, уміння, навички нетехнічного вирішення виробничих завдань, що дають економічний та соціальний ефект.

КН має двоїсту природу: з одного боку, це функція процесу виробництва, що сприяє підвищенню ефективності на основі нетехнічних рішень, а з іншого – форма реалізації інтелектуальної власності, що створює нову вартість і задовольняє інноваційну потребу. Для КН характерна корисність, рідкісність і здатність до обміну (оборотоздатність), що дозволяє йому ставати об'єктом ринкових відносин, тобто товаром з комерційною цінністю. Володіючи комерційною цінністю, КН може стати комерційною таємницею, захист якої забезпечується, зокрема, оформленням патенту, до якого додається пакет ноу-хау [16].

Ринок ноу-хау – це сукупність ринкових відносин, пов'язаних із передачею та використанням цінних знань і досвіду, спрямованих на вирішення нетехнічних завдань розвитку виробництва та задоволення персоніфікованої інноваційної потреби. Споживча вартість

ноу-хау полягає саме у його здатності задовольнити цю персоніфіковану інноваційну потребу, що визначається його новизною, оригінальністю рішення, корисністю та конфіденційністю. Результатом використання КН виступає додатковий чистий дохід.

Оскільки ноу-хау є кінцевим продуктом управління знаннями, виникає потреба в його класифікації для ефективної комерціалізації на ринку інновацій. У таблиці 3 систематизовано різні форми представлення ноу-хау – від технічної документації до послуг із навчання та безпеки даних.

Розподіл ноу-хау за формами «товар-додаток», «товар-уміння», «товар-дія» та «товар-безпека» дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективну модель монетизації своїх інтелектуальних активів.

Ноу-хау як особливий товар класифікується за формами прояву на ринку інновацій на чотири види,:

1. «Товар-додаток» включає інструкції з технології, технічну документацію, креслення, формули, рецепти та програми для ЕОМ.

2. «Товар-уміння» передбачає навчання, підготовку та перепідготовку кадрів для роботи по-новому, а також підвищення кваліфікації працівників на виробництві, охоплюючи знання для вирішення нетехнічних завдань.

3. «Товар-дія» виступає у формі послуг його застосування, таких як експертно-консультативна, діагностична та впроваджувальна допомога у використанні досвіду та нетехнічних рішень (інжинірингові послуги).

4. «Товар-безпека» охоплює знання, досвід і навички щодо забезпечення конфіденційності інформації, навчання працівників алгоритмізації процесів освоєння інновацій та допомогу у створенні цифрового середовища.

Ноу-хау є розопредмеченою формою знань, вмінь і навичок, які набувають комерційної цінності на ринку інновацій.

Висновки. У сучасній економіці знань інтелектуальна складова ресурсної бази набуває провідного значення як основне джерело конкурентних переваг організації. Стабільне прибуткове зростання притаманне компаніям, які створюють цінність шляхом пропозиції унікальних з погляду споживчої цінності продуктів.

Обґрунтовано, що для досягнення стійкого розвитку необхідне цілеспрямоване управління унікальними ключовими компетенціями та динамічними здібностями, що трансформують компанію в «інтелектуальну організацію», здатну до безперервного навчання. Цей про-

Таблиця 3

Класифікація видів «ноу-хау» за формами прояву на ринку інновацій

Вид «Ноу-хау»	Економічний зміст	Джерела, що підтверджують зміст
«Товар-додаток»	Конструкційні креслення, формули, рецепти, технічна документація, схеми, програми для ЕОМ.	WIPO, 2025, [20]
«Товар-уміння»	Навчання, підготовка та перепідготовка кадрів; підвищення кваліфікації; знання для вирішення нетехнічних завдань удосконалення організації праці та управління.	Melero E., Palomeras N., Simeth M., 2025, [15]
«Товар-дія»	Послуги застосування, включаючи експертно-консультаційну, діагностичну та впроваджувальну допомогу (інжинірингові послуги), спрямовані на засвоєння нетехнічних рішень.	Nasir Salihu M., 2025, [16]
«Товар-безпека»	Знання, досвід і навички щодо забезпечення конфіденційності інформації; навчання працівників алгоритмізації процесів освоєння інновацій; допомога у створенні цифрового середовища та запобіганні витоку даних.	Adesemoye O. E., 2023, [7]

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 15; 20]

цес управління знаннями має розглядатись як стратегічний механізм, який структурує інтелектуальний капітал і формує компетенції.

Складності реалізації гуманістичної моделі управління знаннями, що спирається на синергетичний підхід і теорію самоорганізації, долаються концепцією поступового переходу від домінуючої моделі управління виробництвом. Уникнення небезпеки заміни істинної моделі УЗ інформаційною моделлю (Цифрова економіка) вимагає зосередження на розвитку підсистем навчання та «м'якого» управління, які сприяють створенню нестійкого, нерівноважного стану, необхідного для генерації інновацій.

Кінцевим результатом цього стратегічного механізму є перетворення знань у ноу-хау, що являє собою унікальний товар на ринку інновацій, який, володіючи двоїстою природою та комерційною цінністю, задовольняє персоналізовану інноваційну потребу виробництва.

Подальші перспективи дослідження пов'язані з необхідністю інтеграції категорій синергетики (таких як атрактор, параметр порядку, біфуркація) в методологію стратегічного управління. Це дозволить кількісно виміряти елементи, що не піддаються традиційним методам вимірювань, і більш точно прогнозувати динаміку «життєвого циклу» ноу-хау на ринку інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аніловська, Г. Я., Костирко, В. С., & Рехлецький, Є. А. (2023). Цифрова трансформація європейського суспільства. *Академічні візії*, (24). URL: <https://academy.vision.org/index.php/av/article/view/659>.

2. Дяків О. та ін. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.

3. Зубков С. О., Колесник А. О. Формування цифрової стратегії підприємства на основі екосистемного підходу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 283–289. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-47>.

4. Корабльов М. М., Луцький С. В. Системно-інформаційні моделі для інтелектуального оброблення інформації. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2022. № 3 (21). С. 26–38. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2022.21.026>.

5. Кулик Ю. Є. Алгоритм управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній. *Світова економіка та глобальне підприємництво*. 2022. № 48. С. 131–142. DOI: 10.33111/EE.2022.48.KulykY.

6. Олексів І. Б., Мірзоева Д. Р. Економічна складність та економіка знань: дифузія знань як фактор економічного зростання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1 (7). С. 224–230.

7. Adesemoye O. E. et al. Valuing Intangible Assets in the Digital Economy: A Conceptual Advancement in Financial Analysis Models. *International Journal of Social Science Exceptional Research*. 2023. Vol. 02, Is. 01. P. 277–291. DOI: <https://doi.org/10.54660/IJSSER.2023.2.1.277-291>.
8. Aqualambeng S. Relational Theory in Organizational Policy: A Comprehensive Literature Review. *Management Studies*. 2025. Vol. 13, No. 3. P. 109–115. DOI: 10.17265/2328-2185/2025.03.003.
9. Arofah B. S., Harsono M. The Influence of Intellectual Capital on Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Innovation Culture. *International Journal of Current Science Research and Review*. 2025. Vol. 08, Is. 01. P. 116–130. DOI: 10.47191/ijcsrr/V8-i1-12.
10. Carpuat M. et al. An Interdisciplinary Approach to Human-Centered Machine Translation. *2025 EMNLP Main*. 2025. P. 1–25.
11. Ghasemi Y., Hajalian F., Jahangirfard M. Foresight in Human Resource Management in Knowledge-Based Companies. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*. 2025. Vol. 4, Is. 2. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.4.2.4>.
12. Ide E., Talamàs E. Artificial Intelligence in the Knowledge Economy. *IESE Business School Working Paper*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.05481>.
13. Ivinic F., Zemla S., Zemla N. The Relationship between Intellectual Capital and Innovations. *Athens Journal of Business & Economics*. 2025. Vol. 11, Is. 2. P. 197–210. DOI: 10.30958/ajbe.11-2-4.
14. Jasim B. H. Strategic Management for Sustainable Competitive Advantage: Integrating RBV, Dynamic Capabilities, Digital Transformation, and ESG. *South Asian Research Journal of Business and Management*. 2025. Vol. 7, Is. 5. P. 420–423. DOI: <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2025.v07i05.003>.
15. Melero E., Palomeras N., Simeth M. From Invention to Innovation: The Role of Inventors in Bringing their Technologies to the Market. *Copenhagen Business School Working Paper*. 2025.
16. Nasir Salihu M. Knowledge Management in the Digital Era: Leveraging Technology for Effective Organizational Performance. Sustainability for Better Humanity. Bangkok, 2025. P. 1–10.
17. Phan A., Le T. H. T. Intellectual capital and bank performance: A board of directors' agenda. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*. 2024. Vol. 20, Is. 3. P. 128–138. DOI: 10.22495/cbv20i3art12.
18. Rehman S. U. et al. Exploring the role of knowledge management and organizational agility in an emerging market. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100761>.
19. Thompson-Bahm H., Teixeira J. E., Lobo R. C. G. Enhancing sustainability and human centricity through emerging technologies from Industry 4.0 to Industry 5.0. *Corporate Governance and Sustainability Review*. 2025. Vol. 9, Is. 3. P. 90–104. DOI: <https://doi.org/10.22495/cgsrv9i3p7>.
20. WIPO. A Primer on Technology Transfer in the Field of Biotechnology. Geneva: WIPO, 2025. DOI: 10.34667/tind.50126.

REFERENCES:

1. Anilovska H. Ya., Kostyrko V. S., Rekhletsyky Ye. A. (2023) Tsyfrova transformatsiia yevropeiskoho suspilstva [Digital transformation of European society]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 24. Available at: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/659> (in Ukrainian)
2. Dyakiv O., Shushpanov D., Prokhorovska S., Ostroverkhov V., Kotsur A., Khlypovka O. (2024) Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in human resource management: Challenges and opportunities]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, vol. 34(4), pp. 213–238. (in Ukrainian)
3. Zubkov S. O., Kolesnyk A. O. (2025) Formuvannia tsyfrovoi stratehii pidpriemstva na osnovi ekosystemnoho pidkhodu [Development of enterprise digital strategy based on the ecosystem approach]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 10(1), pp. 283–289. (in Ukrainian)
4. Korablyov M. M., Lutsyy S. V. (2022) Systemno-informatsiini modeli dlia intelektualnoho obroblennia informatsii [System-information models for intelligent information processing]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti – Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, no. 3(21), pp. 26–38. (in Ukrainian)
5. Kulyk Yu. Ye. (2022) Alhorytm upravlinnia profesiinym rozvytkom menedzheriv mizhnarodnykh kompanii [Algorithm of professional development management of managers of international companies]. *Svitova ekonomika ta hlobalne pidpriemnytstvo – World Economy and Global Entrepreneurship*, no. 48, pp. 131–142. (in Ukrainian)

6. Oleksiv I. B., Mirzoieva D. R. (2022) Ekonomichna skladnist ta ekonomika znan: dyfuziia znan yak faktor ekonomichnoho zrostantia [Economic complexity and knowledge economy: Diffusion of the knowledge as a factor for economic growth]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, vol. 1(7), pp. 224–230. (in Ukrainian)
7. Adesemoye O. E. et al. (2023) Valuing intangible assets in the digital economy: A conceptual advancement in financial analysis models. *International Journal of Social Science Exceptional Research*, vol. 2(1), pp. 277–291.
8. Aqualambeng S. (2025) Relational theory in organizational policy: A comprehensive literature review. *Management Studies*, vol. 13(3), pp. 109–115.
9. Arofah B. S., Harsono M. (2025) The influence of intellectual capital on innovation performance: The mediating role of knowledge sharing and innovation culture. *International Journal of Current Science Research and Review*, vol. 8(1), pp. 116–130.
10. Carpuat M. et al. (2025) An interdisciplinary approach to human-centered machine translation. *EMNLP 2025 Proceedings*, pp. 22871–22891.
11. Ghasemi Y., Hajalian F., Jahangirfard M. (2025) Foresight in human resource management in knowledge-based companies. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, vol. 4(2), pp. 1–12.
12. Ide E., Talamàs E. (2025) Artificial intelligence in the knowledge economy. IESE Business School Working Paper.
13. Ivinić F., Zemla S., Zemla N. (2025) The relationship between intellectual capital and innovations. *Athens Journal of Business & Economics*, vol. 11(2), pp. 197–210.
14. Jasim B. H. (2025) Strategic management for sustainable competitive advantage: Integrating RBV, dynamic capabilities, digital transformation, and ESG. *South Asian Research Journal of Business and Management*, vol. 7(5), pp. 420–423.
15. Melero E., Palomeras N., Simeth M. (2025) From invention to innovation: The role of inventors in bringing their technologies to the market. Copenhagen Business School Working Paper.
16. Nasir Salihu M. (2025) Knowledge management in the digital era: Leveraging technology for effective organizational performance. *Sustainability for Better Humanity*, Bangkok, pp. 891–926.
17. Phan A., Le T. H. T. (2024) Intellectual capital and bank performance: A board of directors' agenda. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, vol. 20(3), pp. 128–138.
18. Rehman S. U. et al. (2025) Exploring the role of knowledge management and organizational agility in an emerging market. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 10, art. 100761.
19. Thompson-Bahm H., Teixeira J. E., Lobo R. C. G. (2025) Enhancing sustainability and human centricity through emerging technologies from Industry 4.0 to Industry 5.0. *Corporate Governance and Sustainability Review*, vol. 9(3), pp. 90–104.
20. WIPO (2025) A Primer on Technology Transfer in the Field of Biotechnology. Geneva: World Intellectual Property Organization.