

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-6>

УДК 330.341.1

ОБҐРУНТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ОБ'ЄКТ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ» НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

DEFINING THE «OBJECT OF KNOWLEDGE COMMERCIALIZATION» AT THE ENTERPRISE LEVEL

Гребенник Наталя Григорівнакандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1554-0697>**Hrebennyk Natalia**

Odesa National Economic University

У статті обґрунтовано поняття «об'єкт комерціалізації знань» на рівні підприємства як спеціальної аналітичної категорії, необхідність виокремлення якої зумовлена розмежуванням управління знаннями та управління їх комерціалізацією. Показано, що категорії знання, знаннєвого ресурсу і знаннєвого активу не повною мірою дають змогу виокремити ті елементи системи знань підприємства, які є релевантними для економічної реалізації. Запропоновано визначення об'єкта комерціалізації знань, уточнено його місце в системі суміжних понять і критерії виокремлення. Практичне значення результату полягає у формуванні понятійної основи для ідентифікації знань, релевантних для подальшого оцінювання, вибору форми комерціалізації та прийняття рішень у системі управління комерціалізацією знань на рівні підприємства.

Ключові слова: комерціалізація знань, об'єкт комерціалізації знань, управління комерціалізацією знань, управління знаннями, знаннєвий ресурс, знаннєвий актив.

The article substantiates the concept of the “object of knowledge commercialization” at the enterprise level as a special analytical category. The relevance of the study is determined by the fact that the existing conceptual framework based on the categories of knowledge, knowledge resource, and knowledge asset does not fully allow identifying the element of the enterprise knowledge system that becomes the subject of a specific managerial decision regarding commercialization. This complicates the transition from general knowledge management to the purposeful management of knowledge commercialization. The aim of the article is to substantiate the concept of the object of knowledge commercialization at the enterprise level in the context of distinguishing between knowledge management and the management of its commercialization. The study is based on theoretical generalization, comparison, logical-semantic analysis, categorical differentiation, abstraction, and scientific interpretation. These methods made it possible to compare the categories of knowledge, knowledge resource, and knowledge asset, determine the limits of their analytical applicability, and justify the introduction of a separate category relevant to commercialization analysis. The study shows that these categories reflect different forms of knowledge involvement in enterprise activity, but do not provide sufficient analytical clarity for identifying the element of the knowledge system that should be further evaluated and prepared for economic realization. The object of knowledge commercialization is defined as a distinguished element of the enterprise knowledge system whose commercialization is recognized as strategically relevant and managerially feasible. It is proved that this object is not another stage in the transition from knowledge to asset, but a separate analytical dimension significant for commercialization analysis. The practical value of the results lies in creating a conceptual basis for identifying knowledge relevant for commercialization, its evaluation, prioritization, and the choice of an appropriate form of economic realization at the enterprise level.

Keywords: knowledge commercialization, object of knowledge commercialization, knowledge commercialization management, knowledge management, knowledge resource, knowledge asset.

Постановка проблеми У сучасній економіці знання дедалі більше визначають не лише інноваційний потенціал підприємства, а й можливості його довгострокового розвитку,

адаптації та створення нової вартості. Якщо раніше ключовими джерелами зростання вважалися передусім матеріальні ресурси, виробничі потужності та фінансовий капітал,



то сьогодні зростає значення нематеріальних чинників – досвіду, компетенцій, технологічних рішень, організаційних напрацювань, даних та інших результатів інтелектуальної діяльності. Показово, що глобальні витрати на НДДКР зросли приблизно з 0,7 трлн дол. США у 2000 р. до 2,87 трлн дол. США у 2024 р., тобто майже в чотири рази; водночас за оцінками WIPO у реальному вимірі світові витрати на НДДКР у 2024 р. були майже втричі вищими, ніж у 2000 р. [1; 2]. Аналогічну тенденцію демонструє динаміка інвестицій: якщо у 2000 р. індекси нематеріальних і матеріальних інвестицій у досліджуваних економіках становили близько 101 та 91 пункт відповідно (1995=100), то у 2024 р. – вже близько 244 і 133 пунктів, що засвідчує значно вищу довгострокову динаміку вкладень саме у знаннєво-інтелектуальні чинники розвитку [1]. На корпоративному рівні ця тенденція також є виразною: якщо у 1975 р. нематеріальні активи формували лише близько 17 % ринкової вартості компаній індексу S&P 500, то у 1995 р. їх частка зросла приблизно до 68 %, у 2020 р. перевищила 90 %, а наприкінці 2025 р. сягнула близько 92 % [3; 4]. Це свідчить про переміщення знань у центр управлінського аналізу.

Водночас для рівня підприємства зростання ролі знань не означає автоматичного розв'язання питання їх економічної реалізації. У наукових дослідженнях знання переважно розглядаються або в логіці управління знаннями, або через категорії знаннєвих ресурсів і знаннєвих активів. Однак цього недостатньо для пояснення того, яким чином підприємство має виокремлювати саме ті елементи своєї системи знань, які доцільно включати в процес комерціалізації. Значна частина таких знань на момент прийняття рішення ще не є повністю формалізованими як активи, але вже потребує спеціальної управлінської уваги з огляду на можливість їх подальшої реалізації через трансфер, партнерство, внутрішнє масштабування чи інші механізми. Саме тому на рівні підприємства виникає потреба розмежовувати два взаємопов'язані, але не тотожні контури: управління знаннями та управління комерціалізацією знань. Якщо перший зорієнтований на виявлення, накопичення, збереження і використання знань, то другий – на їх відбір, оцінювання та включення у процес економічної реалізації. У межах такого підходу постає наукова проблема: наявний понятійний апарат не дає достатньо чіткої аналітичної одиниці, яка дозволяла б

описати елемент системи знань підприємства не за ступенем його формалізації, а з позиції його стратегічної релевантності та управлінської здійсненності для комерціалізації. Це посилює потребу у виокремленні тих елементів системи знань, що можуть стати предметом окремого комерціалізаційного рішення. Відтак необхідним є теоретичне обґрунтування поняття об'єкта комерціалізації знань як окремої категорії дослідження на рівні підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі знання розглядаються як одна з ключових засад формування конкурентних переваг підприємства, його інноваційного розвитку та довгострокової стійкості. У працях Р. Гранта [5], І. Нонаки та Х. Такеучі [6], Т. Девенпорта та Л. Прусака [7] та ін. підприємство трактується не лише як сукупність матеріальних ресурсів, а як система інтеграції, створення, поширення та використання знань, здатна забезпечувати створення нової цінності, координацію складних видів діяльності та адаптацію до змін.

У працях Л. Аргот та П. Інграма [8], Х. Гайріна та ін. [9] акцентовано, що організаційна значущість знань проявляється через їх виявлення, передавання, вбудування в процеси та відтворення в межах організаційних систем. Це дає підстави розглядати знання не лише як інформаційний або інтелектуальний феномен, а як чинник, що набуває економічного значення внаслідок організаційного включення та цілеспрямованого використання.

Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із переходом від загального розуміння знань до їх ресурсного та активного трактування. У працях К. Лі та ін. [10] обґрунтовується необхідність вимірювання результативності управління знаннями та оцінювання їх внеску у створення вартості, що посилює аналітичну значущість категорій знаннєвого ресурсу та знаннєвого активу.

Окремий пласт досліджень становлять праці, присвячені комерціалізації знань, інновацій і технологій. Зокрема, у працях Х. Чесбро [11], А. Арора та ін. [12] увагу зосереджено на відкритих інноваціях, ринках технологій, партнерстві, ліцензуванні та інших формах економічної реалізації результатів інтелектуальної діяльності. У цих працях показано, що перетворення знань на джерело економічної цінності не зводиться до їх внутрішнього використання, а передбачає спеціальні організаційні механізми виведення знань у простір ринкової реалізації.

В українській та суміжній до українського контексту літературі відповідні питання розкриваються переважно через проблематику академічного підприємництва, трансферу технологій і комерціалізації результатів досліджень. Так, у працях І. Новікової та ін. [13], а також В. Єрмаченко та ін. [14] проаналізовано передумови активізації академічного підприємництва, бар'єри комерціалізації наукових результатів і організаційні підходи до їх економічної реалізації.

Водночас аналіз наведених праць показує, що література з управління знаннями та література з їх комерціалізації переважно висвітлюють різні аспекти однієї проблемної сфери. У першому випадку акцент робиться на виявленні, накопиченні, передаванні, поширенні та використанні знань, у другому – на механізмах їх економічної реалізації. Проте навіть за такого розмежування недостатньо визначеною залишається аналітична одиниця, з якою має працювати другий контур.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, аналіз останніх досліджень засвідчує, що в науковій літературі ґрунтовно опрацьовано знання як стратегічну основу розвитку підприємства, а також підходи до їх ресурсного, активного й комерціалізаційного трактування. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання про те, який саме елемент системи знань підприємства має бути предметом спеціального управлінського рішення щодо комерціалізації. Це зумовлює потребу в обґрунтуванні поняття об'єкта комерціалізації знань як спеціальної аналітичної категорії на рівні підприємства.

Практичне значення такого виокремлення полягає в можливості ідентифікувати ті елементи системи знань, які є релевантними для оцінювання, пріоритизації, вибору форми комерціалізації та формування портфеля відповідних рішень.

Метою статті є обґрунтування поняття «об'єкт комерціалізації знань» (ОКЗ) на рівні підприємства як аналітичної категорії, необхідність виокремлення якої зумовлена розмежуванням управління знаннями та управління їх комерціалізацією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичне обґрунтування поняття об'єкта комерціалізації знань у цій статті здійснюється на основі категоріального аналізу, порівняльно-теоретичного зіставлення суміжних понять, логічного узагальнення та концептуального моделювання. Такий підхід дає змогу не повторювати загальні положення, які

викладені у попередніх дослідженнях, а зосередитися на виявленні тієї аналітичної ланки, якої бракує для дослідження знань у контурі їх комерціалізації на рівні підприємства.

На рівні підприємства доцільно розмежувати внутрішній контур управління знаннями та контур управління їх комерціалізацією, оскільки вони мають різний функціональний фокус: перший пов'язаний із виявленням, накопиченням, поширенням і використанням знань, тоді як другий із їх цілеспрямованою економічною реалізацією [15]. У межах цього дослідження зазначене положення використовується як вихідне. Відповідно, подальший аналіз спрямований не на повторне доведення двоконтурності, а на з'ясування того, яка саме аналітична одиниця є придатною для другого контуру.

Проблема полягає в тому, що комерціалізація знань на рівні підприємства не може бути описана лише через посилання на знання загалом або на вже оформлені результати інтелектуальної діяльності. Для цього потрібна категорія, яка дозволяє виокремити той елемент системи знань підприємства, що стає предметом спеціального управлінського рішення щодо його подальшої реалізації. Саме пошук і обґрунтування такої категорії становлять змістовий центр цього дослідження.

У межах досліджень підприємства знання, знаннєвий ресурс і знаннєвий актив утворюють пов'язану, але не тотожну систему понять. Знання є найширшою категорією, оскільки охоплює весь масив інтелектуального змісту, що існує або формується в межах організації: професійний досвід, технологічні уявлення, управлінські напрацювання, аналітичні схеми, організаційні практики, результати досліджень і прикладні рішення. У такому значенні знання відображає загальний інтелектуальний потенціал підприємства, але не дає підстав автоматично визначити, які його елементи мають стати предметом окремої управлінської дії [5; 6].

Знаннєвий ресурс є вужчою категорією. Він відображає ту частину знань, яка вже включена або може бути включена у діяльність підприємства як фактор виконання функцій, підтримки процесів, удосконалення рішень чи розвитку продуктів. Ресурсний підхід дозволяє перейти від абстрактного знання до його прикладного виміру, однак у межах цього підходу знання ще не обов'язково виступає як окрема керована одиниця, що може бути спеціально ідентифікована, описана, передана

або винесена в окреме поле комерціалізаційного рішення.

Категорія знаннєвого активу є ще більш конкретною. Вона характеризує такий елемент системи знань підприємства, який уже набув відносно оформленості, має певний носій, може бути ідентифікований, пов'язаний із конкретним продуктом, функцією, процесом або технологією та включений у системи оцінювання, контролю, захисту чи цілеспрямованого використання [16; 17]. Отже, знання, ресурс і актив відрізняються не лише обсягом, а й функцією: знання характеризує все інтелектуальне поле підприємства, ресурс – його прикладно використовувану частину, актив – відносно оформлений і керований елемент цього поля. Проте жодне з цих понять саме по собі не фіксує той момент, коли певний елемент системи знань починає розглядатися підприємством як предмет окремого рішення щодо його подальшої комерціалізації (таблиця 1).

Наведене зіставлення показує, що кожна з трьох категорій фіксує інший аспект існування знань у системі підприємства: знання – їх загальний інтелектуальний зміст, ресурс – прикладну придатність до використання, актив – відносну оформленість і керованість. Однак жодна з них не описує той момент, коли певний елемент системи знань спеціально виокремлюється підприємством не за фактом наявності, використання чи формалізації, а з позиції його включення у контур подальшої комерціалізації. Саме ця аналітична прогалина і зумовлює потребу в окремому понятті, орієнтованому вже не на стан знання, а на його статус у рішенні від-

носно комерціалізації.

Для завдань оцінювання, обліку, захисту або цілеспрямованого використання знаннєвий актив є продуктивною категорією, оскільки фіксує вже відносно оформлений і керований елемент системи знань. Проте саме ця прив'язаність до оформленості обмежує його застосування в контурі комерціалізації, де підприємство нерідко працює і з такими знаннями, що ще не набули повноцінного статусу активу [16]. Інакше кажучи, актив – це вже упредметнений і організаційно окреслений елемент знання.

У практиці підприємства рішення про подальшу реалізацію знань часто виникає раніше, ніж відповідний елемент набуває повноцінного статусу активу. Тому зосередження аналітичної уваги виключно на активах звужує поле дослідження і залишає поза ним ті елементи системи знань, які вже є релевантними для комерціалізації, але ще не завершили стадію організаційного оформлення.

У цьому полягає головне обмеження категорії «знаннєвий актив» для цілей дослідження: вона описує не сам факт комерціалізаційної релевантності знання, а його більш пізній, організаційно оформлений стан. Тому актив не може повністю виконувати функцію універсальної аналітичної одиниці для другого контуру. Це обмеження можна уточнити через негативне розмежування. Не всяке знання працівників підприємства є предметом комерціалізації. Не всякий знаннєвий ресурс, що використовується у виробничих чи управлінських процесах, потребує окремого рішення щодо економічної реалізації. Водно-

Таблиця 1

Аналітичне розмежування понять «знання», «знаннєвий ресурс» та «знаннєвий актив»

| Критерій порівняння | Поняття для порівняння | | |
|------------------------|--------------------------------------|---|--|
| | Знання | Знаннєвий ресурс | Знаннєвий актив |
| Сутність | Результат інтелектуальної діяльності | Частина знань, придатна до використання | Оформлений і керований елемент системи знань |
| Формалізація | Явне або неявне | Часткова | Відносно оформлений і ідентифікований |
| Основна функція | Формує інтелектуальний потенціал | Забезпечує виконання функцій і процесів | Підлягає цілеспрямованому управлінню |
| Ключова ознака | Наявність змісту | Практична придатність | Оформленість і керованість |
| Роль у комерціалізації | Загальне поле | Потенційне джерело відбору | Можливий об'єкт реалізації |

Джерело: сформовано автором на основі [5; 16; 17]

час і не всякий уже оформлений знаннєвий актив автоматично є об'єктом комерціалізації: частина активів виконує виключно внутрішню функцію підтримки стабільності, координації або ефективності. Отже, для другого контуру потрібна категорія, яка не дублює актив, а виконує іншу функцію – фіксує саме статус знання у полі комерціалізаційного рішення.

Саме тому в контурі комерціалізації потрібна окрема аналітична одиниця, яка фіксує той елемент системи знань підприємства, що розглядається як предмет подальшої реалізації. Для цього доцільно вводити поняття об'єкта комерціалізації знань.

Функція цієї категорії полягає у тому, щоб зафіксувати не ступінь оформленості знання, а його включення в поле спеціального управлінського рішення. Тобто йдеться не про знання взагалі, не про будь-який ресурс і не про вже сформований актив, а про такий елемент системи знань підприємства, який визнано релевантним для подальшої комерціалізації. У цьому сенсі об'єкт комерціалізації знань не слід трактувати як наступний щабель після знаннєвого активу. Це не завершення лінійного переходу «знання – ресурс – актив», а окремий аналітичний зріз. Один і той самий елемент може бути знанням за своєю природою, ресурсом – за способом використання, активом – за ступенем оформленості і водночас об'єктом комерціалізації знань – за рішенням підприємства щодо його подальшої реалізації.

Отже, ОКЗ співвідноситься з різними формами представлення знань, але не збігається з жодною з них. Рисунок 1 відображає, що ОКЗ не є наступним щаблем після знаннєвого активу, а виступає окремим аналітичним зрізом системи знань підприємства. Це означає, що предметом комерціалізаційного рішення може бути елемент знаннєвої системи незалежно від того, чи набув він уже повної форми ресурсу або активу.

Цю відмінність можна показати на прикладі. Внутрішній алгоритм оптимізації технологічного процесу спочатку існує як знання, стає ресурсом у процесі стабільного використання, а статусу активу набуває після опису, закріплення та включення в систему управління. Водночас об'єктом комерціалізації знань він стає тоді, коли підприємство починає розглядати його як основу для подальшої реалізації – наприклад, як консультаційне рішення або технологічний пакет. Аналогічно внутрішній цифровий інструмент може ще не бути повністю оформленим як актив, але вже визнаватися релевантним для адаптації, масштабування чи інтеграції в інші рішення. Саме такі випадки і становлять поле застосування поняття об'єкта комерціалізації знань.

Отже, категорії знання, знаннєвого ресурсу та знаннєвого активу дозволяють описати ступінь включення знань у систему діяльності підприємства, однак не фіксують безпосередньо той елемент, який стає предметом цілеспрямованого рішення щодо економічної



Рис. 1. Форми представлення знань у системі підприємства та місце об'єкта комерціалізації знань як окремого аналітичного зрізу

Джерело: сформовано автором

реалізації. У цьому сенсі йдеться не стільки про технологію, інновацію чи об'єкт права інтелектуальної власності як такі, скільки про управлінськи виокремлений елемент системи знань підприємства, щодо якого визнається доцільність і здійсненність комерціалізації.

З огляду на наведене, об'єкт комерціалізації знань пропонується визначати як виокремлений у системі знань підприємства елемент, що незалежно від ступеня його формалізації як ресурсу чи активу визнається підприємством таким, комерціалізація якого є стратегічно релевантною та управлінськи здійсненою.

На рівні підприємства ОКЗ можуть набувати технологічної, організаційно-управлінської, аналітичної або змішаної форми залежно від характеру знань і способу їх подальшої економічної реалізації.

У цьому визначенні принциповими є кілька компонентів. По-перше, йдеться про виокремлений елемент, тобто не про знанняве поле загалом, а про таку його частину, яку підприємство може ідентифікувати як предмет спеціального рішення щодо подальшої реалізації. По-друге, цей елемент існує у системі знань підприємства, отже не зводиться лише до матеріалізованого результату, документа, технології чи об'єкта права інтелектуальної власності. По-третє, у визначенні підкреслено, що статус ОКЗ не залежить від ступеня його формалізації як ресурсу чи активу. Саме це дозволяє охопити не лише вже оформлені, а й ще не повністю упредметнені, але релевантні для комерціалізації знання.

По-четверте, центральними ознаками ОКЗ є стратегічна релевантність і управлінська здійсненність. Це означає, що до ОКЗ належать не всі знання підприємства, а лише ті, які, з одного боку, пов'язані з поточними або перспективними напрямками створення цінності, а з іншого – мають організаційні, компетентнісні чи партнерські передумови для включення в контур цілеспрямованої реалізації. Водночас до визначення свідомо не включається економічна доцільність у вузькому сенсі. На ранньому етапі вона часто не піддається достовірному оцінюванню, а в багатьох випадках проявляється не на рівні окремого елемента, а в поєднанні кількох елементів знань. Такий підхід узгоджується з логікою сучасних досліджень комерціалізації, у яких значення набувають не лише уже сформовані результати, а й умови їх подальшого перетворення на джерело цінності [11; 12].

Запропонована категорія виконує не лише дефінітивну, а й методологічну функцію. Вона дає змогу розмежувати поняття знання, ресурсу, активу та комерціалізаційного об'єкта, забезпечує логічний перехід від загального контуру управління знаннями до спеціального контуру управління їх комерціалізацією та формує підґрунтя для подальшого розроблення інструментів позиціонування й аналізу. Науковий результат статті полягає в уточненні понятійного апарату дослідження знань на рівні підприємства шляхом введення категорії об'єкта комерціалізації знань, яка дає змогу описувати елемент системи знань не лише за ступенем його оформленості, а й за статусом у контурі подальшої комерціалізації.

Висновки. У статті обґрунтовано, що на рівні підприємства категорії знання, знаннявого ресурсу і знаннявого активу не повною мірою забезпечують аналітичну визначеність, необхідну для дослідження процесів комерціалізації знань. Показано, що вони описують різні форми включення знань у діяльність підприємства, але не дають змоги достатньо чітко виокремити той елемент системи знань, який стає предметом спеціального управлінського рішення щодо комерціалізації.

На цій основі запропоновано поняття «об'єкт комерціалізації знань» як спеціальну аналітичну категорію, релевантну для рівня підприємства. Уточнено, що ОКЗ не є наступним щаблем у переході від знання до активу, а виступає окремим аналітичним зрізом системи знань підприємства. Критеріями його виокремлення визначено стратегічну релевантність та управлінську здійсненність.

Практичне значення запропонованого поняття для підприємства полягає в тому, що воно створює понятійну основу для:

- ідентифікації знань, релевантних для подальшої комерціалізації;
- їх оцінювання та пріоритизації;
- позиціонування таких об'єктів у системі управління комерціалізацією знань;
- вибору форми економічної реалізації;
- формування та аналізу портфеля об'єктів комерціалізації знань і відповідних управлінських рішень.

Отже, науковий результат статті полягає в обґрунтуванні поняття «об'єкт комерціалізації знань» на рівні підприємства та уточненні понятійного апарату дослідження знань у межах розмежування управління знаннями й управління їх комерціалізацією.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з конкретизацією критеріїв ідентифікації та оцінювання ОКЗ, розробленням інструментів їх позиціонування, вибору тра-

екторій економічної реалізації та переходом до формування й портфельного узгодження рішень щодо об'єктів комерціалізації знань на рівні підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *World Intangible Investment Highlights 2025*. Geneva : World Intellectual Property Organization, 2025. 19 p. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-rn2025-8-en-world-intangible-investment-highlights.pdf>
2. Bonaglia D., Rivera León L., Canales M., Gisbert O., Shcherbakova M., Slee J., Wunsch-Vincent S. End of Year Edition – Despite the Odds, Global R&D Spending Grew Again in 2024, Inching Closer to the USD 3 Trillion Mark. 2025. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/end-of-year-edition> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Johnson M. Ocean Tomo Releases Intangible Asset Market Value Study Interim Results for 2020. 2020. URL: <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-intangible-asset-market-value-study-interim-results-for-2020/> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Johnson M. Ocean Tomo Releases 2025 Intangible Asset Market Value Study Results. 2026. URL: <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-2025-intangible-asset-market-value-study-results/> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17, Iss. S2. P. 109–122.
6. Nonaka I. & Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 p.
7. Davenport T. H., Prusak L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2000. 224 p.
8. Argote L., Ingram P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2000. Vol. 82, no. 1. P. 150–169. DOI: 10.1006/obhd.2000.2893.
9. Gairín J., Rodríguez-Gómez D., Armengol C. Agents and Processes in Knowledge Creation and Management in Educational Organisations. *New Research on Knowledge Management Models and Methods*. IntechOpen, 2012. P. 333–354.
10. Lee K. C., Lee S., Kang I. W. KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Information & Management*. 2005. Vol. 42, no. 3. P. 469–482..
11. Chesbrough H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
12. Arora A., Fosfuri A., Gambardella A. *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*. Cambridge, MA : MIT Press, 2004. 350 p.
13. Novikova, I., Zhylinska, O., Osetskiy, V., & Bediukh, O. (2020). Strategic Approaches to Activating Academic Entrepreneurship in Modern Mega-Universities: Prospects for Ukraine. *Science and Innovation*, 16(6), 3–17.
14. Yermachenko V., Hrebennyk N., Litvinov O., Klus M., Podmanická D. Commercialization of Ukrainian & Slovak Scientific Research: Facets and Implementation Algorithm. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2023. Vol. 11, no. 2. P. 184–198.
15. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В. Інтегрована модель управління знаннями та їх комерціалізації. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 93, № 2. С. 125–137.
16. Teece D. J. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*. 2000. Vol. 33, no. 1. P. 35–54.
17. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток: монографія. Одеса: Астропринт, 2019. 392 с.

REFERENCES:

1. *World Intangible Investment Highlights 2025* (2025). Geneva: World Intellectual Property Organization, 19 p. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-rn2025-8-en-world-intangible-investment-highlights.pdf>
2. Bonaglia D., Rivera León L., Canales M., Gisbert O., Shcherbakova M., Slee J., Wunsch-Vincent S. (2025) End of Year Edition – Despite the Odds, Global R&D Spending Grew Again in 2024, Inching Closer to the USD

3 Trillion Mark. Available at: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/end-of-year-edition> (accessed January 10, 2026).

3. Johnson M. (2020) Ocean Tomo Releases Intangible Asset Market Value Study Interim Results for 2020. Available at: <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-intangible-asset-market-value-study-interim-results-for-2020/> (accessed January 10, 2026).

4. Johnson M. (2026) Ocean Tomo Releases 2025 Intangible Asset Market Value Study Results. Available at: <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-2025-intangible-asset-market-value-study-results/> (accessed January 10, 2026).

5. Grant R. M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, iss. S2, pp. 109–122.

6. Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press, 284 p.

7. Davenport T. H., Prusak L. (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 224 p.

8. Argote L., Ingram P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, pp. 150–169. DOI: 10.1006/obhd.2000.2893.

9. Gairín J., Rodríguez-Gómez D., Armengol C. (2012) Agents and Processes in Knowledge Creation and Management in Educational Organisations. In: *New Research on Knowledge Management Models and Methods*. IntechOpen, pp. 333–354.

10. Lee K. C., Lee S., Kang I. W. (2005) KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Information & Management*, vol. 42, no. 3, pp. 469–482.

11. Chesbrough H. W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 227 p.

12. Arora A., Fosfuri A., Gambardella A. (2004) *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*. Cambridge, MA: MIT Press, 350 p.

13. Novikova I., Zhylinska O., Osetskiy V., Bediukh O. (2020) Strategic Approaches to Activating Academic Entrepreneurship in Modern Mega-Universities: Prospects for Ukraine. *Science and Innovation*, vol. 16, no. 6, pp. 3–17.

14. Yermachenko V., Hrebennyk N., Litvinov O., Klus M., Podmanická D. (2023) Commercialization of Ukrainian & Slovak Scientific Research: Facets and Implementation Algorithm. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 11, no. 2, pp. 184–198.

15. Hrebennyk N. H., Labunska O. V. (2025) Intehrovana model upravlinnia znanniamy ta yikh komertsializatsii [Integrated model of knowledge management and their commercialization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 93, no. 2, pp. 125–137.

16. Teece D. J. (2000) Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, vol. 33, no. 1, pp. 35–54.

17. Litvinov O. S. (2019) *Intelektualnyi kapital pidpriemstva: sutnist, otsinka, rozvytok* [Intellectual capital of the enterprise: essence, assessment, development]: monohrafiia. Odesa: Astroprint, 392 p.

Дата надходження статті: 09.03.2026

Дата прийняття статті: 23.03.2026

Дата публікації статті: 28.03.2026