

*Н. В. Дації,*

*д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет*

*ORCID ID: 0000-0003-0640-6426*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.64

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК НОВА ПАРАДИГМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

N. Datsii,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissya National University

### INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT AS A NEW PARADIGM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

***Сформовано інтегральний підхід до управління інтелектуальним потенціалом, у побудові факторної, структурної та динамічної моделей розвитку інтелектуального потенціалу сучасної системи публічного управління за рахунок використання внутрішніх інтелектуальних активів і можливостей.***

***Уточнено поняття та розкрито структуру інтелектуального потенціалу, показано його місце в системі інтелектуального капіталу системи публічного управління.***

***Виявлено системні властивості інтелектуального потенціалу, які необхідно враховувати під час розроблення стратегічних і перспективних планів розвитку системи публічного управління. До них відносяться: продуктивність, структурна неоднорідність, мінливість, стійкість, підвищена адаптивність, сумісність, мобільність і керованість.***

***Встановлено, що зміст інтелектуального потенціалу і динаміка його розвитку є результатом ефективного використання системи управління знаннями в системі публічного управління, які розглядаються в якості особливого ресурсу і джерела інноваційної активності.***

***Розроблено підходи до формування загальної стратегії зміцнення і розвитку інтелектуального потенціалу системи публічного управління за допомогою виділення локальних стратегій, які передбачають вирішення проблеми управління особистісними знаннями, підвищення творчої активності співробітників, впровадження концепції самонавчальної системи публічного управління з відповідної трансформацією організаційної культури.***

***Обґрунтовано значення ресурсного підходу для розробки стратегії сталого розвитку системи публічного управління на основі використання внутрішніх, у тому числі інтелектуальних ресурсів.***

***An integrated approach to the management of intellectual potential, in the construction of factorial, structural and dynamic models of development of intellectual potential of the modern system of public administration through the use of internal intellectual assets and capabilities, is formed.***

***The concept is clarified and the structure of intellectual potential is revealed, its place in the system of intellectual capital of the system of public administration is shown.***

***The processes of intellectualization and production of society had a significant impact on the social structure of the traditional industrial system in the direction of its complication. Along with the abundance, information openness and growing education of the majority of the population in the group identification of people, not the traditional material values and preferences are playing an***

*increasing role, but a variety of personality-oriented foundations of group differentiation and consolidation — consumer, mental values and preferences. In this regard, it is impossible not to pay attention to changes in the social structure of modern society.*

*Trends in the intellectualization of society have become irreversible, which gives reason to highlight a number of provisions that characterize the importance of intellectual potential in the modern system of public administration. First, its presence indicates a stable system of public administration, the qualitative characteristics of which are independence, responsibility for decisions, the presence of willpower and intrinsic motivation to self-improvement of intellectual capabilities. Secondly, the determining factor in the formation of intellectual potential is the freedom of choice and independent decision-making. Third, the moral and ethical level of development of organizational philosophy determines the creatively oriented, reasonable orientation in activities. Fourth, a high level of education of managers is an important prerequisite for the formation of a socially useful product of intellectual activity. Fifth, experience, skills and abilities determine the success of the realization of intellectual potential. Sixth, the level of inner creative energy is reflected in the ability to alienate the inner intellectual potential in the form of new, useful for the system of public administration and for the whole society of knowledge.*

*Traditional concepts that reveal the essence of categories, as well as the retention of managerial influence on intellectual potential and knowledge do not fully reflect the modern imperatives of the general management paradigm in the system of intellectual production. This conclusion is based on the fact that the traditional view of intellectual potential is based mainly on the allocation of explicit (formalized) knowledge, while today it is a multilevel system of implicit knowledge is becoming increasingly important and determines the perspectives for public administration's development.*

*The effectiveness of intellectual potential management directly depends on various connections and interactions: information and social networks, public communication management, corporate communities, creative teams, etc. In these conditions, the exchange of knowledge, their joint use by different units of the public administration system, the concentration of intellectual resources become especially important. Real opportunities for knowledge implementation are multiplied by combining the resources available within the public administration system with those resources that exist in the external environment.*

*Ключові слова: ефективність, інтелектуальний потенціал, інтелектуальні ресурси, інтелектуалізація суспільства, механізм, публічне управління, система управління, стратегія розвитку.*

*Key words: efficiency, intellectual potential, intellectual resources, intellectualization of society, mechanism, public administration, management system, development strategy.*

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження і розробка теоретико-методичних основ для формування системи управління інтелектуальним потенціалом публічного управління як вирішального чинника його сталого розвитку; визначення принципів та основних напрямів інтелектуалізації суспільства епохи діджиталізації; наведення методологічних підходів до реалізації базових функцій управління інтелектуальним потенціалом.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Характер розвитку і перетворення соціально-економічних процесів в суспільстві в умовах ринкової та інституційної трансформації, зростання конкуренції і інноваційного прогресу зумовили нові потреби і принципово нові способи їх задоволення. У свою чергу це вимагає зміни як в способах управління, так і в використовуваних при цьому ресурсах. На перший план при цьому виходить інформаційно-інтелектуальний потенціал, тобто знання, навички, високі технології, організаційна культура, інші елементи інтелектуальної власності. Органі-

зація використання інтелектуального потенціалу відноситься до розряду найбільш складних завдань сучасного публічного управління, вирішення яких вимагає формування специфічних підходів до управління, які сприятимуть створенню, поширенню і продуктивного застосування знань. Поява нової функції і нового виду управлінської діяльності є підтвердженням актуальності статті.

Управлінню інтелектуальним потенціалом притаманний цілий ряд особливостей, як-от: новаторські технології, розвиток людських компетенцій і здібностей, інноваційної активності, комплексне використання інформаційних технологій, ефективні комунікації та інше. Всі ці особливості знаходять відображення в організаційних системах, створюють умови для накопичення і реалізації знань, для виходу на ринки знань і забезпечення конкурентних переваг. Ключову роль відіграє утворення єдиного інформаційного простору і систем комунікацій в публічному управлінні, що дозволяють інтегрувати знання з подальшим їх використанням.

Ефективне використання знань вимагає цілеспрямованих управлінських дій, що базуються на застосуванні науково-обґрунтованих стратегій, підходів, методів, прийомів, механізмів, форм системи публічного управління, стимулів і мотивацій. Управлінська практика повинна неодмінно враховувати те, що організаційні знання базуються на знаннях людей, які поділяються на явні і неявні знання. Абстрактний і нематеріальний характер прихованого знання робить його зберігання та передачу набагато більш складною справою, але саме цей вид знання лягає в основу інтелектуального потенціалу всієї системи публічного управління. У свою чергу інтелектуальний потенціал необхідний для освоєння нових знань, умінь, навичок і виробництва нових інтелектуальних продуктів, а також для досягнення результатів у процесі реалізації поставлених стратегічних цілей.

Інтелектуальний потенціал системи публічного управління можна розглядати як її готовність до генерування і освоєння інновацій. Він складається з накопиченого обсягу знань, інтелектуального рівня співробітників, досвіду інноваційної діяльності. Поняття "інтелектуальний потенціал" широко використовується в сучасній науковій літературі [3; 4; 7]. Одна з найбільш важливих відмінних рис інтелектуального потенціалу полягає в тому, що він являє собою сукупність можливостей, часто ще не розкритих, формально не зафіксованих, але реально існуючих для виконання дій. Крім того, механізми використання і управління інтелектуальним потенціалом загалом вимагають, на наш погляд, більш глибокого теоретичного осмислення і методологічної формалізації.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З урахуванням відносної новизни і, як наслідок, недостатньої вивченості проблеми, питань, пов'язаних з формуванням, управлінням і використанням інтелектуального потенціалу, приділяється велика увага як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Це дозволяє говорити про те, що теоретичні і методологічні основи дослідження інтелектуальних ресурсів стали закономірним результатом еволюції світової наукової думки. Однак передусім необхідно виділити праці, в яких розглядаються методологічні і соціально-філософські аспекти взаємозалежності розвитку інтелекту людини та еволюції системи управління в суспільстві. До їх авторів відносяться: В.І. Вернадський, Н. Вінер, Е.Ю. Дюркгейм, А. Камю, Д. Льюїс, А. Дж. Тойнбі, К. Ясперс та інші.

Гостру необхідність систематичного формування, оновлення і використання знань в соціально-економічному розвитку суспільства обґрунтували: К. Віг, Т. Ллойд, П. Друкер, Р. Аккоф, Л. Прусак, Е. Брукінг та інші. А. Тоффлер, Д. Белл, Е. Маасуда, вони розглянули важливість створення і поширення інформаційних технологій в постіндустріальному суспільстві. М. Полані, І. Нонака, Х. Такеучі зосередили увагу на питаннях використання прихованих знань працівників і механізмів їх формалізації.

Проведений огляд ступеня вивченості питання показав, що найбільш розробленими напрямками в теоретико-методологічному плані є лише окремі складові інтелектуального потенціалу. Водночас практично від-

сутні роботи, в яких була б представлена система управління інтелектуальним потенціалом, заснована на обліку специфіки його як об'єкта управління в системі публічного управління. Слід визнати також, що теоретико-методологічні проблеми управління знаннями як основи інтелектуального потенціалу, ще далекі від свого вирішення. До них передусім відносять: питання обліку та оцінки інтелектуального потенціалу, пошуку і вибору способів і методів трансформації прихованих знань у реальні активи, теоретичні та практичні питання їх публічного управління.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Успіх, процвітання і сталий розвиток сучасної системи публічного управління визначаються безліччю факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, проте наступне століття справедливо називають століттям інтелекту, ресурси якого багато в чому визначають результати діяльності системи публічного управління. Кожна управлінська структура націлена на пошук нових шляхів, підходів і методів розвитку, лідерства в умовах зростаючої конкуренції. У зв'язку з цим більшість сучасних концепцій підвищення ефективності діяльності системи публічного управління базуються на теорії, методології та практиці управління інтелектуальними ресурсами. Сьогодні збереження і накопичення інтелектуальних ресурсів, вдосконалення на їх основі всіх сторін діяльності є стратегічними завданнями кожної ефективно діючої системи публічного управління.

Лідерство керівників, залучення персоналу, орієнтація на споживача, розвиток партнерських відносин, системний і процесний підходи, прийняття рішень на основі фактів і постійне поліпшення діяльності — всі ці принципи управління інтелектуальними ресурсами служать фундаментом реалізації ефективної стратегії розвитку публічного управління. Одночасно змінюються і підходи до підготовки фахівців, здатних вирішувати складні завдання і приймати відповідальні рішення, націлені на підвищення якості діяльності системи публічного управління в цілому. Сучасний управлінець повинен володіти креативним мисленням, бачити перспективи розвитку системи публічного управління, розробляти і забезпечувати реалізацію політики і стратегії діяльності у сфері створення і використання інтелектуальних ресурсів.

Такими є вимоги наступаючої інформаційної епохи, яка створила і зробила визначальними інтелектуальні технології, які передбачають вплив знань на знання як основний предмет праці і головне джерело його продуктивності. Як стверджує М. Кастельс, специфіка інтелектуалізованої інформаційної технології полягає в тому, що "... інформація є її сировиною: перед нами технології для впливу на інформацію, а не просто інформація, призначена для впливу на технологію" [7, с. 119]. Це передусім свідчить про те, що основним ресурсом стає знання, яке знаменує собою "нову соціальну реальність" [2, с. 20]. "Нова цивілізація, за словами Е. Тоффлера, — несе з собою... інші способи працювати, любити і жити; нову економіку..., і понад це — змінами свідомість" [3, с. 15].

Така характеристика сучасної суспільної трансформації з усією очевидністю свідчить про те, що голов-

ною особливістю нової епохи в розвитку людства є сам принцип існування на основі знання і перетворення знання в ефективну продуктивну силу, основу всієї багатопланової суспільного життя [1]. Звичайно ж, мова в цьому випадку йде не про знання взагалі, які супроводжували еволюцію людини і суспільства протягом усього історичного шляху, а про теоретичні знання, які систематизовані і втілені в інтелектуальних технологіях, реально працюють і приносять користь, забезпечують абсолютно іншу якісну ефективність і кількісну продуктивність [1].

Важливим наслідком когнітивної природи інформаційного суспільства є підвищений інноваційного рівня всіх сторін суспільного життя, її орієнтація на постійні нововведення, поява яких зумовило "... злиття науки та інженерії, яка змінила саму сутність технології" [6].

Саме концепція управління інтелектуальним потенціалом в системі публічного управління безпосередньо пов'язана з теоретичними розробками людського капіталу, оскільки, керуючи інтелектуальним потенціалом, управлінці, по суті, мають справу з його вартістю.

У науковій літературі поняття людського капіталу (Human Capital) з'явилося в публікаціях другої половини XX ст. роботах американських вчених Теодора Шульца [3, с. 19] і Гері Беккера [3, с. 20]. Поштовхом до створення теорії людського капіталу стали статистичні дані зростання економік розвинених країн світу, які перевищували розрахунки, що базуються на обліку класичних чинників зростання. Аналіз реальних процесів розвитку і зростання в сучасних умовах привів до утвердження людського капіталу як основного продуктивного і соціального фактора розвитку сучасного суспільства. Крім того, Г. Беккер, мабуть, першим переніс поняття людського капіталу на мікрорівень. У наукових дослідженнях під людським капіталом в широкому сенсі розуміється інтенсивний продуктивний фактор розвитку економіки, суспільства і сім'ї, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуального і управлінської праці, середовище проживання і трудової діяльності, що забезпечують ефективно і раціональне функціонування людського капіталу як продуктивного чинника розвитку [3, с. 15].

У вузькому сенсі під людським капіталом мається на увазі сукупність знань, умінь, здібностей, навичок, мотивацій і деяких інших характеристик людини особливостей, сукупність яких має певну цінність. Вона і називається людським капіталом, бо має здатність приносити дохід. Разом з тим такий капітал може залишатися всередині людини, тоді він не працює і, власне, не є капіталом. У цьому випадку завдання управлінців полягає в тому, щоб витягти його, проаналізувати і оцінити [3, с. 16] з урахуванням тієї обставини, що людський капітал має цілий ряд особливостей. Ці особливості полягають в тому, що людський капітал не підлягає передачі у власність іншим людям, він зберігається і поповнюється в результаті придбання додаткових знань під час перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо. Важливою особливістю людського капіталу є його незмірність, проте він залежний від особистих якостей, обсягу знань, наявності умінь і навичок та інших характеристик людини. Людський капітал, як і матеріальні ресурси, може накопичуватися і виснажуватися.

Якщо брати до уваги організацію, то людські ресурси діляться на дві групи: фізичні та інтелектуальні. До першої групи належать основні і допоміжні робочі, обслуговуючий персонал; до другої групи — кваліфіковані фахівці і управлінці. Представники першої групи, як правило, використовуються на роботах, що вимагають фізичних зусиль; другої групи — зайняті переважно розумовою працею, використовуючи свій інтелект.

У зв'язку з цим людську індивідуальність визначають в науковій літературі як унікальної, самобутньої особистості, що реалізується в творчій діяльності [5, с. 105]. Отже, людина за своєю природою має здатність до творчості або творчим потенціалом, який наділений не тільки якісними, але й кількісними характеристиками. Від того, який рівень цих характеристик, багато в чому залежить творча активність і майбутнє особистості, ступінь оволодіння засобами самореалізації її індивідуальності як у професії, так і через професію. Л.В. Набока пов'язує творчий потенціал з професійним потенціалом, у рамках якого він розглядає перспективу "розвитку професійного ставлення особистості до світу, яке складається в придбанні нових, обумовлених професією засобів пізнання, розуміння, оволодіння, перетворення світу речей, світу інших людей... Професійний потенціал — це перспектива особистості в оволодінні культурно-історичним досвідом формування світу...; досвідом, який зберігається, перебуваючи в змісті тієї чи іншої професійної діяльності, і може вилучатися особистістю за умови сутнісного, глибинного оволодіння своєю професією" [7].

В умовах постіндустріального суспільства істотно підвищується значимість творчості взагалі, як процесу, і творчого потенціалу особистості, зокрема. У свою чергу це стирає часові межі між роботою людини і його дозвіллям. Чи не виникає сумнівів в тому, що цей процес також тісно пов'язаний з соціальним і професійним розвитком особистості [6, с. 69]. Творчі, освічені особистості затребувані у всіх сферах сучасного життя: політики і бізнесмени, вчені та фахівці-професіонали — всі вони люди з розвиненим творчим мисленням. Сучасні наукові підходи до творчості, виділення його структурних елементів, факторів розвитку і критеріїв оцінки дають можливість говорити про те, що ця категорія сьогодні набула багатосторонній характер. Питання в тому, що сам процес творчості вже розглядається в якості фундаментальної основи життєдіяльності сучасної людини.

У сучасному світі тільки знання і людина як його безпосередній творець є головними факторами стабільного розвитку публічного управління. Разом вони являють собою найбільш важливий компонент інтелектуального потенціалу публічного управління.

Діджиталізація веде до інтелектуалізації суспільства, а з її допомогою — до підвищення ефективності публічного управління. Все це означає, що за попередню історію людство накопичило достатньо знань, на яких заснований його сучасний інтелектуальний потенціал, що дозволяє планувати перспективний цивілізаційний розвиток суспільства. Механізм досить простий: за допомогою інтелектуального потенціалу готуються передумови для створення нових знань, практичне ви-

користання яких сприяє прогресу суспільства загалом і його структурних елементів, зокрема.

Існує чимало доказів на користь того, що знаннями, а також їх сукупністю в інтелектуальному потенціалі необхідно управляти. Керованість знань обумовлена, передусім діалектикою суспільного розвитку, динамікою створення і оборотом знань в інтелектуальному потенціалі. З цієї точки зору стратегічна мета управління знаннями полягає в тому, щоб їх використання проходило в творчому руслі і не давало можливості проявлятися руйнівним тенденціям. У цьому сенсі насамперед необхідно створити рівний для всіх людей доступ до отримання знань. Іншими словами, процесу інформатизації суспільства необхідно надати соціальний характер.

У ряду першочергових заходів не останнє місце належить розширенню можливостей і підвищенню якості та ефективності загального, спеціального та професійної освіти. Здається, що цей захід буде значною мірою сприяти збільшенню обсягу набутих знань, що, відповідно, підвищить дієвість громадського інтелектуального потенціалу. При цьому важливим є не механічне засвоєння формалізованих знань, а прагнення до оволодіння теоретичними знаннями, в тому числі тими, які призначені для обробки великих обсягів інформації з метою отримання нових ідей. Саме такі знання дозволяють створювати інноваційну продукцію. Такі знання, як правило, мають великий соціально-психологічний і гуманітарний потенціал і сприяють швидкій адаптації суспільства до умов переважання духовних цінностей над матеріальними статками.

Проблема створення нових знань сьогодні хвилює дослідників багатьох країн. Питання в тому, що вони не бачать в існуючих економічних, управлінських та організаційних теоріях відповідей на багато питань, пов'язаних з епістемологічними традиціями. Особливо мало уваги в них приділяється виробництву знань. У них висвітлюється головним чином придбання, накопичення і використання знань, при цьому нерідко ігноруються суб'єктивні, неформалізовані аспекти знань. Що стосується процесу їх формалізації, то він, як правило, обмежується виділенням інформації, призначеної для поширення.

У цьому сенсі потрібно відзначити, що процес управління знаннями складається з двох взаємопов'язаних напрямів: створення знань і управління виробництвом знань. При цьому розрізняють виробничу діяльність, безпосередньо спрямовану на створення знань, яка має в своєму розпорядженні арсеналом спеціальних методів, технологічних підходів; і управлінську діяльність, покликану забезпечувати виробництво знань через систему управлінських механізмів і засобів.

Створенням знань, як правило, займаються відповідні фахівці і вчені, а управлінням — менеджери, але у дійсності чіткого розмежування цих функцій фактично не спостерігається. Основна причина цього полягає в тому, що дуже часто керує знаннями той фахівець, який їх створює. Це означає, зокрема і те, що менеджерам часом теж доводиться створювати нові знання. Як видно, відбувається складне переплетіння відносин всередині системи знань загалом. Таке розуміння системи публічного управління не дає можливості говорити тільки про технічні знання. Організаційні знання по

своїй структурі більш багатогранні, в них виділяються соціальні, економічні, культурні та інші знання, які всі разом відносяться до предмету управлінського впливу.

Викладене дає можливість виділити ряд фундаментальних аспектів процесу управління знаннями в системі публічного управління. Насамперед потрібно сказати про те, що публічне управління має всі необхідні механізми і можливості не тільки для створення знань, а й їх інституціалізації в процесі управління. При цьому з позицій управлінського впливу головним об'єктом виступає, передусім діюча всередині системи публічного управління система виробництва знань, яка підпорядкована задоволенню потреб, пов'язаних з наданням публічних послуг.

Сукупність функціональних і статусних характеристик сучасної системи публічного управління дозволяє виділити особливі риси процесу управління знаннями. До них відносять, зокрема: процес створення, формалізації і використання знань супроводжується застосуванням соціально-психологічних методів групової та індивідуальної роботи; управління знаннями в системі публічного управління носить переважно нормативно-правовий характер, при цьому інтелектуальний продукт визнається власністю системи публічного управління; процес управління знаннями передбачає виділення професійної ролі учасників, визначення їх відносин, що лежать в основі створення структури системи публічного управління [4, с. 18].

У ряді зарубіжних країн для створення знань всередині системи публічного управління зовсім не потрібно виділення спеціалізованих структур. Вирішення цієї проблеми зобов'язано всім без винятку членам колективу, в тому числі не мають відповідної кваліфікації працівникам, а також управлінців, які займають адміністративні посади. Це не означає, однак, повної відсутності субординації і вирівнювання статусного положення співробітників по горизонталі. Створення нового знання відбувається на рівні активної взаємодії між співробітниками і керівниками. При цьому представники кожної з названих груп наділені досить широкою свободою дій. В основі такої моделі управління знанням лежить переконаність у необхідності здійснення активного процесу, який має на увазі багатосторонню інтерпретацію новоствореного знання, в тому числі з урахуванням перспектив розвитку системи публічного управління.

### ВИСНОВКИ

Процеси інтелектуалізації суспільства і виробництва мали істотний вплив на соціальну структуру традиційного індустріального ладу в напрямі її ускладнення. Разом з достатком, інформаційною відкритістю та зростанням освіченості основної маси населення в груповий ідентифікації людини все більшу роль починають грати не традиційні матеріальні, а різноманітні особистісно орієнтовані підстави груповий диференціації та консолідації — споживчі, ментальні цінності та уподобання. У зв'язку з цим не можна не звернути уваги на зміни в соціальній структурі сучасного суспільства.

Тенденції інтелектуалізації суспільства прийняли необоротний характер, що дає підставу виділити ряд

положень, що характеризують значимість інтелектуального потенціалу в сучасній системі публічного управління. По-перше, його наявність свідчить про стійку систему публічного управління, якісними характеристиками якої є: самостійність, відповідальність за прийняті рішення, наявність сили волі і внутрішньої мотивації до самовдосконалення інтелектуальних можливостей. По-друге, визначальним фактором у формуванні інтелектуального потенціалу стає свобода вибору і прийняття самостійних рішень. По-третє, морально-етичний рівень розвитку організаційної філософії зумовлює творчо орієнтовану, розумну спрямованість в діяльності. По-четверте, високий рівень освіти управлінців є важливою передумовою для формування суспільно корисного продукту інтелектуальної діяльності. По-п'яте, досвід, вміння і навички визначають успіх в реалізації інтелектуального потенціалу. По-шосте, рівень внутрішньої творчої енергії відбивається в здібностях відчувати внутрішній інтелектуальний потенціал у вигляді нового, корисного для системи публічного управління і для всього суспільства знання.

Традиційні концепції, що розкривають сутність категорій, а також утримання управлінського впливу на інтелектуальний потенціал і знання не повною мірою відображають сучасні імперативи загальної управлінської парадигми в системі інтелектуального виробництва. Цей висновок ґрунтується на тому, що традиційний погляд на інтелектуальний потенціал базується головним чином на виділенні явних (формалізованих) знань, тоді як сьогодні саме багаторівнева система неявних знань набуває все більшої значущості і визначає перспективи розвитку публічного управління.

Ефективність управління інтелектуальним потенціалом безпосередньо залежить від різноманітних зв'язків і взаємодій: інформаційних і соціальних мереж, комунікаційного публічного управління, корпоративних спільнот, творчих команд та ін. У цих умовах особливо значення набувають обмін знаннями, їх спільне використання різними підрозділами системи публічного управління, концентрація інтелектуальних ресурсів. Реальні можливості впровадження знань множаться завдяки поєднанню ресурсів, наявних усередині системи публічного управління, з тими ресурсами, які існують у зовнішньому середовищі.

Література:

1. Белл Д. Нотатки про постіндустріальне суспільство. Суспільний інтерес. 1967. № 7. С. 102.
2. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. Інтелектуальний капітал. 2002. № 1. С. 16—27.
3. Вовканич С., Семів Л. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. Вісн. НАН України. 2008. № 3. С. 13—23.
4. Войтович Р. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник НАДУ. 2013. № 2. С. 14—23.
5. Коваль Р.А. Інформаційне забезпечення діяльності органів державної влади в умовах глобалізації на регіональному рівні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2016. 1. С. 103—111.

6. Мухопад В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности. Москва: Магистр: ИНФРА-М. 2010. 512 с.

7. Набока Л.В., Нікітенко О.Є. Сутність інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного суспільства. Регіональне управління та місцеве самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. 2019. 1 (55). С. 118—125.

References:

1. Bell, D. (1967), "Notes on the Post-Industrial Society", The Public Interest, vol. 7, p. 102.
2. Butnik-Siverskyj, O. (2002), "An intellectual capital: theoretical aspect", Intellectual capital, vol. 1, pp. 16—27.
3. Vovkanych, S., and Semiv, L. (2008), "Human and intellectual capital in the knowledge economy", Bulletin of UNAS, vol. 3, pp. 13—23.
4. Vojtovych, R. (2013), "Modernization of government management in the context of global integration", Bulletin of NAGM, vol. 2, pp. 14—23.
5. Koval, R.A. (2016), "Information support of public authorities in the context of globalization at the regional level", Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 1, pp. 103—111.
6. Mukhopad, V.Y. (2010), Kommertsyalizatsiya yntellektualnoi sobstvennosti [Commercialization of intellectual property], Mahystr: YNFRA-M, Moscow, Russia.
7. Naboka, L.V. and Nikitenko, O.E. (2019), "The essence of information support of public authorities in the development of the information society", Rehionalne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (55), pp. 118—125.

*Стаття надійшла до редакції 08.08.2021 р.*

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73