

УДК 658.012.4:005.94:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-47>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Я. В. САЛО

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-783X>

Анотація. *Мета статті полягає в уточненні сутності інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства, визначенні його ключових характеристик та обґрунтування концептуального підходу до його реалізації в умовах інтелектуалізації економіки. Методика дослідження.* У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного підходу, логічного моделювання. **Результати.** У статті розкрито передумови формування інтелектуально-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства, зумовлені посиленням ролі знань, цифровізацією та ускладненням зовнішнього середовища. Уточнено зміст цього поняття та визначено його відмінності від суміжних підходів. Охарактеризовано систему принципів і запропоновано концептуальну модель, що відображає взаємозв'язок між знаннями, управлінськими процесами та результатами розвитку підприємства. **Практична значущість результатів дослідження.** Отримані результати можуть бути використані при удосконаленні системи управління розвитком, зокрема в частині інтеграції знань, інформаційних ресурсів та аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню їх обґрунтованості, адаптивності та довгострокової ефективності.

Ключові слова: інтелектуально-орієнтоване управління, розвиток підприємства, знання, інтелектуальні ресурси, інтелектуалізація економіки, інноваційний розвиток.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Розвиток підприємств у сучасній економічній системі визначається зростаючою роллю нематеріальних факторів, серед яких провідне місце посідають знання, інформація та інтелектуальні ресурси. Посилення їх значущості зумовлює зміну підходів до формування та реалізації управлінських рішень, а також трансформацію самої логіки управління розвитком підприємства. За таких умов ефективність функціонування підприємства дедалі більше залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів, але й від здатності генерувати, інтегрувати та використовувати знання як ключовий чинник створення цінності. Поширення процесів інтелектуалізації економіки формує нові вимоги до системи управління підприємством, орієнтуючи її на активне використання інтелектуального потенціалу, аналітичних інструментів та інформаційних технологій. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління розвитком підприємства, які здебільшого ґрунтуються на ресурсній або функціональній логіці та недостатньо враховують роль знань як системоутворюючого елемента. У результаті виникає розрив між зростаючим значенням інтелектуальних ресурсів і рівнем їх інтеграції у практику управління. Наявні наукові підходи до управління розвитком підприємства зосереджуються переважно на

питаннях стратегічного планування, забезпечення конкурентоспроможності, формування ресурсного потенціалу та підвищення ефективності діяльності. Водночас у цих підходах знання розглядаються як один із елементів ресурсної бази, а не як ключовий фактор, що визначає логіку управлінських процесів. Такий підхід обмежує можливість підприємств щодо повноцінного використання інтелектуального потенціалу та стримує їх здатність до адаптації і розвитку. Поглиблення цифрових трансформацій, активне впровадження інформаційних систем, аналітичних платформ та технологій обробки даних створюють передумови для формування нової моделі управління, в якій знання виступають основою прийняття управлінських рішень. У межах цієї моделі особливого значення набуває здатність підприємства не лише накопичувати знання, але й ефективно їх інтерпретувати, адаптувати до змін зовнішнього середовища та використовувати для формування стратегічних орієнтирів розвитку. Зазначене обумовлює необхідність формування інтелектуально-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства, який передбачає інтеграцію знань, інформації та аналітичних інструментів у всі етапи управлінського процесу. Такий підхід дозволяє забезпечити більш обґрунтоване прийняття рішень, підвищити гнучкість системи управління та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства. Проблема формування інте-



лектуально-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства набуває як теоретичного, так і практичного значення, оскільки її вирішення дозволяє забезпечити підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів, посилення адаптивності підприємства до змін середовища та створення стійких конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління розвитком підприємства, інтелектуалізації економіки та використання знань як стратегічного ресурсу перебуває у фокусі уваги вітчизняних науковців. У працях С. Ілляшенко, Н. Ілляшенко, Ю. Шипуліної маркетинг знань розглядається як важливий елемент управління інноваційним розвитком підприємства, що забезпечує узгодження внутрішнього інтелектуального потенціалу з вимогами ринку та сприяє формуванню конкурентних переваг [1]. Дослідники акцентують увагу на тому, що знання повинні не лише накопичуватися, але й трансформуватися у практичні управлінські рішення та ринкові результати, що визначає їх стратегічну цінність для підприємства. Зокрема, В. Стадник обґрунтовує значення економіки знань як основи трансформації сучасних господарських систем, де ключовим фактором розвитку виступають інтелектуальні ресурси та здатність до інноваційної діяльності [2]. Автор підкреслює, що знання стають визначальним елементом формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку підприємств. Вагомий внесок у дослідження інтелектуального капіталу здійснено О. Кузьміним та його науковою школою, де інтелектуальні ресурси розглядаються як інтегральна складова потенціалу підприємства, що впливає на ефективність управлінських рішень та результати діяльності. У межах цих досліджень акцентується увага на необхідності системного підходу до управління інтелектуальними активами [3]. М. Маслак та П. Перерва обґрунтовують роль інтелектуалізації економіки у формуванні нових моделей економічного зростання. Дослідники наголошують на необхідності переходу до інноваційно-орієнтованого розвитку, де знання виступають ключовим фактором підвищення ефективності функціонування підприємств [4]. Попри значну кількість наукових досліджень, що розкривають окремі аспекти управління знаннями, інтелектуального капіталу та розвитку підприємств, відсутній цілісний підхід до розуміння інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства. Зокрема, потребують уточнення сутність цього поняття, його відмінності від суміжних категорій, а також визначення його ключових ознак, принципів та механізмів реалізації у практиці діяльності підприємств.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування сутності

інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства, визначення його ключових ознак і принципів, а також розроблення концептуального підходу до його формування в умовах інтелектуалізації економіки. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, що охоплюють дослідження теоретичних передумов трансформації підходів до управління розвитком підприємства під впливом інтелектуалізації економіки, уточнення змісту категорії «інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства» з формуванням авторського визначення цього поняття, виокремлення його ключових ознак, обґрунтування принципів реалізації у системі управління підприємством, а також розроблення концептуальної моделі інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розвиток підприємства як складний і багатокомпонентний процес визначається впливом широкого спектра факторів, серед яких дедалі більшого значення набувають нематеріальні ресурси, передусім знання, інформація та інтелектуальний потенціал. Переорієнтація економічних систем на використання інтелектуальних ресурсів супроводжується трансформацією підходів до управління, що зумовлює необхідність перегляду традиційних уявлень про джерела та механізми забезпечення розвитку підприємства. Посилення ролі знань у формуванні вартості підприємства пов'язане з поглибленням процесів інтелектуалізації економіки, у межах яких інтелектуальні ресурси стають визначальним фактором конкурентоспроможності. За таких умов ефективність діяльності підприємства залежить не лише від обсягу залучених ресурсів, але й від здатності їх інтерпретувати, інтегрувати та трансформувати у рішення, що відповідають вимогам ринку. Це обумовлює зміщення акцентів у системі управління розвитком підприємства з матеріально-ресурсної складової на інтелектуально-аналітичну.

Паралельно з цим відбувається активне впровадження цифрових технологій, що суттєво розширюють можливості обробки інформації та використання знань у процесі управління. Інформаційні системи, аналітичні платформи, інструменти обробки великих масивів даних створюють передумови для формування більш обґрунтованих управлінських рішень. У результаті управлінські процеси набувають нових характеристик, серед яких особливе місце займають аналітичність, адаптивність і здатність до швидкого реагування на зміни середовища [5]. Проте ускладнення зовнішнього середовища функціонування підприємств, що проявляється у зростанні рівня конкуренції, нестабільності економічних умов та дина-

мічності ринкових процесів, підвищує вимоги до системи управління розвитком. За таких умов традиційні підходи, орієнтовані на використання стандартизованих управлінських рішень, виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують належного рівня гнучкості та адаптивності. У межах зазначених трансформацій формується об'єктивна потреба у переході до нової логіки управління розвитком підприємства, яка базується на пріоритетному використанні знань, інтелектуальних ресурсів та аналітичних інструментів. Такий підхід передбачає інтеграцію процесів формування, обробки та використання знань у всі етапи управлінського циклу, що дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливим чинником формування інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства є також зміна характеру взаємодії між підприємством і його стейкхолдерами. Зростання значення інформаційної відкритості, необхідність врахування потреб споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін зумовлюють необхідність використання знань як основи побудови ефективних комунікацій і формування довіри. У цьому контексті знання виступають не лише як внутрішній ресурс підприємства, але й як елемент його ринкової взаємодії. Сукупний вплив зазначених факторів формує підґрунтя для становлення інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства, яке характеризується пріоритетністю знань у системі управління, високим рівнем аналітичного забезпечення, інтеграцією інформаційних технологій та орієнтацією на адаптивний розвиток. Саме така модель управління дозволяє забезпечити узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із вимогами зовнішнього середовища та створити передумови для його довгострокового розвитку.

Трансформація економічних процесів та посилення ролі знань у забезпеченні розвитку підприємств зумовлюють формування нових підходів до управління, що виходять за межі традиційних уявлень про ресурси та механізми їх використання. У центрі цих змін перебуває переосмислення ролі знань як визначального чинника прийняття управлінських рішень і формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. У межах існуючих наукових підходів управління розвитком підприємства здебільшого розглядається як процес цілеспрямованого впливу на його ресурси, структуру та результати діяльності з метою досягнення визначених стратегічних цілей [6]. Водночас такий підхід не повною мірою відображає сучасні тенденції, пов'язані зі зростанням значення інтелектуальних ресурсів, що обумовлює необхідність його подальшого розвитку та доповнення.

Поширення концепцій управління знаннями, інтелектуального капіталу та цифрової трансформації створює підґрунтя для формування підходу, у межах якого знання виступають не як допоміжний ресурс, а як основа побудови управлінських процесів. За таких умов виникає потреба у виокремленні інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства як самостійної наукової категорії, що відображає нову логіку організації управлінської діяльності.

Інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства доцільно розглядати як системний підхід, що базується на інтеграції знань, інформації та аналітичних інструментів у процеси формування і реалізації управлінських рішень. Його ключовою особливістю є орієнтація на використання інтелектуальних ресурсів як основного джерела формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Узагальнюючи зазначене, інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства можна визначити як системний підхід до управління, що передбачає пріоритетне використання знань, інтелектуальних ресурсів та аналітичних даних у процесі прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного та довгострокового розвитку підприємства. Запропоноване визначення дозволяє акцентувати увагу на принциповій відмінності інтелектуально-орієнтованого управління від суміжних підходів. Зокрема, на відміну від управління знаннями, яке зосереджується на процесах створення, накопичення та використання знань, інтелектуально-орієнтоване управління охоплює ширший контекст, у межах якого знання виступають основою прийняття управлінських рішень і визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства. Від інноваційного управління цей підхід відрізняється більшою орієнтацією на системне використання знань у всіх сферах діяльності підприємства, а не лише у процесах створення та впровадження нововведень. Порівняно зі стратегічним управлінням, інтелектуально-орієнтоване управління акцентує увагу на механізмах формування управлінських рішень, що ґрунтуються на знаннях та аналітичних даних. Інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства характеризується зміщенням акцентів із управління ресурсами на управління знаннями як основою формування управлінських рішень, що забезпечує підвищення їх обґрунтованості, гнучкості та результативності. Такий підхід створює передумови для формування нової якості управління, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах зростаючої складності та динамічності зовнішнього середовища.

Розкриття сутності інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства потребує

іокремлення його ключових ознак, які дозволяють конкретизувати зміст цього підходу та відмежувати його від традиційних моделей управління. Система таких ознак відображає специфіку організації управлінських процесів, що базуються на пріоритетному використанні знань та інтелектуальних ресурсів. Насамперед слід виокремити домінування знань як ключового ресурсу управління. У межах інтелектуально-орієнтованого підходу знання виступають основою формування управлінських рішень, що забезпечує їх обґрунтованість і результативність. Це передбачає інтеграцію знань у всі етапи управлінського процесу – від аналізу ситуації до реалізації стратегічних рішень. Наступною ознакою є аналітичний характер управління, що проявляється у використанні інформаційних ресурсів, аналітичних інструментів та сучасних методів обробки даних у процесі прийняття рішень. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив невизначеності та підвищити якість управлінських дій.

Інтеграція інформаційних технологій у систему управління є ще однією суттєвою ознакою, що забезпечує ефективне накопичення, обробку та використання знань. Використання цифрових платформ і аналітичних систем створює умови для підвищення оперативності управлінських рішень та їх адаптації до змін середовища. Ще однією рисою інтелектуально-орієнтованого управління є адаптивність, що характеризується здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати свою діяльність відповідно до нових умов. У цьому контексті знання виступають основою формування гнучких управлінських рішень, що забезпечують ефективну реакцію на виклики. Інноваційна спрямованість також є характерною ознакою цього підходу, що проявляється у постійному оновленні знань, впровадженні нових ідей та технологій, а також орієнтації на створення інноваційних рішень. Це сприяє формуванню інноваційного потенціалу підприємства та забезпечує його розвиток у довгостроковій перспективі.

Окремо слід відзначити інтеграційний характер інтелектуально-орієнтованого управління, який передбачає узгодження різних функціональних сфер діяльності підприємства на основі знань. Такий підхід забезпечує цілісність управлінських процесів і сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства. Виокремлені ознаки дозволяють розглядати інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства як комплексний підхід, що поєднує аналітичні, технологічні та інтелектуальні складові управління та забезпечує якісно новий рівень організації управлінської діяльності.

Поглиблення сутності інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства потре-

бує визначення принципів, на яких базується його реалізація. Саме система принципів формує теоретичну основу цього підходу, визначає логіку організації управлінських процесів і забезпечує узгодженість дій підприємства у процесі досягнення стратегічних цілей.

Базовим серед них є принцип інтелектуалізації управління, який передбачає пріоритетність знань та інтелектуальних ресурсів у формуванні управлінських рішень. Його реалізація забезпечує зміщення акцентів із традиційного ресурсного підходу до управління на використання інтелектуального потенціалу підприємства як основного джерела розвитку. Важливе значення має принцип системності, що передбачає розгляд інтелектуально-орієнтованого управління як цілісної системи, у межах якої всі елементи управлінського процесу взаємопов'язані та взаємозалежні. Це забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства. Принцип адаптивності відображає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати свою діяльність відповідно до нових умов. Реалізація цього принципу ґрунтується на використанні актуальних знань і аналітичної інформації, що дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень. Суттєву роль також відіграє принцип безперервного навчання, який передбачає постійне оновлення знань, розвиток компетенцій персоналу та накопичення інтелектуального досвіду. Це створює передумови для формування інноваційного потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Принцип інтеграції знань забезпечує об'єднання різних видів знань, інформаційних ресурсів та аналітичних інструментів у єдину систему управління. Його реалізація сприяє підвищенню якості управлінських рішень та забезпечує цілісність управлінських процесів. Також, не менш важливим є принцип орієнтації на створення цінності, який передбачає спрямування інтелектуальних ресурсів підприємства на формування доданої вартості та задоволення потреб споживачів. Це забезпечує зв'язок між внутрішніми процесами управління та результатами діяльності підприємства. Сукупність зазначених принципів формує концептуальну основу інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства, визначаючи його спрямованість, логіку функціонування та ключові характеристики.

Розвиток теоретичних положень інтелектуально-орієнтованого управління потребує їх подальшої конкретизації через побудову відповідної концептуальної моделі, що дозволяє системно відобразити логіку функціонування цього підходу, взаємозв'язки його ключових елементів та їх вплив на розвиток підприємства. Інтелектуально-

орієнтоване управління розвитком підприємства доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує ресурсні, процесні та результативні компоненти. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне бачення управлінської діяльності, у межах якої знання виступають не лише як ресурс, але й як основа формування управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей (Рис. 1).

У структурі моделі доцільно виокремити три взаємопов'язані рівні: вхідний, процесний та результативний. Вхідний рівень представлений знаннями, інформацією та інтелектуальними ресурсами підприємства, які формують основу для здійснення управлінської діяльності. Саме на цьому рівні відбувається акумулювання даних, досвіду, компетенцій та аналітичної інформації, що використовуються у подальших процесах управління. Процесний рівень моделі охоплює систему інтелектуально-орієнтованого управління, у межах якої здійснюється трансформація знань у управлінські рішення. Він включає використання аналітичних інструментів, інформаційних технологій, а також механізмів обробки та інтерпретації даних. У результаті цього забезпечується формування обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Результативний рівень відображає вплив інтелектуально-орієнтованого управління на розвиток підприємства, який проявляється у підвищенні конкурентоспроможності, інноваційності та адап-

тивності. Саме цей рівень характеризує ефективність функціонування всієї системи та визначає її значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Важливою складовою запропонованої моделі є наявність зворотних зв'язків, які забезпечують її адаптивність та динамічний характер. Результати розвитку підприємства формують нову базу знань, що використовується у подальших управлінських процесах, тоді як управлінські рішення впливають на способи обробки та використання знань. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення системи управління та її відповідність змінам зовнішнього середовища. Крім того, модель враховує вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування підприємства та формують вимоги до процесів управління. Внутрішнє середовище характеризує ресурсні можливості підприємства, рівень розвитку персоналу та організаційну культуру, тоді як зовнішнє середовище визначає ринкові умови, рівень конкуренції та технологічні зміни.

Інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства відіграє ключову роль у формуванні нової якості управлінських процесів, орієнтованих на ефективне використання знань, інформації та інтелектуальних ресурсів. Його значення визначається здатністю забезпечити інтеграцію аналітичних, інформаційних і управлінських складових у єдину систему, що підвищує обґрун-

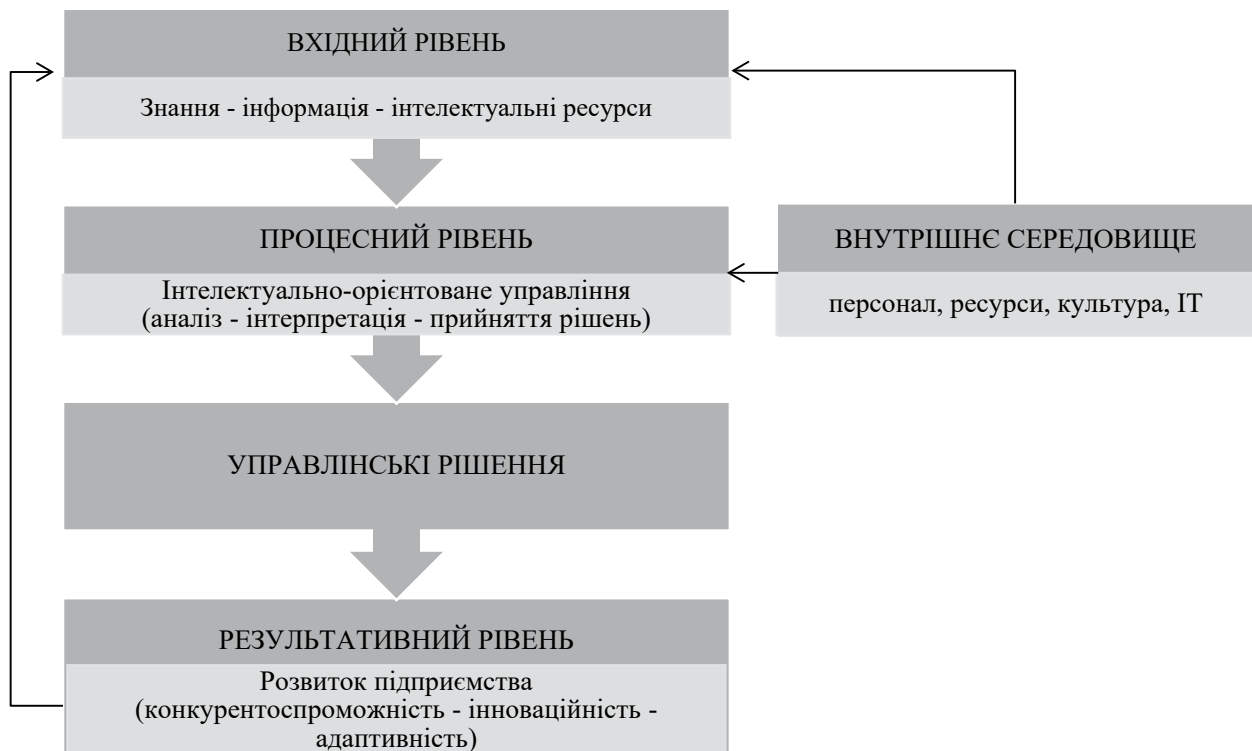


Рис. 1. Концептуальна модель інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором

тованість і результативність управлінських рішень. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок більш точного врахування змін зовнішнього середовища та оперативного реагування на них. Використання знань як основи управління дозволяє формувати стратегії, що відповідають реальним умовам функціонування підприємства та забезпечують ефективне використання його потенціалу. Важливим аспектом є вплив інтелектуально-орієнтованого управління на інноваційний розвиток підприємства. Орієнтація на постійне оновлення знань, впровадження нових підходів та використання сучасних технологій створює передумови для формування інноваційного середовища, у межах якого підприємство здатне генерувати та реалізовувати нові ідеї. Суттєве значення має також підвищення адаптивності підприємства, що забезпечується завдяки використанню актуальної інформації та аналітичних даних у процесі прийняття управлінських рішень. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, мінімізувати ризики та ефективно використовувати нові можливості. Окрім того, інтелектуально-орієнтоване управління сприяє підвищенню ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема людського капіталу, який виступає носієм знань і ключовим елементом інтелектуального потенціалу. Формування сприятливого середовища для розвитку компетенцій персоналу забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення якості управлінських рішень. Загалом, значення інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства полягає у формуванні системи управління, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічних змін економічного середовища. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічну орієнтацію, аналітичну обґрунтованість та інноваційну спрямованість управління, що визначає його перспективність у практиці сучасного менеджменту.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У статті розглянуто інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства як окремий підхід до управління, поява якого зумовлена зростанням ролі знань, інформації та інтелектуальних ресурсів у забезпеченні розви-

тку підприємств. Встановлено, що посилення процесів інтелектуалізації економіки, цифрової трансформації та ускладнення умов функціонування підприємств змінюють вимоги до системи управління розвитком і посилюють значення знань як основи прийняття управлінських рішень. Уточнення змісту категорії «інтелектуально-орієнтоване управління розвитком підприємства» дало змогу трактувати її як системний підхід до управління, у межах якого пріоритетного значення набувають знання, інтелектуальні ресурси та аналітичні дані, що використовуються для прийняття рішень і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Таке розуміння дозволяє чіткіше окреслити відмінності цього підходу від управління знаннями, інноваційного та стратегічного управління. У процесі дослідження виокремлено основні ознаки інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства, серед яких домінування знань як базового ресурсу управління, аналітичний характер управлінських рішень, інтеграція інформаційних технологій, адаптивність, інноваційна спрямованість та інтеграційний характер управлінських процесів. Сукупність цих ознак відображає нову логіку організації управлінської діяльності, у межах якої розвиток підприємства пов'язується не лише з ресурсним забезпеченням, а й зі здатністю ефективно працювати зі знаннями. Важливе місце у структурі інтелектуально-орієнтованого управління посідає система принципів, яка охоплює інтелектуалізацію, системність, адаптивність, безперервне навчання, інтеграцію знань та орієнтацію на створення цінності. Саме ці принципи визначають логіку функціонування такого підходу та забезпечують узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього середовища. Запропонована концептуальна модель інтелектуально-орієнтованого управління розвитком підприємства відображає взаємозв'язок між вхідним, процесним і результативним рівнями та показує, яким чином знання, інформація та інтелектуальні ресурси трансформуються в управлінські рішення, а надалі – у результати розвитку підприємства. Важливою характеристикою цієї моделі є врахування зворотних зв'язків, а також впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на функціонування всієї системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С., Шипулін Ю. С. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : кол. монографія / заг. ред. Є. В. Ромат, С. Ф. Смерічевський. Київ : Студцентр, 2021. Розд. 2. С. 120–137.
2. Стадник В. В. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : Рута. 2020. 232 с.
3. Кузьмін О.Є. Роль інновацій у забезпеченні економічної стабільності України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 31–42.

4. Маслак М. В., Перерва П. Г. Інтелектуалізація економіки як фактор її сталого розвитку. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовт. 2022 р. Київ. нац. екон.ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ. 2022. С. 297–302.
5. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
6. Терлецька Ю.О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>

REFERENCES

1. Illiashenko S. M., Illiashenko N. S., Shypulin Yu. S. (2021). Marketynh znan v upravlinni stratehiiamy innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpryemstva [Knowledge marketing in managing strategies of innovative development of an industrial enterprise]. In Ye. V. Romat, S. F. Smerichevskyi (Eds.), *Suchasnyi marketynh: trendy, innovatsii, instrumenty*, Kyiv: Studtsentr, pp. 120–137. [in Ukrainian].
2. Stadnyk V. V. (2020). Upravlinnia innovatsiiamy na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpryemstva [Innovation management based on the development of enterprise partnership relations]. Kamianets-Podilskyi: Ruta, 232 p. [in Ukrainian].
3. Kuzmin O. Ye. (2021). Rol innovatsii u zabezpechenni ekonomichnoi stabilnosti Ukrainy [The role of innovations in ensuring economic stability of Ukraine]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*, no. (4), pp. 31–42 [in Ukrainian].
4. Maslak M. V., Pererva P. H. (2022). Intelktualizatsiia ekonomiky yak faktor yii staloho rozvytku [Intellectualization of the economy as a factor of its sustainable development]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference*, Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, pp. 297–302. [in Ukrainian].
5. Buhaichuk V., Kryvul'skyi Ye., Hliuza K. (2023) Formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> [in Ukrainian].
6. Terletska Yu. O. (2023). Upravlinnia rozvytkom pidpryemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsii biznesu [Management of enterprise development in the conditions of digital transformation of business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, no. (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2> [in Ukrainian].

Yana Salo, Odesa National Economic University. *Intellectually-oriented management of enterprise development*.

Annotation. *The purpose of the article is to clarify the essence of intellectually-oriented management of enterprise development, identify its key characteristics, and substantiate a conceptual approach to its formation under the conditions of economic intellectualization. Methodology of research.* The research is based on the use of general scientific and special methods, including analysis and synthesis for examining existing approaches to enterprise development management, theoretical generalization for defining the conceptual foundations of intellectually-oriented management, a systemic approach for identifying its place within modern management paradigms, and logical modeling for developing a conceptual model of intellectually-oriented management of enterprise development. **Findings.** The study identifies the prerequisites for the formation of intellectually-oriented management, which are associated with the growing role of knowledge, digital transformation, and increasing complexity of the external environment. The essence of intellectually-oriented management of enterprise development is clarified, emphasizing its distinction from knowledge management, innovation management, and strategic management. The key features of this approach are determined, including the dominance of knowledge as a core resource, the analytical nature of decision-making, integration of information technologies, adaptability, innovation orientation, and integrative character. The system of principles underlying intellectually-oriented management is characterized, and a conceptual model is proposed, reflecting the interconnection between knowledge, management processes, and development outcomes, as well as the role of internal and external environments and feedback mechanisms. **Practical value.** The obtained results can be used to improve development management systems, particularly through the integration of knowledge, information resources, and analytical tools into decision-making processes, which enhances their validity, adaptability, and long-term effectiveness.

Keywords: *intellectually oriented management, enterprise development, knowledge, intellectual resources, intellectualization of the economy, innovative development.*

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026