

REFERENCES

- Hryshko V. V. (2022). Upravlinnia lohistrychnymy operatsiiamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Management of logistics operations of foreign economic activity of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 35.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-54>
- Hurzhi N. M., Havran V. Ya. & Sapotnitska N. Ya. (2023). Tsyfrovi tekhnologii ta yikhni vplyv na upravlinnia lohistrychnymy protsesamy pidpriemstv [Digital technologies and their influence on the management of logistics processes of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>
- Kantsedal N. A., Leha O. V. & Morozov Ye. O. (2025). Tsyfrovizatsiia lohistryky: novi tekhnologii dlia pokrashchennia upravlinnia ta optymizatsii [Logistics digitalization: new technologies for improving management and optimization]. *Ekonomichniy prostir*, 199, 45–51.
<https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51>
- Levkiv H. Ya., Franchuk I. B. & Tkachuk N. Ya. (2025). Tsyfrovizatsiia systemy upravlinnia lohistrychnymy lantsiuhamy v diialnosti torhovelynykh pidpriemstv [Digitalization of the logistics chain management system in the activities of trading enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 12.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15707830>
- Ptashchenko O. V., Shersheniuk O. M. & Kizilov I. V. (2024). Vplyv tsyvrovoi transformatsii na innovatsiinu aktyvnist lohistrychnykh pidpriemstv [Impact of digital transformation on the innovation activity of logistics enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 3, 140–149.
<https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.14>
- Ptashchenko O. V. & Kurtsev O. Yu. (2024). Innovatsiina ekosystema pidpriemnytstva: lohistyka, inkluziia, tsyvrovizatsiia [Innovation ecosystem of entrepreneurship: logistics, inclusion, digitalization]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 6, 104–109.
<https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-104-109>
- Shtelmashuk M. (2024). Tsyfrovizatsiia ta avtomatyzatsiia lohistrychnykh protsesiv: suchasnyi stan ta perspektyvy [Digitalization and automation of logistics processes: current state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
- Tsikh H. & Sukhovsha V. (2024). Lohistyka v konteksti tsyvrovoi transformatsii [Logistics in the context of digital transformation]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, 6, 40–48.
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.040
- Tsybuliak A. H. (2025). Evoliutsiia lohistrychnykh system v umovakh imperatyvizatsii tsyvrovoho perekhodu [Evolution of logistics systems in terms of imperative digital transition]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 6, 27–35.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.27>

УДК 005.94

JEL: M11; M19

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-493-501>

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗНАННЯМИ

©2025 ОТЕНКО В. І., ВІЖУНОВ А. О., ОВІННИКОВ А. А.

УДК 005.94

JEL: M11; M19

Отенко В. І., Віжунов А. О., Овінніков А. А. Методичне забезпечення управління організаційними знаннями

Визнання значущості ролі знань в управлінні бізнесом набуло ваги за останні десятиріччя з причин стрімкої цифровізації, технологізації економіки. Цінність організаційних знань проявляється в унікальній компетентності забезпечувати надприбутки та конкурентну перевагу для підприємства на ринку. Розглянуті в статті концептуальні моделі управління організаційними знаннями дозволили виділити позиції та напрямки формування відповідного методичного забезпечення для їх використання, отримання, накопичення, розповсюдження, залучення в процеси управління розвитком. У статті доведено, що в контексті ресурсного підходу організаційні знання представляють стратегічний ресурс для підприємства, елементами якого виступають навички, досвід, компетентність на індивідуальному, колективному або організаційному (корпоративному) рівнях. Поведінковий підхід виділяє стратегічні дії підприємства як результат використання організаційних знань, поєднуючи при цьому психологічний і когнітивний аспекти, фокусує увагу дослідників на поведінкових компетенціях, особистісних і колективних здібностях (лідерських якостях, бізнес-інтуїції) менеджерів. Завдяки системному підходу в теорії організаційних знань сформувалась область досліджень, що представлена конструктами організаційного та управлінського пізнання, за допомогою яких менеджери та інші організаційні актори формують системне бачення, мислення, стратегічний вибір та цілі підприємства. Інституціональний підхід представляють теоретичні моделі, в яких підприємство визначено як інститут, який спроектований спеціально для захисту знань від посягань конкурентів: організація, що навчається; інститут, що створює та інтегрує знання. Таким чином, міждисциплінарні дослідження створюють умови, підходи, інструменти для формування теорії менеджменту знань.

Ключові слова: методичний підхід, організаційне знання, стратегічний ресурс, концептуальна модель, інструментарій менеджменту знань, розвиток і навчання, інтелектуальне підприємство, інституціональний підхід, компетенція, навички, досвід.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Отенко Василь Іванович – доктор економічних наук, професор, проректор Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: otenkoip@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5979-1084>

Віжунів Артем Олександрович – аспірант кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: artemmdk1997@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0238-3773>

Овнніков Антон Андрійович – аспірант кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: anton.ovinnikov21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3453-5030>

UDC 005.94

JEL: M11; M19

Otenko V. I., Vizhunov A. O., Ovinnikov A. A. A Methodical Support for Organizational Knowledge Management

The recognition of the significant role of knowledge in business management has grown over the past decades due to rapid digitalization and technologization of the economy. The value of organizational knowledge is reflected in its unique capability to ensure superprofits and a competitive advantage for a company in the market. The conceptual models of organizational knowledge management discussed in the article allowed for the identification of areas and directions for the development of appropriate methodical support for the use, acquisition, accumulation, distribution, and integration of knowledge into management and development processes. The article demonstrates that, from a resource-based perspective, organizational knowledge constitutes a strategic resource for a company, comprised of skills, experience, and competence at the individual, collective, or organizational (corporate) levels. The behavioral approach highlights the strategic actions of an enterprise as a result of utilizing organizational knowledge, integrating both psychological and cognitive aspects, and draws researchers' attention to managers' behavioral competencies, personal and collective abilities (leadership qualities, business intuition). Thanks to a systematic approach in the theory of organizational knowledge, a research field has developed, represented by constructs of organizational and managerial cognition through which managers and other organizational actors shape a systemic vision, thinking, strategic decision-making, and the enterprise's objectives. The institutional approach is reflected in theoretical models that define an enterprise as an institution specifically designed to protect knowledge from competitors' encroachments: a learning organization; an institution that creates and integrates knowledge. Thus, interdisciplinary research creates the conditions, approaches, and tools for building the theory of knowledge management.

Keywords: methodical approach, organizational knowledge, strategic resource, conceptual model, knowledge management tools, development and training, intellectual enterprise, institutional approach, competence, skills, experience.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Otenko Vasy I. – D. Sc. (Economics), Professor, Pro-rector, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: otenkoip@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5979-1084>

Vizhunov Artem O. – Postgraduate Student, Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: artemmdk1997@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0238-3773>

Ovinnikov Anton A. – Postgraduate Student, Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: anton.ovinnikov21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3453-5030>

Економіка, що побудована на знаннях, була описана Альфредом Маршаллом в його праці «Принципи економіки» у 1890 році. Теорія організаційних знань представляє нову галузь стратегічного управління розвитком підприємства, що сформована на міждисциплінарному поєднанні організаційної, економічної теорій, менеджменту та когнітивної психології. Практичний і теоретичний інтерес до менеджменту знань зумовлений необхідністю досягнення успіху підприємством на ринку в умовах глобалізації, конкуренції, цифровізації з позицій організаційного навчання та стратегічної компетенції. Це підтверджують праці дослідників-представників: школи стратегічного менеджменту –

В. Бурра, Д. Тіса, Г. Пізано, Е. Шуена, Г. Хемела та К. Прахалада, К. Ейзенхардта, Дж. Мартіна, С. Уінтера; теорії організаційних знань – М. Лайлза, І. Нонака, П. Сперрою, С. Сакман, Х. Такеучі, Дж. Ходкінсона, С. Швенка та ін.

Результати досліджень науковців сфокусовані на колективних знаннях підприємства, командній роботі, прийнятті стратегічних рішень групою топ-менеджерів, стратегічних компетенціях в управлінні розвитком підприємства. Такі напрямки досліджень, з урахуванням трансформаційних змін в економіці, зумовлюють необхідність виокремлення загальних теоретичних положень, методів, прийомів до розробки нових бізнес-моделей, їх адап-

тації для використання та подальшого розвитку на практиці ефективних інструментів управління організаційними знаннями.

Метою статті є уточнення понятійного апарату управління організаційними знаннями, систематизації теоретичних підходів до управління організаційними знаннями та визначення напрямів формування відповідного методичного інструментарію.

Організаційні знання є ознакою розвитку компанії, потенціалом і невичерпним ресурсом, що, завдяки використанню у процесі управління, накопичується та збільшується. Дослідження на засадах управлінського та організаційного пізнання піддавали сумніву фундаментальне підтвердження щодо раціональності, яке є основою більшості відомих теорій стратегічного менеджменту. Так, Р. Аккоф, І. Ансоф, як дослідники систем теорії організації та теорії операцій, поєднували знання з раціональними діями індивіду для планування цілей, їх реалізації та визначали як можливості компанії для створення нового знання за рахунок поширення його між співробітниками організації та втілення в інноваціях [1; 2].

Представники школи позиціонування розглядали знання як стратегічний та конкурентний ресурс, творчі можливості компанії, яка успішно позиціонує себе на ринку, інноваційно розвивається та має значний інтелектуальний капітал (В. Бурр., К. Ейзенхардт і Дж. Мартін, М. Портер) [3; 4]. Такий потенціал знань визначений можливостями «моделювати майбутнє» та «адаптуватися до потреб клієнтів», що вимагає розробки нових бізнес-моделей як реакції на мінливість конкурентного середовища. При цьому базовим інструментом у процесі отримання знань і навчання компанії виступає бенчмаркінг, який використовує тестування, порівняльний аналіз, оцінювання, зіставлення з еталонами (відносно найбільш потужних конкурентів або світових лідерів даної галузі) продуктів, послуг, методів та засобів компанії.

Результатом застосування методу бенчмаркінгу є знання та досвід щодо передових практик через показники діяльності, не копіюючи їх, а оновлюючи. Застосування інструментарію бенчмаркінгу дозволяє: визначити методи підвищення ефективності роботи та планування; сформувавши повне розуміння вартісної позиції компанії та можливостей для її поліпшення; зосередитися на можливостях, які мають вирішальне значення для побудови стратегічної переваги; збільшити швидкість організаційного навчання, принести нові ідеї в компанію та сприяти обміну досвідом.

Серед основних принципів формування управлінського та організаційного пізнання дослідники

[3; 5] називають особистісні та колективні компетентності:

- ✦ здатність менеджерів формувати стратегічне бачення розвитку підприємства, яке розділяють всі співробітники на всіх рівнях ієрархії управління. Роль керівництва – підтримувати такий процес;
- ✦ здатність системно мислити, обробляти велике інформаційне різноманіття даних, стимулів, які є складними за своєю природою та мають сутнісні обмеження. Таке мислення характеризується як стратегічне;
- ✦ дія лідерських якостей у формуванні загального бачення, ініціації та мотивації на процес навчання, прийняття ефективних рішень. Лідер діє як фасилітатор, тренер, надихаючий і направляючий. Стратегічний вибір масштабу, швидкості та послідовності змін, їх збалансованості та цілісності реалізується лідерами та керуваними командами;
- ✦ навчання, компетентність і знання мають колективний характер – це продукт колективної взаємодії, яка може бути реалізована за участю всієї команди. Командна робота передбачає використання методів «організаційного передбачення», «сумісних досліджень», «сумісних обговорень та прийняття рішень»;
- ✦ навчання – довгостроковий процес. Необхідними інструментами навчання є планування, виконання, рефлексія та перепланування. Співробітництво та альянси є організаційними формами навчання. Їх реалізація здійснюється через сумісні підприємства, бенчмаркінг, навчальні візити, сумісні тренінги постачальників та замовників.

Тому дослідники пропонують виділити в категорії «організаційне знання» поняття «стратегічного знання» як селективної, упорядкованої певним чином, отриманої відповідно до критеріїв верифікації, відбору та оформлену інформацію, що має стратегічну цінність при прийнятті стратегічних рішень у процесах розвитку підприємства. Предметну область дослідження процесів формування та використання стратегічного знання підприємства представлено на *рис. 1*.

На теперішній час у теорії організаційних знань існує значна мережа таксономій та видів організаційних знань. Конкретні форми організаційних знань задекларовані в місії та цілях підприємства, програмах розвитку та навчання, положеннях та уставних документах; представлені на сайтах соціальних мереж, у рекламі, періодичних виданнях; документально оформлені

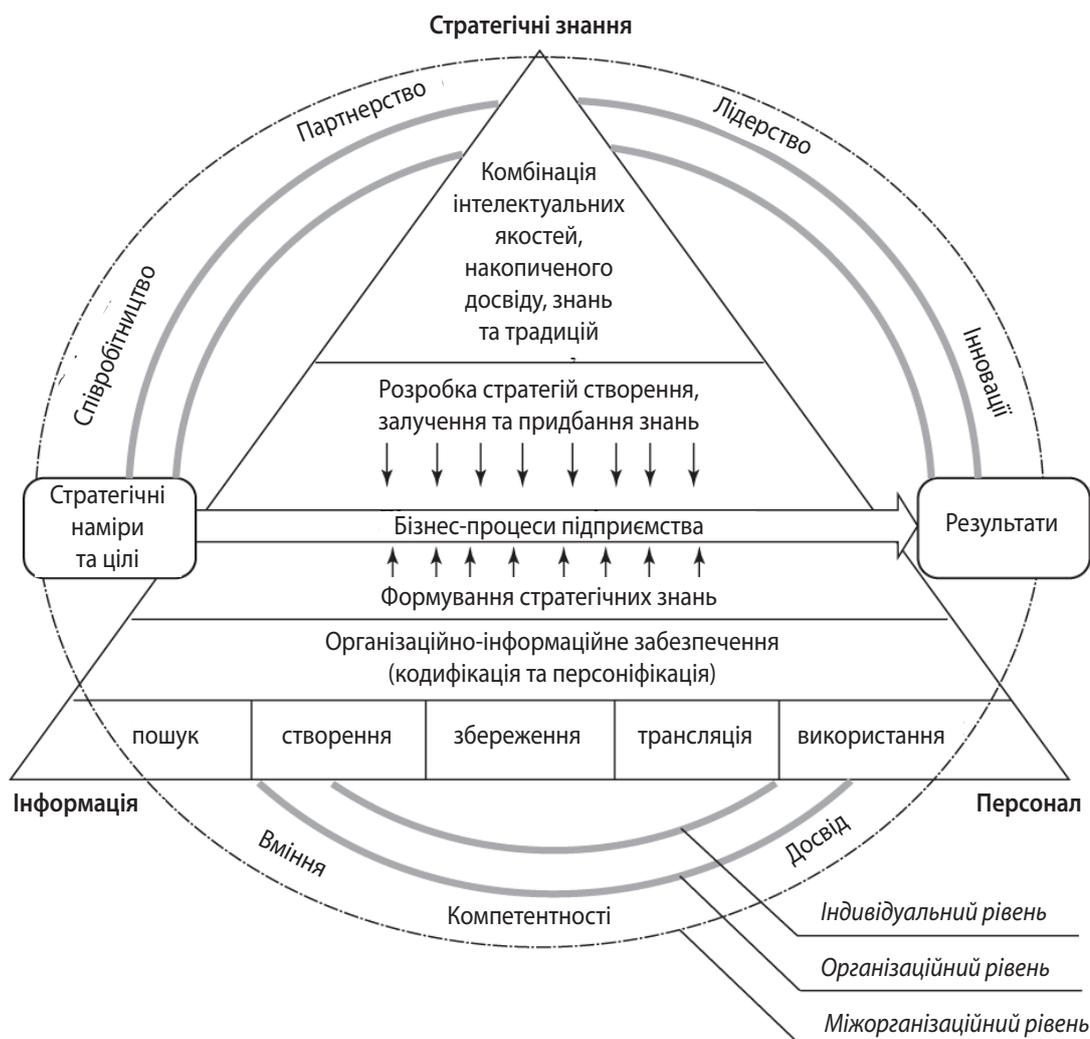


Рис. 1. Понятійний апарат процесів управління стратегічними знаннями підприємства

бізнес-планами, проектами, інструкціями; прописані в методиках, правилах, стандартах; зафіксовані у формах звітності щодо результатів діяльності підприємства. Такі знання характеризуються як описові, або декларативні (М. Зак). Крім визначення сутності декларативних знань, М. Зак навів такі види організаційних знань, як процедурні (щонебудь здійснюється як процес) і причинні (описують, чому щонебудь трапляється). Така трикомпонентна структура є подібною таксономії знань, що наведена С. Сакманн, яка досліджувала природу культуральних знань. Вона їх поділяла на: *словарні*, що відповідають сутності процедурних знань (визначення та класифікація об'єктів і подій); *інструктивні* та *методичні* (рекомендації, як зробити); аксіоматичні – фундаментальні переконання або базові причини [3–5].

Значна частина досліджень у теорії організаційних знань присвячена їх потенційним можливостям, що виконують функції підтримки та забезпечення підприємств відповідними компетент-

ностями. Д. Степлз [5] визначив три групи таких можливостей:

- ✦ придбання та створення знань, які є принципово необхідними для довгострокової життєздатності підприємства;
- ✦ засвоєння та збереження знань за рахунок створення реєстру знань, що організація знала, якими знаннями вона володіє і де їх знайти. Підтримка необхідних знань у формі, придатної для використання, щоб зберегти їх цінність;
- ✦ розповсюдження та перенос знань як послідовне залучення та інтеграція знань в організаційні процеси, що створює цінність, засновану на знаннях.

Беручи до уваги прискорення та активізацію цифровізації економіки, найбільш актуальними є проблеми, пов'язані із засвоєнням і збереженням організаційних знань. Тобто як системи менеджменту можуть управляти та підтри-

мувати засвоєння, передачу прихованих знань, що створюють засади організаційної пам'яті. Передача таких знань вимагає створення умов для їх ідентифікації, оформлення, вилучення та вдосконалення. Відповідним чином класифікуються стратегії управління знаннями.

Зпозицій інституціонального підходу дослідники розглядають підприємство як соціальний інститут зі створення знань та виділяють функції управління, які дозволяють отримати нові модифікації та форми організаційних знань. Так, М. Бойсот представляє «модель циклу створення організаційних знань» через фази «сканування», «кодифікації», «дифузії», «абстракції та абсорбції»: *сканування* передбачає отримання інформації про проблеми та зміни в організаційному внутрішньому та зовнішньому середовищах; *кодифікація* означає верифікацію, аналіз та оброблення просканованої інформації; *дифузія* поширює кодифіковане знання через комунікацію між співробітниками різних підрозділів; *абстракція знань* реалізується через рекомбінацію існуючих і генерування нових знань; *абсорбція знань* повторно реалізує отриманий практичний досвід з новими знаннями. Концептуальна модель створення організаційних знань М. Бойсота є подібною моделі потенційних можливостей з управління знаннями Д. Степлза [3].

Дослідження організаційних знань у галузі прийняття рішень спираються на інтелектуальний потенціал групи осіб, що здійснюють стратегічний вибір як ключовий чинник. Водночас, результати когнітивного аналізу виявили факти, що інтелект людини має певні недоліки: нездатність об'єднувати різні масиви даних; переоцінювання значення інформації, яка є в розпорядженні менеджерів, та прагнення роздивлятися нову інформацію через призму вже використаних ментальних моделей [4]. Тому застосування інформаційних систем, зокрема штучним інтелектом, стараються доповнити інтелект людини через те, що:

- ✦ цифрова інформація організована, проаналізована та представлена таким чином, щоб забезпечити користувача альтернативним баченням, додатковими інформаційними можливостями вирішення проблеми (за допомогою виконавчих систем підтримки та технік візуалізації даних);
- ✦ люди схильні вилучати інформацію з пам'яті за рахунок асоціацій, і навпаки – інформаційні системи здійснюють дану операцію за допомогою парного порівняння. Проте результати досліджень довели, що завдяки позбавленню надлишкової інформації людина здатна створювати більш ефективну інфор-

маційну основу для своїх рішень порівняно з інформаційною системою.

У бізнесі існує ряд прикладів, передових практик структурної організації корпоративного архіву як системи управління організаційною пам'яттю. Так, у компанії Kraft foods введено посаду менеджера архіву. Його обов'язки – проведення співбесіди з менеджерами, чий досвід складає більш 15 років. Інтерв'ю кодують, зберігають та архівують, щоб в подальшому навести довідки та прискорити введення на посаду прийнятих на роботу співробітників. До процесу вивчення досвіду та організаційної спадщини залучені також відділи зв'язку з громадськістю (PR) та юридичний. Базуючись на даному методичному підході, переглядаються стратегії планування проектів або прийняття рішень щодо зростання якості за допомогою минулих досягнень або вдосконалень продукції.

У компанії Boeing введено посаду консультантів з історії бізнесу, що вивчають результати реалізації попередніх трирічних проектних завдань перед тим, як приступити до розробки нових літаків. У результаті – кожний наступний проект з розроблення нового літака є більш безпроблемним.

Робочим принципом при введенні посад «консультантів знань», експертів, архіваріусів або істориків організаційних знань виступає необхідність: залучення кваліфікованого персоналу, більш професійних робітників для ефективного використання неявних або накопичених і втрачених (забутих) організаційних знань, навичок і вмій; капіталовкладень у розвиток людських ресурсів, виходячи із економічної доцільності.

Для інноваційно активного підприємства необхідною умовою є створення системи управління організаційними знаннями, яка сканує сигнали змін у конкурентному оточенні та по-новому реагує на них; здатна до залучення знань та формування інноваційних та ефективних бізнес-моделей поведінки на ринку [4; 5]. За таких умов не повною мірою враховується накопичений досвід, а конкурентна перевага досягається за рахунок швидкого навчання, гнучкого управління, оперативного прийняття рішень, мобільності та ефективності у функціонуванні. Тому критики даного підходу акцентують увагу на відсутності чітких правил та алгоритмів зі створення ефективної «системи прийняття інтуїтивних рішень», результати яких неможливо передбачити та оцінити ефект від їхньої реалізації. З таких позицій цікавою є модель «інтелектуального підприємства на засадах мегадатностей» К. Ейзенхардта і Дж. Мартіна, яка керується положенням про необхідність розробки мінімального набору структур і правил,

урахування можливостей і ризиків радикальних наслідків дій. Тому заходами та засобами управління знаннями інтелектуального підприємства за думкою авторів концепції вважаються [4]:

- ✦ скорочення кількості ієрархічних рівнів, структурної складності та неоднорідності інтегрованих організаційних одиниць та одночасне нарощування внутрісистемних і міжсистемних горизонтальних координацій;
- ✦ розширення неоднорідних мережевих організаційних структур завдяки посиленню комунікацій з клієнтами, покупцями, постачальниками, підрядниками, замовниками та іншими стейкхолдерами;
- ✦ інтенсифікація взаємодії з партнерами за допомогою новітніх комунікаційних та інформаційних технологій, що підвищить рівень інформаційної прозорості, надійності та стійкості позиції підприємства в інформаційному полі партнерських стосунків;
- ✦ безперервна система навчання, що мотивує на розвиток відповідно до змін соціально-економічних умов.

Суть концепції «компанії, що створює знання» І. Нонака та Х. Такеучі [6; 7] базується на ідеї, що організаційне знання відтворює процес створення нового знання, який побудований на взаємодії між неформалізованим та формалізованим знанням. Даний процес фіксується у формах трансформації знання організації: «соціалізація – екстерналізація – комбінація – інтерналізація». Кожна із форм представляє спільне знання організації та характеризується рівнем поширення та обміну досвідом, інтелектуальними моделями, технічними навичками. Результатом реалізації відповідних процесів є інновації в продуктах, послугах, технологіях, організаційних структурах, бізнес-процесах, розробках нових програм і проєктів.

Знання організації визначається ознакою інноваційної, або унікальної, цінності. Його складають досвід, навички та здатності приймати доцільні управлінські рішення, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки для підприємства на ринку, отримувати інноваційні результати діяльності в продуктах, послугах і технологіях. Ключові положення та принципи формування методичного забезпечення управління організаційними знаннями в концепціях стратегічного управління представлені в *табл. 1*.

Розвиток цифрової економіки та високотехнологічних галузей визначив необхідність пошуку нових підходів та інструментів управління, що засновані на знаннях. У такому контексті в теорії

організаційного навчання (Дж. Марч, М. Ташман, Ч. О'Райлі) набуває центрального значення формування таких властивостей системи стратегічного управління розвитком підприємства, як амбідекстерність – здатність одночасного досягнення успіхів у ефективності поточного бізнесу (процеси функціонування) та розвитку інноваційних сфер (процеси дослідження). Фокусування менеджменту на ефективності забезпечує надійні передбачувані та короткострокові прибуткові результати у процесах поточного управління. Таким чином, компанія використовує організаційні знання, які є в компанії в наявності. Розвиток нових сфер бізнесу передбачає пошук нових знань, можливостей через дослідження, експериментування з інноваційними підходами, розробку абсолютно нових бізнес-напрямків.

Концепцію «організаційної амбідекстерності» М. Ташмана та Ч. О'Райлі складають три форми її реалізації (структурна, контекстуальна, послідовна, або часова) [8]. Структурна амбідекстерність забезпечується створенням і дією окремих структурних одиниць за рахунок координації між процесами поточного та стратегічного управління розвитком. У такий спосіб компанія формує окремі області з різними структурами, процесами, культурами та системами лідерства, які створюють нові організаційні знання та інтегрують їх в інноваційні технології та продукти. Контекстуальна амбідекстерність передбачає балансування між ефективністю та гнучкістю, що відповідає принципу узгодженості між дослідницькими та поточними бізнес-процесами залежно від поставленого завдання та ситуації. Послідовна, або часова, амбідекстерність відповідає певній послідовності зміни фаз дослідження та поточної діяльності.

Структурне розділення процесів функціонування та інноваційного розвитку виступає концептуальною ідеєю до стратегічного управління підприємством. Створення нових організаційних знань відбувається в процесах інноваційного розвитку (інновацій в технологіях і продуктах) за рахунок організації та проведення соціально-психологічних, маркетингових досліджень, науково-дослідних і конструкторських розробок, програм навчання персоналу. Організаційними структурами-провідниками знань є спеціалізовані інноваційні підрозділи з достатньою автономією, власними бюджетами та захистом від домінування основного бізнесу (*табл. 2*).

З таких позицій вирішальне значення в управлінні організаційними знаннями має створення спільного стратегічного бачення та загальної корпоративної ідентичності, посилення мотивації та

Методичне забезпечення управління організаційними знаннями в концепціях стратегічного управління

| Школа, концепція, принципи | Методичне забезпечення управління організаційними знаннями |
|--|---|
| <i>Школа стратегічного планування.</i> Концепція цілеспрямованих систем Р. Аккофа, І. Ансофа – раціональність у прийнятті рішень, плани розділяються на субстратегії та програми | Завдяки знанням організації формується системне мислення, обираються стратегічні орієнтири. Особливість – раціональний спосіб мислення в прийнятті стратегічних рішень, що пов'язано з процесами вибору та цілевизначення. Інструментарій управління забезпечується методами та техніками концептуалізації, аналізу, формалізації |
| <i>Школа позиціонування.</i> Концепція конкурентних переваг М. Портера, В. Бурра, К. Ейзенхардта, Дж. Мартіна. Концепція «ключових» або «стрижневих компетенцій» Р. Санчеза, А. Хіна, Х. Томаса. Концепція «стратегічної гнучкості та компетентності» Г. Хемела та К. Прахалад – заплановані генеруючі (конкурентні) позиції, «хитрі» прийоми | Знання стратегічних процесів і повсякденних операцій дозволяють створювати унікальні комбінації ресурсів і активів, ефективно координувати їх розміщення, формувати нові бізнес-ландшафти. Стратегічний вибір масштабу, швидкості та послідовності змін, досягнення балансу між ними здійснюється лідерами та керівними командами. Мегаздатності – організаційні здатності до використання та формування нових стратегічних можливостей за рахунок методів концептуалізації, маркетингових досліджень, стратегічного аналізу, бенчмаркінгу, нових цифрових інструментів, форм і способів партнерства |
| <i>Школа організаційного навчання.</i> Концепція інноваційного розвитку І. Нонакі та Х. Такеучі – зразки та схеми дій, організаційна поведінка. Концепція «організаційної амбідекстерності» М. Ташмана, Ч. О'Райлі – формування загальної корпоративної ідентичності, системи мотивації та стимулювання організаційного навчання | Інноваційний характер знань організації проявляється в «спіралі створення знання», особливій культурі поведінки та діяльності. Виділено види знань: неформалізовані та формалізовані, явні та неявні; рівні взаємодії та створення знань – індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний. Структурне розділення процесів функціонування та досліджень виступає методичним підходом до стратегічного управління розвитком підприємства. Реалізується через спеціалізовані інноваційні підрозділи з достатньою автономією, власними бюджетами та захистом від домінування основного бізнесу |
| <i>Школа культури.</i> Концепція культуральних знань та організаційного навчання С. Сакмана, М. Зака, К. Вейка, Ф. Робертса, Д. Степлза – цілеспрямована діяльність із залучення, створення, засвоєння та збереження знань організації | Культура організації як модель колективного розуму. Використання інституціонального підходу для таксономії культуральних знань: словникові (визначення, класифікація об'єктів та подій), інструктивні (описові), методичні (прописуючі), аксіоматичні (фундаментальні переконання та базові причини). Системи бізнес-інтелекту або пошуку даних – основні аналітичні інструменти |
| <i>Когнітивна школа.</i> Концепція компетентної організації Дж. Ходкінсона та П. Сперроя. Концепція організаційної пам'яті знань М. Лайлза та С. Швенка – поєднання методів прикладної лінгвістики, організаційної психології та психології праці | Підприємство представляє соціальний інститут зі створення, формування, використання знань. Формується психологія стратегічного управління організаційним розвитком. Ключові об'єкти – прийняття стратегічних рішень, командна робота, методи інтервенції та картографії, що впливають на систему стратегічного управління. Структуру організаційних знань складають елементи кореневих (про місію та головні бізнес-цілі) та периферійних знань (про інструментальні цілі). Організаційна пам'ять – інформація, що зберігається в системі прийняття стратегічних рішень, управлінських засобах і техніках, організаційній структурі |

стимулювання завдяки організаційному навчанню. Завданнями та функціями організаційного навчання виступають формування командної здатності топ-менеджменту справлятися з суперечностями та парадоксами, протиріччями між процесами поточного та стратегічного управління розвитком, підтримувати та впроваджувати ціннісні орієнтири культури інновацій.

Стратегії придбання та залучення знань пов'язані з процесами злиття, поглинання та приєднання. Партнерства, кооперації, спільні підприємства виступають як організаційні форми та засоби, що значно розширюють і допомагають отримувати доступ до нових технологій та ринків без необхідності нарощувати власні компетентності [9–11]. Відповідний стратегічний інструментарій

Структури-провідники організаційних знань у процесах активізації інновацій

| Складності, що виникають при управлінні знаннями в процесах активізації інновацій | Завдання з управління організаційними завданнями | Структури – провідники організаційних знань |
|---|--|--|
| Недостатність ідей, щоб виконати поставлені завдання з інновацій; більшість ідей належить до ідей підтримки; відсутність загальної мови інновацій; перспектива обмежена рамками організації | Проведення соціально-психологічних і маркетингових досліджень, науково-дослідних і конструкторських розробок, формування культури інновацій | Навчальні центри, зовнішні експертні комісії, незалежні інжинірингові та проєктні компанії |
| Відсутність стратегічного бачення та загальної корпоративної ідентичності, ініціативи розвитку концентруються в рамках поточної діяльності та направлені на підвищення її ефективності | Формування командної здатності топ-менеджменту вирішувати протиріччя та суперечності, орієнтуватися на ціннісні орієнтири культури інновацій | Рада з розвитку, фонди розвитку підприємницьких здатностей |
| Проривні ідеї не здатні реалізувати свій потенціал, недостатній рівень колективної здатності управляти невизначеністю заважає зростанню | Ініціація та створення нових знань на власній базі, фокусування на проривних стратегіях | Інкубатор інновацій, автономна група розвитку |
| Нестійкість стратегічних позицій компанії, ідеї не отримують підтримки з боку партнерів, недостатній рівень використання зовнішніх альянсів та партнерства | Активізація процесів придбання та залучення організаційних знань і передового досвіду | Корпоративний венчурний підрозділ, відділ залучення інвестицій |

складають заходи з формування системи організаційної комунікації, створення мережі фахівців через поширення знань завдяки спілкуванню та співпраці. Стратегія залучення знань також може реалізовуватися через аутсорсінг, бізнес-коучінг, консалтинг, зовнішній аудит, де використовуються експертні знання та досвід зовнішніх незалежних інжинірингових і проєктних компаній.

Вирішення проблеми конкурентної кризи для бізнесу забезпечується направленням значних державних і приватних інвестицій у дослідження та розробки, на проривні інновації, сприяння створенню стартапів, покращення рамок умов для венчурного капіталу. Освітня політика повинна зосереджуватися на безперервному навчанні та розвитку цифрових навичок. Заходи промислової державної політики мають сприяти розвитку ключових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, високі технології [10; 11]. У процесах організаційного навчання необхідно використовувати можливості співпраці, партнерства, методи «інтервенції», онлайн-навчання із використанням інформаційно-комунікаційних засобів через інтернет-платформи. Новими організаційними формами навчання виступають ретрити, групи якості. Таким чином, поєднуються два підходи персоналізації, який спирається на «економіку фахівців», «мережі фахівців» за рахунок передачі індивідуальних знань і кодифікації, що створює про-

зорість, інформованість серед колег про покладені на кожного співпрацівника обов'язки, виділення повноважень для відстеження етапів реалізації рішень і т. ін.

ВИСНОВКИ

Результати ретроспективного аналізу концепцій організаційних знань показали, що дана категорія пов'язана із аспектами стратегічного менеджменту, забезпеченням конкурентоздатності та компетентності підприємства. Умови стрімкого науково-технічного розвитку та цифровізації економіки вимагають застосування інноваційних підходів та методів до створення нових організаційних знань підприємства, які представляють платформу для постійного вдосконалення та інновацій. Методичне забезпечення складають інформаційно-аналітичні методи, показники аналізу та оцінювання рівня колективних знань та організаційні інструменти, форми, моделі та структури для реалізації процесів ефективного функціонування, інноваційного розвитку, співробітництва, партнерства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Отенко В. І., Стоказ Я. М. Методичне забезпечення оцінювання управлінської компетентності підприємства. *Управління розвитком*. 2018. № 1. С. 65–72.

2. Денисюк О. В., Стоказ Я. М. Методичний підхід до формування та розвитку стратегічних знань підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 191–198. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-191_198.pdf
3. Ходкинсон Дж. П., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / пер. с англ. Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. 392 с.
4. Hamel G., Prahalad C. K. *Strategic Intent*. Harvard Business Review Press, 2010. 112 p.
5. Otenko I. P. Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76>
6. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press, 1995. 284 p.
7. Яцишин Ю. В. Концептуальна модель управління проектними знаннями. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 10. С. 92–101. URL: https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/92-101_0.pdf
8. Вольфенштейн К. Коли інновація зустрічається з опором: структурна дилема організаційної амбідекстрії. *Хперт*. 28.10.2025. URL: <https://xpert.digital/uk/структурна-дилема-організаційної-амбідекстрії>
9. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
10. Shamim S., Cang S., Yu H., Li Y. Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *Congress on Evolutionary Computation (CEC)*. 2016. P. 5309–5316. DOI: <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
11. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелей Ю. О., Лук'янихін В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 365–472. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8142857>
- tion and development of strategic knowledge of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, 2, 191–198. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-191_198.pdf
- Hamel G. & Prahalad C. K. (2010). *Strategic Intent*. Harvard Business Review Press.
- Khodkynson Dzh. P. & Sperrou P. R. (2007). *Kompetentnaia orhanyzatsiya: psykhologhycheskyi analiz protsessa stratehycheskoho menedzhmenta* [The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process]. Humanytarnyi Tsentri.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press.
- Otenko V. I. & Stokaz Ya. M. (2018). *Metodychne zabezpechennia otsiniuvannia upravlinskoi kompetentnosti pidpriemstva* [Methodological support for assessing the managerial competence of an enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*, 1, 65–72.
- Otenko I. P. (2023). Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Biznes Inform*, 12, 65–76. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76>
- Pyshchulina O. (2020). *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty* [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Kyiv. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
- Shamim S., Cang S., Yu H. & Li Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, 5309–5316. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
- Volfenshtein K. (2025, October 28). *Koly innovatsiia zustrichaietsia z oporom: strukturna dylema orhanizatsiinoi ambidekstrii* [When innovation meets resistance: the structural dilemma of organizational ambidexterity]. *Xpert*. <https://xpert.digital/uk/strukturna-dylema-orhanizatsiinoi-ambidekstrii>
- Yastremska O. M., Hudyma O. V., Yezhelyi Yu. O. & Lukianukhin V. O. (2023). *Novitni innovatsiini osvityni systemy i tekhnolohii v haluzi menedzhmentu* [Latest innovative educational systems and technologies in the field of management]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 37, 365–472. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8142857>
- Yatsyshyn Yu. V. (2012). *Kontseptualna model upravlinnia proektnymy znanniamy* [Conceptual model of project knowledge management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 10, 92–101. https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/92-101_0.pdf

REFERENCES

Denysyuk O. V. & Stokaz Ya. M. (2018). *Metodychnyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku stratehichnykh znan pidpriemstva* [Methodological approach to the forma-