

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-31>

УДК 658.5

КОВАЛЬОВА Вікторія

Національний фармацевтичний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1665-6971>

e-mail: kovalova@nuph.edu.ua

КІМ Олексій

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0003-3851-1626>

e-mail: alexeykim@karazin.ua

МАШКІНА Олександра

Національний фармацевтичний університет

e-mail: mashkinas123@gmail.com

КНЯЗЄВА Поліна

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

e-mail: kniazeva2021er11@student.karazin.ua

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ЇЇ РОЛЬ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено особливості системи управління знаннями та її вплив на підвищення конкурентоспроможності організацій. Основна увага приділяється ключовим процесам управління знаннями, таким як створення, збереження, поширення та використання знань. У статті проаналізовано сучасні моделі управління знаннями, зокрема SECI-модель, Суфелін, модель Ба, 4I, DIKW, а також процесну модель Вііг. Визначено основні конкурентні переваги, що виникають у результаті ефективного управління знаннями, такі як підвищення продуктивності, стимулювання інновацій, поліпшення якості обслуговування клієнтів та забезпечення стійкого розвитку. Автори підкреслюють, що у швидко змінюваних ринкових умовах управління знаннями є стратегічним інструментом для досягнення довгострокового успіху та адаптації до нових викликів. У підсумку пропонуються перспективні напрями подальших досліджень, зокрема інтеграція штучного інтелекту та автоматизація процесів управління знаннями.

Ключові слова: управління знаннями, конкурентоспроможність організації, обмін знаннями, стратегічне управління, інформаційні ресурси.

KOVALOVA Viktoriia

National University of pharmacy

KIM Oleksii

V. N. Karazin Kharkiv National University

MASHKINA Oleksandra

National University of pharmacy

KNIAZIEVA Polina

V. N. Karazin Kharkiv National University

FEATURES OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AND ITS ROLE IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

This paper examines the essential characteristics of knowledge management systems and their role in strengthening organizational competitiveness. Effective knowledge management enables companies to adapt to rapid changes, foster innovation, and improve overall efficiency. The study underscores that the ability to manage knowledge strategically can create sustainable competitive advantages, enhance decision-making processes, and improve organizational learning.

The article provides a comprehensive review of several theoretical and practical models of knowledge management, including the SECI model by Nonaka and Takeuchi, the Cynefin framework by Snowden, and the Ba model, among others. Each model offers a unique approach to the processes of knowledge creation, conversion, and application within organizations. Moreover, the 4I framework highlights the critical stages of organizational learning, while the DIKW hierarchy describes the transformation of raw data into actionable wisdom. Wiig's process model emphasizes the organizational levels of knowledge management, from individual to collective, ensuring efficient information flow and knowledge utilization.

Key processes in knowledge management—knowledge creation, retention, dissemination, and application—are presented alongside practical tools for their implementation. The study highlights how organizations can leverage corporate memory and information systems to enhance innovation, streamline operations, and provide better customer service. It also explores the role of knowledge-oriented corporate culture in fostering collaboration and continuous improvement.

Knowledge management system, competitiveness, innovation, knowledge management models, business process efficiency, market adaptation, risk reduction.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі, де інформація є стратегічним ресурсом, управління знаннями стало важливим інструментом для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Ефективно використовуючи знання, організації можуть залишатися лідерами, не тільки підвищуючи продуктивність, але і пристосовуючись до

змін і впроваджуючи інновації. Роль знань в управлінні конкурентоспроможністю не тільки актуальна, але й має вирішальне значення для довгострокового розвитку організації.

Управління знаннями є відносно новою галуззю науки про управління, але вона вже є центральною для сучасних організацій. Це підхід, який включає систематизацію, створення, розповсюдження та використання інформації для досягнення стратегічних цілей компанії. У світовій економіці знання є одним з ключових активів, які можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу.

З розвитком технологій і глобалізацією ринків компанії стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нові рішення. Управління знаннями може ефективно використовуватися організаціями для підтримки і розвитку накопиченого досвіду і прийняття управлінських рішень, тому це питання дуже важливе для сучасного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Управління знаннями активно розробляється вченими та дослідниками протягом останніх десятиліть. Серед відомих дослідників, можна виокремити наступних: І. Грабовська (досліджує сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті на засадах креативності як чинника інноваційності, конкурентоздатності і успішного розвитку організацій), І. Нетреба (досліджує особливості управління знаннями як складової організаційної культури на підприємстві), І. Чайковська (запропонувала концептуальну модель управління знаннями проєктно-орієнтованого підприємства для досягнення оптимальних економічних показників діяльності підприємства). Однак, незважаючи на значний науковий прогрес у вивченні концепції управління знаннями, існує ще багато невирішених питань, які потребують подальшої уваги дослідників та розробки нових підходів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри збільшення кількості досліджень, присвячених системам управління знаннями, залишаються невирішеними деякі важливі аспекти, що мають суттєвий вплив на економічну діяльність організації. Зокрема, недостатньо вивченою залишається проблема інтеграції управління знаннями в різні типи організаційних структур та оцінка його впливу на стратегічне управління. Також потребує подальшого дослідження адаптація концептуальних моделей управління знаннями до швидко змінюваних умов ринку та цифрової трансформації. Важливою залишається й проблема формування механізмів оцінки ефективності системи управління знаннями, що дозволило б більш точно вимірювати її вплив на ключові показники діяльності організації. Ці аспекти і є об'єктом детального розгляду в статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей системи управління знаннями та визначення її ролі в підвищенні конкурентоспроможності організації. У роботі ставиться завдання виявити ключові конкурентні переваги, що забезпечуються впровадженням системи управління знаннями, узагальнити концептуальні моделі управління знаннями, а також окреслити основні етапи цього процесу в організаціях. Особлива увага приділяється аналізу наукових підходів і теорій відомих учених, які досліджували цю тему, для створення цілісного уявлення про значущість управління знаннями в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному світі немає більш важливого ресурсу, ніж знання. Використання інформації та знань дозволяє оптимізувати бізнес, покращити прийняття рішень та стимулювати інновації. У загальному визначенні управління знаннями – це набір процесів, призначених для створення, збору, зберігання, передачі та використання інформації в організації.

Як і будь який процес управління в організації, управління знаннями також має свої етапи. Їх перелік та зміст подані на рис. 1.

Крім того аналіз літератури на тему сучасні аспекти управління знаннями (1; 3) та управління знаннями на проєктно-орієнтованих підприємствах (4; 5) дав змогу визначити концептуальні моделі управління знаннями, які сьогодні визначають в теорії. Кожна з них має свої особливості та сфери застосування. Коротко охарактеризуємо їх.

1. *SECI-модель (Nonaka і Takeuchi)*. Ця модель описує процес перетворення знань через чотири етапи:

1. Соціалізація (Tacit → Tacit) – передача неявних знань через взаємодію, спостереження, практику.
2. Екстерналізація (Tacit → Explicit) – перетворення неявних знань у явні через документацію чи обговорення.

3. Комбінація (Explicit → Explicit) – об'єднання явних знань у нові структури.

4. Інтерналізація (Explicit → Tacit) – засвоєння явних знань і їх перетворення в особисті.

2. *Модель Cynefin (David Snowden)*. Допомогає розуміти контексти для прийняття рішень:

1. Простий контекст – знання зрозумілі та легко передаються.

2. Ускладнений контекст – знання потребують аналізу та експертизи.
3. Складний контекст – знання формуються у процесі експериментів і досліджень.
4. Хаотичний контекст – знання відсутні, потрібна швидка реакція.

3. *Модель Ва (простір створення знань)*. Ця концепція передбачає створення «просторів» (фізичних, віртуальних чи ментальних) для обміну знаннями. Виділяє чотири типи просторів, що відповідають етапам SECI.

4. *Модель 4I (Crossan, Lane, and White)*. Фокусується на організаційному навчанні через чотири процеси:

1. Інтуїція – індивідуальне усвідомлення нових ідей.
2. Інтерпретація – пояснення ідей для інших.
3. Інтеграція – узгодження знань між групами.
4. Інституціоналізація – впровадження знань в організаційні практики.

5. *Модель DIKW (Data-Information-Knowledge-Wisdom)*. Описує ієрархію перетворення даних у знання:

1. Дані – сирі факти.
2. Інформація – структуровані дані.
3. Знання – розуміння й аналіз інформації.
4. Мудрість – застосування знань у контексті.

6. *Процесна модель Wiig*. Орієнтована на створення, збір, організацію, поширення та використання знань. Виділяє три рівні: індивідуальний, груповий, організаційний.

7. *Трьохвимірна модель знань (Boisot's I-Space Model)*. Базується на структурі знань:

1. Кодифікація – наскільки знання формалізовані.
2. Абстракція – наскільки знання узагальнені.
3. Дифузія – наскільки широко знання поширені.

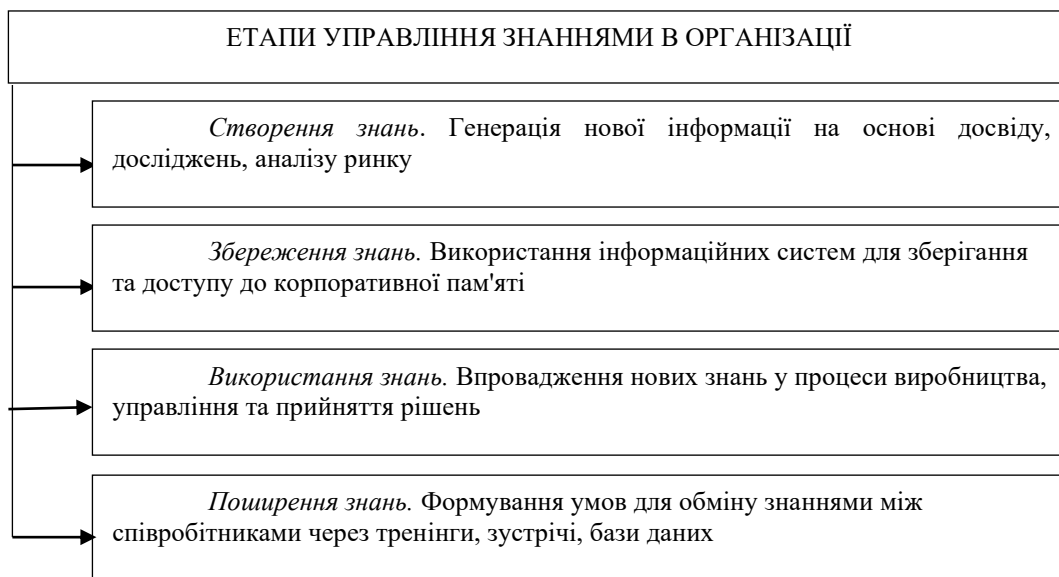


Рис. 1. Етапи управління знаннями в організації

[побудовано на аналізі 2]

Ці моделі допомагають організаціям ефективно працювати з знаннями, перетворюючи їх у конкурентну перевагу.

Використання інформаційних систем для управління знаннями значно спрощує процес накопичення та розповсюдження. Такі інструменти, як корпоративні портали, бази даних, CRM-системи та платформи обміну інформацією, дозволяють організаціям не тільки зберігати інформацію та наявні знання, але й ефективно використовувати їх у своїй повсякденній діяльності.

В умовах глобалізації, коли організації мають доступ до міжнародних ринків і ресурсів, управління знаннями стає важливим інструментом міжнародного співробітництва. Транснаціональні корпорації, що працюють у різних частинах світу, можуть отримати велику користь від впровадження систем управління знаннями, які полегшують ефективний обмін інформацією між підрозділами в різних країнах.

Крім того, глобальна платформа управління знаннями дозволяє компаніям швидко обмінюватися найкращими практиками, інноваціями та експертними знаннями, незалежно від їх місцезнаходження. Наприклад, співробітники в різних офісах можуть співпрацювати над проектами, використовуючи такі інструменти, як корпоративні соціальні мережі, інтерактивні бази знань та платформи віртуальної співпраці.

Інтегровані платформи для управління знаннями допомагають організаціям ефективно обробляти інформацію, забезпечують співпрацю, знижують витрати на пошук знань. Серед таких інтегрованих програм, які використовуються в Україні, можна визначити наступні:

1. *Microsoft 365*. В Україні багато компаній використовують платформи, такі як Microsoft Teams, OneDrive та SharePoint, для організації співпраці та зберігання знань. Ці інструменти активно інтегрують елементи штучного інтелекту, що дозволяє автоматизувати багато процесів, наприклад, за допомогою інтелектуального пошуку або персоналізованих рекомендацій.

2. *Bitrix24*. В Україні популярний CRM та платформа для управління проектами Bitrix24 активно використовує елементи ШІ, включаючи автоматизацію процесів, аналітику та створення баз знань для співробітників. Платформа дозволяє зберігати та обробляти інформацію, забезпечуючи доступ до знань в організації.

3. *SAP*. Великі українські підприємства, особливо в сфері виробництва та логістики, використовують систему ERP SAP, яка активно інтегрує елементи ШІ для автоматизації обробки даних та вдосконалення управління знаннями.

4. *DataRobot*. Хоча це більш специфічний інструмент для аналітики та автоматизованого машинного навчання, в Україні також є компанії, які використовують його для глибокої аналітики даних і розуміння знань на основі великих даних.

5. *Zoho*. Це ще один інструмент, який користується популярністю серед малих і середніх підприємств в Україні. Zoho включає модулі для управління знаннями, автоматизації бізнес-процесів, та використовує ШІ для покращення ефективності роботи.

Впроваджуючи дизайн-мислення як частину управління знаннями, компанії можуть шукати нові підходи до вирішення проблем, орієнтуючись на потреби клієнтів та інноваційні методи розробки продуктів. Такий підхід сприяє створенню продуктів і послуг, що відповідають вимогам сучасного ринку, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Управління знаннями стало важливим стратегічним інструментом для досягнення та підтримки конкурентних переваг у сучасних організаціях. У світі, де технології швидко змінюються, а інформація стає все більш важливим ресурсом, ефективне управління знаннями здатне істотно підвищити продуктивність і сприяти інноваціям.

Огляд літературних джерел [1-5] дав змогу визначити кілька ключових аспектів ролі управління знаннями у досягненні конкурентних переваг, що подано у табл. 1.

Таблиця 1

Основні конкурентні переваги організації, яка використовує систему управління знаннями*

Конкурентна перевага	Зміст
1. Ефективність бізнес-процесів	Управління знаннями допомагає організаціям оптимізувати свої внутрішні процеси. Це дає організації можливість швидше реагувати на зміни на ринку, прискорювати процеси та знижувати витрати
2. Інноваційність та розвиток продуктів	Збір, збереження та правильне використання знань дозволяє організаціям створювати нові продукти та послуги, а також поліпшувати існуючі. Через обмін знаннями та співпрацю між підрозділами організація може розробляти нові ідеї і концепції, що дають їй конкурентну перевагу на ринку
3. Адаптація до змін на ринку	Управління знаннями дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Підприємства, які мають ефективні стратегії збереження і передачі знань, здатні швидше реагувати на зміни в економічних, технологічних чи соціальних умовах
4. Підвищення якості та задоволення клієнтів	Знання про клієнтів, їхні потреби та переваги дозволяє організаціям більш точно і персоналізовано підходити до надання своїх послуг. Це дозволяє не тільки збільшити задоволеність клієнтів, але й створювати їх лояльність
5. Створення організаційної культури, орієнтованої на знання	Культура, яка сприяє відкритому обміну знаннями, може стати важливим фактором у досягненні конкурентної переваги. Коли працівники відкриті до навчання, готові ділитися своїми знаннями і досвідом, організація здатна швидше розвиватися та досягати кращих результатів
6. Навчання та розвиток персоналу	Організації, які успішно управляють знаннями, можуть створювати програми для навчання і розвитку своїх співробітників. Це не тільки підвищує кваліфікацію персоналу, але й дозволяє організації бути більш гнучкою в умовах змін на ринку праці. В результаті, компанія отримує перевагу у вигляді висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації та працювати над новими стратегіями
7. Розвиток стійких конкурентних переваг	Знання, які накопичуються в організації, є важливим джерелом стійких конкурентних переваг. Наприклад, інтелектуальна власність, патенти, технологічні досягнення чи експертні знання є важливими активами, які важко копіюються конкурентами
8. Покращення стратегічного управління	Ефективне управління знаннями забезпечує організацію стратегічними перевагами, дозволяючи їй використовувати свою інформацію для прийняття більш обґрунтованих та зважених рішень. Знання, що стосуються ринку, технологій, конкурентів і клієнтів, можуть бути використані для розробки більш точних стратегій і планів розвитку
9. Зниження ризиків	Управління знаннями допомагає зменшити бізнес-ризик, пов'язані з нестачею інформації, помилками в процесах, недостатньою підготовленістю персоналу або зниженням ефективності через втрату важливих знань. Створення системи збереження знань дозволяє уникнути таких ситуацій і забезпечити безперервність бізнесу

* узагальнено на аналізі літератури [1-5]

Отже, система управління знаннями є важливим елементом стратегії організації, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін бізнес-середовища, стимулювати інновації, покращувати продуктивність та якість послуг. У конкурентному середовищі, де технології та інформація стають все більш важливими, правильне управління знаннями є ключем до досягнення стійких конкурентних переваг.

Завдяки ефективному обміну знаннями між працівниками, організації можуть швидше впроваджувати нові ідеї, що дозволяє їм залишатися на передовій ринку.

Знання допомагають знижувати витрати та підвищувати ефективність процесів за рахунок використання найкращих практик.

Організації, які активно керують знаннями, легше адаптуються до нових умов на ринку, оскільки мають доступ до необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління знаннями – це стратегічний інструмент, який впливає на всі аспекти діяльності організації та сприяє її конкурентоспроможності. Сучасні організації стикаються з постійно мінливими ринковими умовами, зростаючими вимогами до якості продукції та необхідністю швидкого реагування на технологічні та економічні зміни. У таких випадках здатність ефективно керувати інформацією стає визначальним фактором успіху. Використовуючи знання для інновацій, оптимізації процесів, прийняття рішень і збереження конкурентоспроможності, компанії можуть не тільки утримувати свої позиції на ринку, але також адаптуватися до нових викликів і розвиватися. Роль знань у бізнесі з кожним роком зростає, і компанії, які активно інвестують в управління інтелектуальними ресурсами, матимуть значні переваги в майбутньому.

У майбутньому дослідження в управлінні знаннями варто зосередити на інтеграції штучного інтелекту, автоматизації процесів, управлінні неявними знаннями, ролі культури та глобалізації. Важливими напрямками є адаптація для малого бізнесу, розробка метрик ефективності та вивчення соціальних аспектів. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність організацій і розкрити нові можливості в умовах цифрової трансформації.

Література

1. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навчальний посібник / В. М. Антоненко, С. Д. Мамченко, Ю. В. Рогушина. – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2016. – 212 с.
2. Нетреба І.О. Стратегічні аспекти управління знаннями на підприємстві. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм: монографія / ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. Розд. 3, гл. 5.4.
3. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 42-47.
4. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом: навчально-методичний посібник з дисципліни для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання [Електронний ресурс] / [упоряд. О. В. Захарова] ; М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. у-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 123 с.
5. Чайковська І.І. Управління знаннями на проєктно-орієнтованих підприємствах. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 4. С. 67-81.

References

1. Antonenko V. M. Suchasni informacijni sy'stemy i tehnologiyi: upravlinnya znannyamy` : navchal'ny`j posibny`k / V. M. Antonenko, S. D. Mamchenko, Yu. V. Rogushy`na. – Irpin` : Nacional'ny`j universy`tet DPS Ukrainy`, 2016. – 212 s.
2. Netreba I.O. Strategichni aspekty` upravlinnya znannyamy` na pidpry`yemstvi. Isnuyucha prakty`ka ta novitni tendencyi v upravlinni sub'yektamy` gospodaryuvannya rizny`x organizacijno-pravovy`x form: monografiya / red. L.M. Savchuk, L.M. Badorinoyi. Dnipro: Porogy`, 2020. Rozd. 3, gl. 5.4.
3. Grabovs`ka I. V. Suchasni aspekty` upravlinnya znannyamy` v innovacijnomu menedzhmenti organizaciyi na zasadaх kreaty`vnosti. Visny`k Xmel'ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu. 2020. # 3. S. 42-47.
4. Upravlinnya znannyamy` ta intelektual'ny`m kapitalom: navchal'no-metody`chny`j posibny`k z dy`scy`pliny` dlya zdobuvachiv osvith`o-naukovogo stupenya doktora filosofiyi zi special`nosti 051 Ekonomika usix form navchannya [Elektronny`j resurs] / [uporyad. O. V. Zaharova] ; M-vo osvity` i nauky` Ukrainy`; Cherkas. derzh. tehnol. u-t. Cherkasy` : ChDTU, 2020. 123 s.
5. Chajkovs`ka I.I. Upravlinnya znannyamy` na proyektno-oriyentovany`x pidpry`yemstvax. Ukrayins`ky`j zhurnal pry`kladnoyi ekonomiky`. 2021. Tom 6. # 4. S. 67-81.