

**Іпполітова Інна Ярославівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,  
Навчально-науковий інститут економіки,  
менеджменту і міжнародного бізнесу  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-6>

## **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному світі підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними з прискоренням технологічних змін, глобалізацією ринків, застосуванням штучного інтелекту в бізнес-процесах та зростаючою конкуренцією. Традиційні джерела конкурентних переваг, такі як доступ до фізичних ресурсів або географічне розташування, поступово втрачають своє значення. Натомість на перший план виходять нематеріальні активи підприємства, серед яких знання посідають центральне місце. Здатність підприємства ефективно створювати, накопичувати, примножувати, поширювати та застосовувати знання безпосередньо впливає на формування її унікальних компетенцій та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Значну частку вартості сучасних компаній становлять нематеріальні активи, більшість з яких складають організаційні знання та ключові компетенції підприємства.

Актуальність дослідження управління знаннями як основи розвитку компетентності підприємства зумовлена кількома ключовими факторами. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань та компетенцій персоналу. Крім того, демографічні зміни та плинність кадрів створюють ризики втрати критичних знань. Більш того, цифрова трансформація відкриває нові можливості для систематизації та використання корпоративних знань. Нарешті, пандемія COVID-19 продемонструвала важливість

організаційної гнучкості та здатності швидко адаптуватися, що неможливо без ефективного управління знаннями.

Питанням управління знаннями приділено значну увагу у працях вітчизняних науковців. Так, науковці Вартанова О.В. та Баннікова І.П. визначили взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства та встановили, що об'єктом стратегічного управління знаннями підприємства і головним його результатом є формування компетенції підприємства [1]. Продовжуючи попередні дослідження, Вартанова О. В. запропонувала модель формування компетенції підприємства, яка дає змогу відобразити процес формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями [2]. Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Джура І. І., Групський Р. М. розглядають управління знаннями як ключовий елемент сучасного менеджменту, який сприяє досягненню конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості організацій [3]. Токмакова І. В. Курилович В. Р., Полозов А. Є. зазначають, що управління знаннями, шляхом обґрунтування ключових аспектів формування системи знань підприємств, відіграють важливу роль для забезпечення їх сталого розвитку [4]. Проте, ці напрацювання потребують подальшого розвитку з позиції переходу системи знань підприємства в конкурентні переваги для підвищення його рівня компетентності.

Метою роботи є визначення ролі управління знаннями у формуванні та розвитку компетентності підприємства, виявленні ключових механізмів трансформації знань у конкурентні переваги.

В загальному розумінні, управління знаннями являє собою систематичний, цілеспрямований процес ідентифікації, створення, зберігання, поширення та застосування знань для підвищення організаційної ефективності та конкурентоспроможності. Ця підсистема підприємства, яка інтегрує елементи стратегічного менеджменту, інформаційних технологій, організаційного поведінки та теорії навчання. Компетентність підприємства – це інтегрована здатність організації ефективно виконувати певні види діяльності, що базується на поєднанні ресурсів, знань, навичок та досвіду. Компетентність є більш широким поняттям, ніж просто знання,

оскільки включає також вміння застосовувати ці знання на практиці, організаційні рутини, культуру та процеси [5].

Згідно з ресурсною концепцією, компетентності, які створюють конкурентні переваги, повинні відповідати критеріям VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), ці критерії використовуються для оцінки ресурсів підприємства з метою визначення їхнього потенціалу створювати конкурентні переваги. Якщо ресурс є цінним, рідкісним, важко відтворюваним і незамінним, він забезпечує компанії сталу конкурентну перевагу. Знання ідеально вписуються в цю концепцію: вони можуть бути цінними (створюють споживчу вартість), рідкісними (унікальні для організації), важкими для імітації (особливо неявні знання, вбудовані в організаційні процеси) та незамінними (не мають прямих аналогів). Взаємозв'язок між управлінням знаннями та компетентністю підприємства є двосторонній. З одного боку, знання становлять фундамент компетенцій – без відповідної бази знань неможливо сформувати жодну значущу організаційну здібність. З іншого боку, наявні компетенції визначають здатність організації створювати нові знання та ефективно їх використовувати.

Ефективна система управління знаннями базується на трьох основних компонентах: люди, процеси та технології. Людський капітал є найважливішим елементом, оскільки саме люди створюють, переносять та використовують знання. Критичними є мотивація співробітників до обміну знаннями, тому організації повинні створювати стимули для обміну знаннями, включаючи це в систему оцінки та винагороди працівників. Ключові фігури в системі управління знаннями – це носії критичних знань (експерти), агенти знань (особи, відповідальні за координацію процесів управління знаннями), лідери знань (топ-менеджмент, що підтримує культуру навчання).

Організаційні процеси структурують діяльність з управління знаннями. Це включає процедури документування, процеси навчання та адаптації нових працівників, системи вихідних інтерв'ю для збереження знань звільнених співробітників, процеси аналізу після виконання проєктів для аналізу завершених проєктів.

В свою чергу, технологічна інфраструктура забезпечує технічну підтримку процесів управління знаннями. Важливо підкреслити, що технології самі по собі не створюють ефективну систему управління знаннями. Вони є лише засобом, що підтримує людські та організаційні процеси. Численні дослідження показують, що найбільш поширеною причиною невдач проєктів з управління знаннями є надмірний фокус на технологіях при нехтуванні культурними та організаційними аспектами. Так як ключові компетенції – це унікальні комбінації знань, навичок, технологій та організаційних процесів, то вони створюють фундаментальну цінність для споживачів і є джерелом конкурентних переваг. За визначенням Prahalad С. та Hamel G., ключові компетенції повинні забезпечувати доступ до широкого спектру ринків, створювати значний внесок у сприйману споживачем цінність та бути складними для імітації конкурентами [6].

Управління знаннями відіграє критичну роль у формуванні та розвитку таких компетенцій через декілька механізмів:

- 1) акумуляція та інтеграція знань;
- 2) організаційне навчання та вдосконалення;
- 3) збереження організаційної пам'яті;
- 4) інноваційний розвиток.

Отже, існує значний причинно-наслідковий зв'язок між управлінням знаннями та організаційною компетентністю. Знання становлять основу всіх значущих компетенцій підприємства, а ефективна система управління знаннями є необхідною умовою для їх формування, підтримки та розвитку. Ключові компетенції, що створюють стійкі конкурентні переваги, базуються на унікальних комбінаціях організаційних знань, які складно імітувати. Управління знаннями – це не одноразова дія, а безперервний процес, що вимагає систематичного підходу та інтеграції в усі аспекти організаційної діяльності. Ефективна система управління знаннями охоплює весь цикл від ідентифікації критичних знань до їх створення, зберігання, поширення та практичного застосування. Успіх управління знаннями залежить від збалансованого розвитку трьох компонентів: людей, процесів та технологій. Динамічні здібності організації, її

спроможність адаптуватися до нових викликів безпосередньо пов'язані з ефективністю процесів створення та використання знань.

Таким чином, для українських підприємств розвиток систем управління знаннями є особливо актуальним в контексті євроінтеграції, цифрової трансформації економіки та необхідності підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Саме тому вітчизняні компанії повинні переходити від фокусу на матеріальних ресурсах до стратегії, заснованої на знаннях та компетенціях.

### **Список використаної літератури:**

1. Вартанова О.В., Баннікова І.П. Стратегічне управління знаннями підприємства в контексті формування його компетенцій. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d7405d07-6f53-4fa9-abfa-f89ed486a0c7/content>
2. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 236–239. URL: [http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/03\\_2015.pdf#page=237](http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/03_2015.pdf#page=237)
3. Малиновський Ю.В., Мусянович О.А., Джура І.І., Групський Р.М. Управління знаннями як ключовий елемент конкурентоспроможності організації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14546250>
4. Токмакова І.В. Курилович В.Р., Полозов А.Є. Інтеграція управління знаннями в стратегію сталого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 281–290.
5. Іпполітова І. Я. Вплив ключових компетенцій підприємства на формування стійких конкурентних переваг. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3 (80). С. 388–393. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90250>
6. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. How companies cultivate the skills and resources for growth. *Harvard Business Review*. 1990. № 5–6. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>