

*Інполітова І. Я.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний  
інститут», м. Харків*

## **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах трансформації економічних систем, стрімкого розвитку цифрових технологій та посилення глобальної конкуренції, індивідуальні та колективні знання перетворилися на стратегічний ресурс розвитку організацій. Ефективне управління знаннями сприяє накопиченню, поширенню та використанню інтелектуального потенціалу працівників, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інноваційної активності та адаптивності організацій. Водночас організаційний розвиток передбачає системне вдосконалення структури, процесів і управлінських практик, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації в умовах невизначеності [1]. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція управління знаннями та організаційного розвитку, що створює передумови для формування моделі компетентної організації, здатної ефективно використовувати наявні ресурси та розвивати ключові компетенції.

Концепція компетентної організації ґрунтується на здатності підприємства системно формувати, розвивати та використовувати знання, навички і досвід працівників для досягнення стратегічних цілей. У сучасному управлінні дедалі більшого значення набуває поєднання інструментів управління знаннями з механізмами організаційного розвитку, оскільки саме їх синергія забезпечує формування гнучких, інноваційно орієнтованих та організацій, що навчаються. Такий підхід дозволяє не лише накопичувати знання, а й інтегрувати їх у процеси прийняття управлінських рішень, організаційного навчання та стратегічного розвитку.

Метою тез є визначення ролі синергії управління знаннями та організаційного розвитку у формуванні моделі компетентної організації та визначення ключових напрямів її побудови.

Управління знаннями розглядається як комплексна система управлінських процесів, спрямованих на створення, накопичення, структурування, поширення та практичне застосування знань в організації. У межах сучасних управлінських концепцій знання виступають не лише інформаційним ресурсом, але й основою формування інтелектуального капіталу організації [2,3]. Реалізація ефективної системи управління знаннями передбачає використання організаційних, технологічних та соціальних інструментів, які забезпечують трансформацію індивідуальних знань працівників у колективний ресурс організації.

Важливим елементом управління знаннями є створення механізмів обміну досвідом між працівниками, розвиток корпоративних баз знань, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та стимулювання організаційного навчання. Організаційний розвиток, своєю чергою, виступає стратегічним напрямом удосконалення функціонування організації, що охоплює зміни в управлінських структурах, організаційній культурі, системах комунікації та мотивації персоналу. Він базується на принципах системності, безперервного навчання, адаптивності та інноваційності.

Синергія управління знаннями та організаційного розвитку проявляється у взаємному посиленні їх функціональних можливостей. Управління знаннями формує інтелектуальну основу для розвитку організації, забезпечуючи накопичення та трансформацію знань у стратегічний ресурс. Водночас організаційний розвиток створює структурні, культурні та управлінські передумови для ефективного використання цих знань у практичній діяльності. У результаті такої взаємодії формується модель компетентної організації, яка характеризується здатністю до постійного навчання, високим рівнем професійних компетенцій персоналу, ефективною системою внутрішніх комунікацій та орієнтацією на інноваційний розвиток.

Таким чином, ефективна взаємодія управління знаннями та організаційного розвитку створює передумови для формування інноваційно орієнтованих організацій, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища. Синергія управління знаннями та організаційного розвитку виступає важливим чинником формування компетентної організації. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності використання інтелектуального капіталу, розвитку професійних компетенцій працівників та вдосконаленню управлінських процесів. У результаті організація набуває здатності швидко адаптуватися до змін, генерувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних моделей інтеграції управління знаннями та організаційного розвитку у діяльність сучасних організацій.

### **Список використаних джерел:**

1. 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. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337712>.
2. Вартанова О.В., Баннікова І.П. Стратегічне управління знаннями підприємства в контексті формування його компетенцій. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d7405d07-6f53-4fa9-abfa-f89ed486a0c7/content> (дата звернення: 13.03.2026).
3. 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). (дата звернення: 13.03.2026).