

*Тюхтенко Н. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Журук Т.І.,
здобувач вищої освіти,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЙ

Концепція управління знаннями в сучасному організаційному розвитку набуває все більшої актуальності. Це об'єктивно обумовлене факторами, що характеризують перехід від індустріальної до інформаційної моделі господарювання, де знання розглядаються як найважливіший стратегічний ресурс організацій і ключовий чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку. Глобальна конкуренція, стрімкий технологічний прогрес та цифрова трансформація детермінують здатність підприємства ефективно генерувати, накопичувати, поширювати та використовувати знання [1, 2, 3].

Сьогодні управління знаннями – самостійний напрям дослідження, що сформувався наприкінці ХХ століття та об'єднує теорію менеджменту, організаційну психологію, інформаційні технології та стратегічне управління [4].

В сучасних умовах функціонування світового й вітчизняного бізнес-середовищ актуальність дослідження управління знаннями зумовлена рядом чинників: по-перше, постпандемічна економіка та поширення гібридних форм зайнятості поставили задачу управління неявними знаннями як критично важливий чинник збереження організаційної ефективності [5, 6]; по-друге, широкомасштабне впровадження штучного інтелекту відкриває нові можливості для автоматизації знанневих процесів, але при цьому породжує нові виклики щодо якості й достовірності знань [7, 8]; по-третє, України переживає складний період воєнного стану та пошук шляхів ефективної відбудови своєї економіки. При цьому формування систем управління знаннями на підприємствах набуває стратегічного значення для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу [12, 14].

У практиці вітчизняного бізнес-простору управління знаннями не знайшло ще достатнього відображення, що обумовлює необхідність розгляду й опанування існуючих концепцій, які дозволять глибше усвідомити важливість даної проблематики для організаційного розвитку.

Однією із найвпливовіших теорій у сфері менеджменту знань є SECI - концептуальна модель управління організаційними знаннями, яку запропонували японські дослідники І. Nonaka та Н. Takeuchi [9].

Абревіатура назви моделі означає S (Socialization), E (Externalization), C (Combination), I (Internalization). У центрі теорії лежить динамічна спіраль перетворення знань між чотирма названими вище елементами. Вона пояснює, як організації створюють нові знання через постійну конверсію неявних та явних знань [10].

Фундаментальна ідея авторів базується на різниці між двома типами знань, запропонованих філософом М. Polanyi: неявних та явних [11]. Неявні знання (tacit knowledge) – це особисті, контекстно-специфічні знання, які важко формалізувати і передати іншим. Вони глибоко вкорінені у досвід людини, її цінності, емоції, інтуїцію та тілесні навички [9]. Неявні знання включають: технічні навички (know-how, майстерність, "відчуття" матеріалу чи процесу); когнітивні елементи (ментальні моделі, переконання, парадигми, які формують наше сприйняття світу). Явні знання (explicit knowledge) – це формальні, систематичні знання, які можна легко кодифікувати, зберігати та передавати через мову, документи, бази даних [13]. Вони виражаються у документах (звіти, процедури, патенти тощо); даних і формулах (фінансові показники, наукові формули, алгоритми); теоріях і принципах (концептуальні фреймворки, бізнес-моделі). Наприклад, правила експлуатації обладнання, фінансовий звіт, наукова стаття.

Ключова ідея моделі SECI у тому, що організаційні знання створюються через динамічну взаємодію між неявними та явними знаннями, а не просто через акумуляцію явних знань, як вважалося у західному менеджменті [10]. Західні компанії традиційно фокусувалися на явних знаннях (документація, бази даних), тоді як японські компанії приділяли більше уваги неявним знанням і процесу їх конверсії.

Важливим є те, що модель SECI описує чотири способи трансформації (конверсії) знань між неявною та явною формами, що утворюють спіраль створення знань (вони є ключовими словами назви моделі).

Соціалізація (Socialization): від неявного до неявного розглядається як процес передачі неявних знань від однієї людини до іншої через спільний досвід, спостереження, імітацію, неформальну взаємодію та практику без використання мови чи формалізації [10]. Це найбільш базовий, інтуїтивний спосіб передачі знань. Приклад. Matsushita: Ікуко Танака навчалася у пекаря місяцями, щоб зрозуміти "відчуття" тіста для хлібопечки [9].

Екстерналізація (Externalization): від неявного до явного є процесом артикуляції неявних знань у явні концепти через такі інструменти: метафори,

аналогії, гіпотези, діалоги і колективна рефлексія, концептуальні моделі. Це найбільш критичний, але й найскладніший етап створення знань, оскільки неявні знання за своєю природою важко виразити словами. Дослідники вважають, що екстерналізації є ключовим моментом інновацій: саме тут виникають нові концепції, продукти, бізнес-моделі тощо. Екстерналізація дозволяє перетворити унікальний особистий досвід у організаційне знання, доступне всім. Приклади. Honda City: метафора "автомобіль-еволюція Людини" – "максимум простору при мінімумі розмірів"; Canon: аналогія з пивною банкою – одноразовий барабан копіювального апарата.

Комбінація (Combination): від явного до явного, представляє собою систематизацію, аналіз, синтез і реконфігурацію існуючих явних знань у нові форми через документи, бази даних, звіти, презентації. Це найбільш звичний процес для західного менеджменту. Механізмами комбінації є збір і інтеграція даних, аналіз і категоризація, комунікація через мережі тощо. Обмеженням комбінації є те, що вона не створює фундаментально нових знань, хоча важлива для їх систематизації. Справжні інновації, за думкою авторів, виникають через екстерналізацію неявних знань, а не через комбінацію явних. Приклад: МВА-програми, консалтингові фірми (McKinsey, BCG) комбінують кейси та створюють нові фреймворки.

Інтерналізація (Internalization): від явного до неявного – це процес втілення явних знань у неявні через практичне застосування, навчання (тренінги, кейс-стаді, рольові ігри, симуляції та вправи), через досвід, рефлексію, розповіді, наративи тощо. Це "learning by doing" – коли читання інструкцій чи відвідування тренінгу (явні знання) перетворюється на майстерність і розуміння через практику. Інтерналізація замикає спіраль знань. Колективні явні знання організації стають частиною індивідуальних неявних знань співробітників, підвищуючи їхні компетенції. Накопичення інтерналізованих знань у багатьох людей створює "організаційну мудрість" – здатність компанії інтуїтивно реагувати на складні ситуації [9]. Приклад: тренінг Six Sigma (явне) → через практику стає інтуїтивним підходом (неявне) [4].

Надзвичайно важливим у моделі SECI є те, що ці чотири режими не є окремими, а послідовними етапами, які утворюють безперервну спіраль створення знань, що розгортається у часі та просторі [10].

Дослідниками спіраль створення знань проходить п'ять рівнів розширення: індивідуальний, груповий, організаційний, міжорганізаційний, повернення на індивідуальний рівень.

Індивідуальний рівень пов'язаний з тим, що спочатку неявні знання існують у голові окремих індивідів. Груповий рівень обумовлений тим, що через соціалізацію індивідуальні неявні знання поширюються на малу групу (команду,

відділ, департамент тощо). Організаційний рівень проявляється через екстерналізацію, коли ці неявні знання артикуються у явні концепції, доступні всій організації. Міжорганізаційний рівень проявляється через комбінацію цих знань через інтегрування зі знаннями із зовнішніх джерел (клієнти, партнери, університети) та систематизуються. Повернення на індивідуальний рівень відбувається через інтерналізацію, коли систематизовані явні знання стають частиною неявного знання нових індивідів, але вже на вищому рівні розуміння.

Після цього цикл повторюється, а з кожним обертом спіралі організаційні знання стають багатшими і глибшими [9]. Це не лінійний процес, а динамічна спіраль, що розширюється від індивіда до групи, до організації, до міжорганізаційної мережі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасні виклики, пов'язані із цифровою трансформацією, віддаленою роботою, швидкими змінами тощо актуалізують важливість використання моделі SECI у менеджменті, яка обґрунтовує важливість людського виміру знань. Технології при цьому дійсно можуть полегшити комбінацію та частково соціалізацію (наприклад через відеозв'язок), але екстерналізація і інтерналізація вимагають ефективної людської взаємодії, рефлексії та практики. Організації, які майстерно управляють усіма чотирма режимами SECI, створюють стійкі конкурентні переваги через постійне оновлення та поглиблення своїх знань.

Список використаних джерел:

1. *Drucker P. F. Post-Capitalist Society. New York: HarperBusiness, 1993. 232 p. URL: <https://books.google.com>*
2. *McKinsey Global Institute. The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies. McKinsey & Company, 2012. 184 p.*
3. *Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>*
4. *Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 199 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10513>*
5. *Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>*
6. *MIT Sloan Management Review: Knowledge Management. URL: <https://sloanreview.mit.edu/tag/knowledge-management>.*
7. *Gartner. Magic Quadrant for Content Services Platforms. Gartner Research, 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4217067>*

8. Forrester Research. *The Knowledge Management Technology Landscape*. Forrester, 2022. URL: <https://www.forrester.com/report/the-knowledge-management-technology-landscape>
9. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press
10. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
11. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
12. Н. А. Тяхтенко, М. М. Навроцька. *Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін*. (2025). *Серія: Економіка*, 29, 85-97. <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97>
13. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
14. Tyukhtenko, N. A. (2025). *Features of the formation of management capital in the conditions of intellectualization of social-labor relations of the modern business space*. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 11–24. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.11-24>

Федорук Є.А.,

здобувач вищої освіти,

Лазаренко Ю.О.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Людський капітал в сучасних умовах бізнесу є одним із суттєвих факторів конкурентоспроможності підприємств. Надзвичайно важливо розвивати та правильно використовувати вміння, знання, навички персоналу, адже це значною мірою визначає їх продуктивність у динамічному бізнес-середовищі. Окрім цього, зростання ролі інновацій, цифровізації та глобальної конкуренції обґрунтовує потребу у використанні стратегічних інструментів управління людським капіталом. Актуальність дослідження зумовлена тим, що поступово в сучасній економіці відбувається перехід від матеріальних ресурсів до нематеріальних активів, серед яких ключове місце посідає людський капітал, що