



Менеджмент

УДК 330.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16780250>

Організаційна культура як складова управління знаннями в організації

Васіна Алла Юріївна,

доктор економічних наук, професор, професор
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9472-2714>

Прийнято: 01.08.2025 | Опубліковано: 08.08.2025

***Анотація.** Вирішення завдань забезпечення стійкості й розвитку організацій значною мірою визначається ефективним управлінням їхнім знаннєвим ресурсом з використанням потенціалу організаційної культури.*

***Метою статті** є обґрунтування доцільності посилення уваги до розвитку організаційної культури як складової формування інституціонального забезпечення управління знаннями в організації та визначення підходів щодо залучення її потенціалу в процеси створення й використання організаційного знаннєвого ресурсу.*

*Для досягнення поставленої мети використані такі **методи дослідження** як: систематизації, узагальнення – при розкритті особливостей знаннєвого ресурсу та сутнісних характеристик організаційної культури; логічний – при обґрунтуванні забезпечення управлінського впливу на процеси створення й застосування знань через розвиток організаційної культури; морфологічного*



аналізу – при визначенні підходів до удосконалення організаційної культури як складової управління знаннями.

Результати. Розкрито характерні особливості знання, як ресурсу організації, що обумовлюють необхідність посилення уваги до вироблення механізмів використання організаційної культури як інструменту управління ним. Встановлено взаємообумовлений зв'язок між організаційною культурою і знаннями. Визначено аспекти прояву впливу організаційної культури, як складової управлінського механізму, на процеси створення, поширення, використання знання. Наголошено на необхідності врахування різноаспектного прояву властивостей організаційної культури в процесі вироблення механізмів управління знаннями.

Висновки. Для забезпечення ефективного функціонування, організаціям важливо застосовувати стратегічний й системний підхід до управління знаннями з використанням можливостей організаційної культури, розробляти стратегії управління знанневим ресурсом й реалізувати їх через стратегії розвитку організаційної культури.

Ключові слова: знання, знанневий ресурс, розвиток організаційної культури, управління знаннями, потенціал організаційної культури.

Organizational Culture as a Component of Knowledge Management in an Organization

Vasina Alla

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Public Administration and Personnel,
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-9472-2714>



Abstract. *The ability of organizations to ensure sustainability and development largely depends on the effective management of their knowledge resources, utilizing the potential of organizational culture.*

The aim of the article is to substantiate the importance of strengthening the focus on the development of organizational culture as a component of the institutional framework for knowledge management in organizations, and to identify approaches to harnessing its potential in the processes of creation and utilization of organizational knowledge resources.

To achieve the stated aim, the following research methods were employed: systematization and generalization – to reveal the characteristics of knowledge resources and the essential features of organizational culture; logical reasoning – to substantiate the managerial influence on the processes of knowledge creation and application through the development of organizational culture; and morphological analysis – to identify approaches to improving organizational culture as a component of knowledge management.

Results. *The specific characteristics of knowledge as an organizational resource are revealed, emphasizing the need to develop mechanisms for utilizing organizational culture as a tool for managing this resource. A mutually determined relationship between organizational culture and knowledge has been established. The influence of organizational culture as a component of the management mechanism on the processes of knowledge creation, dissemination, and utilization has been identified. The importance of considering the multifaceted nature of organizational culture in the development of knowledge management mechanisms is emphasized.*

Conclusions. *To ensure effective functioning, organizations should apply a strategic and systematic approach to knowledge management by leveraging the potential of organizational culture. It is important to develop knowledge resource management strategies and implement them through organizational culture development strategies.*



Keywords: knowledge, knowledge resource, organizational culture development, knowledge management, potential of organizational culture.

Постановка проблеми. В умовах постіндустріального суспільства й економіки знань формування конкурентних переваг й розвиток організацій значною мірою детермінуються ефективним залученням, створенням й використанням знаннєвого ресурсу. Посилення ролі знань в утвердженні стійкого організаційного поступу, динамічність процесів їх створення й трансформації, зростання вимог до організаційного, технологічного, програмного супроводу освоєння знаннєвого ресурсу з особливою гостротою актуалізує питання вироблення дієвих механізмів управління знаннями в єдиній управлінській організаційній системі. Спрямування організаційного потенціалу в напрямі забезпечення ефективного залучення й використання знаннєвого ресурсу постає як одне з пріоритетних управлінських завдань, вирішення якого вимагає залучення нових можливостей, прогресивних методів й підходів, формування рушійних сил. Оскільки створення й використання знань знаходиться в площині реалізації комунікаційних, організаційних, виробничих, морально-етичних відносин, імпульси налагодження яких значною мірою визначаються ціннісними орієнтаціями працівників, рівнем їх мотивації до прояву креативного потенціалу, морально-психологічним кліматом в організації, міжособистісними стосунками в колективі, серед інструментів управління знаннями на особливу увагу заслуговує організаційна культура.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління знаннями через вплив на людський капітал з використанням потенціалу організаційної культури дедалі більше стають предметом наукових досліджень зарубіжних й вітчизняних вчених. Так, Захарчин Г. [1] розкриває роль організаційної культури в управлінні знаннями наголошуючи на можливостях її мотиваційного впливу на компетенцію персоналу. Чепелюк М. [2] акцентує увагу на посередництві організаційної культури між особистісним й організаційним знанням,



зазначаючи, що передумовою створення й застосування знань є їх поширення й спільне використання, а це значною мірою залежить від характеру відносин між індивідуумами і групами. Через призму реалізації аналітичної, мотиваційної, адаптивно-компенсаційної, комунікативно-накопичувальної, відтворювально-реактивної функцій організаційної культури розглядає управління знаннями в своїй праці Нетреба І. [3]. Як основу стратегічного управління знаннями, пропонують використовувати інструментарій організаційної культури Шимановська-Діанич Л. та Лозова О. [4]. Ареф'єва О. та Ареф'єв О. наголошують на аспектах розвитку організаційної культури в контексті створення функціональної моделі життєвого циклу організації, що базується на управлінні знаннями [5]. Розвиток індивідуальної компетенції працівника, зорієнтованої на формування організаційної культури, спрямованої на підтримку обміну й поширення знань, Вартанова О.В., Баннікова І.П. виокремлюють як стратегічний напрям управління знаннями в організації [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Значний науковий доробок науковців дозволив створити загальне методологічне підґрунтя управління знаннями в організаціях на основі розвитку організаційної культури. Однак динамічність трансформації середовища організаційного розвитку і зумовлені нею нові виклики до формування й використання ресурсного потенціалу обумовлюють необхідність вироблення адаптивних дієвих підходів до якомога повнішого залучення потенціалу організаційної культури в процесі управління знаннями на засадах комплексності, синергії й комплементарності. Гостро постає потреба подолання інституційного розриву між теоретичними моделями управління знаннєвим ресурсом з використанням можливостей організаційної культури й практичним їх втіленням в координатах сучасних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування доцільності посилення уваги до розвитку організаційної культури як складової формування інституціонального забезпечення управління знаннями в організації та



визначення підходів щодо залучення її потенціалу в процесі створення й використання організаційного знаннєвого ресурсу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вироблення механізмів управління знаннями вимагає врахування того, що відправним фактором ефективного використання й створення знань в організації є здатності, бажання й прагнення працівників набувати, залучати, створювати знання та використовувати їх для реалізації організаційних цілей. Для забезпечення ефективного функціонування організації важливо щоб знання формувались й використовувались на засадах комплементарності й синергії, що передбачає взаємодоповнення, ваємопідсилення й взаєморозвиток індивідуальних й організаційних знань.

Серед характерних особливостей знання, як ресурсу організації, які окреслюють рамкові умови його використання і вимагають врахування при виробленні управлінських механізмів управління ним можна виокремити:

- знання є проявом соціальних відносин, оскільки кожна людина набуває і застосовує знання взаємодіючи з іншими людьми;

- знання має колективну природу, що обумовлена взаємозалежністю знань, їх кругообігом в певному розумовому просторі, об'єднуючи спільноти знань і спільноти практик, які повинні співпрацювати на основі довіри як особливої цінності [7].

- вартість передачі та отримання знань тим нижча, чим більше схожими у досвіді є той, хто їх передає, та той, хто їх отримує [8, с.19];

- організаційне знання є інтегрованим проявом досвіду, ціннісних орієнтирів, навичок, умінь, моральних якостей, здібностей, що знаходить втілення в досягненні організаційних цілей;

- цінність знання для організації зростає за умови його цілеспрямованого узгодженого застосування всіма працівниками;

- знання в значній мірі залежать від інтелектуальних та від чуттєвих властивостей людини, та від соціального контексту [9].



Наведені характерні особливості знаннєвого ресурсу та виклики, що постають перед організаціями в умовах розвитку суспільства знань і стосуються: застосування прогресивних знань для створення унікальних товарів з метою задоволення індивідуальних запитів споживачів й підвищення на цій основі конкурентоспроможності; стимулювання приросту знань; налагодження взаємовигідного співробітництва з елементами зовнішнього середовища щодо створення й використання знаннєвого ресурсу; збереження, забезпечення доступності, захисту знань; вироблення мотиваційних механізмів поширення та обміну знаннями; залучення інтелектуального потенціалу працівників в процеси визначення й досягнення організаційних цілей через створення сприятливих умов для професійного розвитку; формування й реалізації стратегії управління знаннями як умови забезпечення інноваційного розвитку – обумовлює необхідність посилення уваги до вироблення механізмів забезпечення ефективного використання організаційної культури як інструменту управління знаннями в організації.

Між організаційною культурою і знаннями існує взаємообумовлений зв'язок, який полягає в тому, що знання виступають складовим елементом формування організаційної культури в частині її нематеріальної складової, а остання здійснює визначальний вплив на створення передумов залучення, використання, створення знаннєвого ресурсу.

Знання стають ресурсом, який здатен забезпечити ефективне функціонування організації й формування її конкурентних переваг, за умови їхнього цілеспрямованого використання у відповідності до визначених організаційних цілей. Це досягається в процесі управління знаннями із застосуванням дієвих механізмів цілевизначення й цілереалізації, в орієнтації на формування спроможності організації залучати, використовувати, створювати, зберігати знання і на цій основі розвивати компетентності працівників та інтелектуальний потенціал.



Багатоаспектність знання, що: структурно включає наукові й прикладні професійні знання, досвід, уміння, навички, майстерність, відчуття, інтуїцію, переконання, моральні цінності, культурні й духовні надбання людини; пов'язане з розвитком свідомості людини; є результатом творчого пошуку; має різні форми вираження: формалізовані й неформалізовані, явні й приховані – формує його специфіку як об'єкта управління й визначає необхідність застосування адаптивних управлінських підходів та моделей.

Управління знаннями є складним завданням в системі менеджменту організацій, вирішення якого вимагає налагодження ефективних організаційних зв'язків у вертикальній й горизонтальній площині, створення інституційних умов організації командної роботи, вироблення механізмів стимулювання позитивного сприйняття ресурсу знань всіма працівниками, заохочення нововведень, формування сприятливого середовища демократизації відносин персоналу, залучення потенціалу кожного працівника в процеси застосування й створення організаційного знання, врахування етичних аспектів, що визначають відповідальність, доброчесність, толерантність, поведінкові установки й мотиви суб'єктів формування інтелектуального потенціалу. В цьому зв'язку слушним є твердження науковців стосовно того, що «у фокусі управління знаннями завжди перебуває людина – носій і творець знань, які вона генерує, поширює та застосовує через призму свого особистісного світогляду, ідеологічних переконань, цінностей, національних традицій та звичаїв, вмінь, інтуїції, власного рівня освіти, теоретичних надбань і практичного досвіду, професійних навиків та ділових і соціальних контактів» [10]. Одним з дієвих інструментів втілення цього засадничого підходу виступає організаційна культура, яка в науковій літературі розглядається як:

«спосіб мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники організації і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми» [11,с.36];



«сукупність зав'язків, які забезпечують на основі системи матеріальних та духовних цінностей узгодженість інтересів усіх зацікавлених внутрішніх та зовнішніх учасників, що формує основу для їхньої організаційної єдності у сприйнятті та виконанні цілей щодо безпечного функціонування та розвитку організації»[12, с.153];

«сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників» [13].

Наукові розвідки й практичні апробації зумовили формування моделей управління знаннями, в яких організаційна культура виступає дієвим інструментом управлінського впливу на процеси застосування знаннєвого ресурсу. Так, в чотирьохетапній моделі управління знаннями Nonaka та Takeuchi [14], яка розкриває трансформацію знань через соціалізацію, екстерналізацію, комбінацію та інтерналізацію, саме організаційна культура виступає визначальною детермінантою перетворення індивідуальних знань в організаційні, формування середовища, яке б спонукало індивіда створювати знання й поширювати його між членами колективу. В моделі організаційної епістемології фон Крога та Руса [15], вплив організаційної культури знаходить прояв у мобілізації індивідуальних когнітивних ресурсів, соціальній взаємодії працівників при створенні й застосуванні знань. Організаційна культура виступає критерієм оцінки умов надходження знань в організацію, доступу до знань працівників, сприйняття знань працівниками, системи управління знаннями. Відповідно до моделі фон Крога та Руса, організаційна культура, як складова управлінського механізму, окреслює організаційне середовище застосування й створення знаннєвого ресурсу через: формування ставлення працівників до знань, яке б відповідало місії організації та її стратегічним цілям; закріплення засад налагодження комунікаційних зв'язків; визначення підходів до побудови адаптивної організаційної структури; налагодження міжособистісної



взаємодії між працівниками; запровадження дієвих мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами.

Українські науковці Новикова М., Боровик М. виокремлюють культуру управління в системі управління знаннями поряд з такими її структурними складовими як: об'єкти та суб'єкти знань; цілі та завдання управління знаннями в організації; процес управління знаннями; функції управління знаннями; підходи щодо управління знаннями; принципи управління знаннями [16]. Заслужують на увагу акценти науковців [2] щодо необхідності розвитку організаційної культури в напрямі створення організаційного середовища, яке б спонукало працівників використовувати й створювати нові прогресивні знання, формувати дієві команди на засадах ефективної взаємодії й прогресивних методів командної роботи, проявляти ініціативу щодо розвитку своїх компетентностей у відповідності до закріплених обов'язків та повноважень, виробляти концепцію досягнення організаційних цілей із застосуванням знаннєвого ресурсу.

З огляду на те, що організаційна культура є визначальним елементом організаційного середовища, яке впливає на створення і використання знань, забезпечення рівня її розвитку, який би надав їй характеристик стимулюючого важеля запровадження ефективних способів роботи й поведінки персоналу на засадах довіри й організаційних цінностей, формування прогресивного колективного розуму, пошуку проривних варіантів досягнення стратегічних цілей на інноваційній основі, щирого обміну знаннями та їх збереження, має стати пріоритетним завданням управління організаціями.

Формування організаційної культури, як дієвого важеля управління знаннями, має носити цілеспрямований, системний, стратегічний характер, що дозволило б виробити й закріпити інституційні механізми розвитку потенціалу окремих працівників, трудових колективів й організації загалом. При цьому важливим є, відповідно до місії і стратегічних цілей організації, чітке формулювання й закріплення внутрішніми нормативними документами базових



загальних положень підтримання й розвитку організаційної культури поведіння з ресурсом знань, а також вироблення дієвих підходів до забезпечення якомога оптимальнішого включення потенціалу кожного працівника в процеси розвитку інтелектуального потенціалу організації. Тобто, успішний поступ організації на основі застосування прогресивних знань має забезпечуватись через окреслення загальних засад розвитку організаційної культури, що регламентують поведінку працівника в аспекті виконання посадових обов'язків та реалізації особистих програм розвитку, у відповідності до встановлених вимог за посадою та просування по траєкторії кар'єрного зростання, з одного боку, та застосування адаптивних методів стимулювання кожного працівника, відповідно до результатів його діяльності та очікувань – з іншого боку.

Такий підхід закладає сприятливе підґрунтя ефективного управління процесами застосування знаннєвого ресурсу в контексті реалізації цілей організації на засадах узгодження організаційних й індивідуальних інтересів, коли закріплені усталені норми організаційної культури виступають рамковими умовами поведінки для індивідуальних носіїв знань, а їхня особистісна позиція та компетентності формують ініціативний зустрічний вплив на формування організаційного середовища стосовно всіх його складових; комплементарності підходів від загального до приватного і від приватного до загального.

Враховуючи природу і специфіку знання як особливого виду ресурсу й об'єкту управління, організаційна культура, виступаючи елементом управлінського механізму, має вирішувати завдання щодо створення умов синергії знань, трансформації неформалізованих прихованих знань у явні організаційні знання, постійного розвитку компетентностей персоналу, налагодження відносин організації з елементами зовнішнього середовища в питаннях використання знаннєвого ресурсу, закладаючи базис розвитку філософії організації. Важливо, щоб питання залучення й використання ресурсу знань було визначене як одна з пріоритетних цілей в стратегії розвитку



організації; знаходило відображення в формулюванні місії організації, закріплення в основних нормативних документах, регламентувалось положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями; ініціативність, старанність, відповідальність, лідерство, застосування прогресивних підходів при використанні, створенні й поширенні знань виступали основними критеріями оцінки діяльності працівників та їх стимулювання, й були нормативно закріплені; відправні засади поширення знань, взаємодії всіх учасників застосування й створення знань доцільно відобразити в етичному кодексі організації. При цьому важливим аспектом, що вимагає врахування при виробленні механізмів управління знанням ресурсом, є те, що для досягнення бажаного ефекту слід забезпечувати оптимальне поєднання неформальних й формальних форм закріплення й розвитку організаційної культури на засадах комплементарності. Це дозволить підсилити їхній взаєморозвиток та задіяти потенціал запобігання ризикам неефективного використання ресурсу знань.

При використанні управлінського потенціалу організаційної культури в рамках механізму управління знаннями слід враховувати різноаспектність прояву такої її властивості як стійкість. Так, з одного боку, використання сформованих продовж тривалого періоду організаційних цінностей, традицій, підходів до управління знаннями дає надію на стабільне функціонування організації, а з іншого – в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища і недостатнього доповнення адаптивністю реагування, стійкість організаційної культури може мати стримуючий прояв. В цьому зв'язку доцільно зосередити увагу на необхідності модернізаційної трансформації організаційної культури в напрямі підсилення її впливу на знаннявий потенціал організації з врахуванням сучасних викликів, серед яких слід виокремити цифровізацію, яка актуалізує значення таких складових формування організаційного культурного середовища як: охоплення виробничих й управлінських процесів цифровими технологіями, цифрова організація праці; цифровий талант персоналу; клієнтоорієнтованість з



використанням цифрових сервісів; розширення методів підвищення кваліфікації кадрів за дистанційною формою; цифровізація збереження знань; цифровізація захисту знаннєвого ресурсу; рівність прав і можливостей працівників в умовах цифровізації [17, с.46-70]; середовище створення й застосування знань в умовах цифровізації.

Складність знаннєвого забезпечення діяльності організації із залученням можливостей організаційної культури, яка одночасно є чинником формування й формою прояву політики організації, ідеологією її життєдіяльності, орієнтиром при налагодженні взаємовідносин всередині колективу та з елементами зовнішнього середовища, основою вироблення мотиваційних механізмів, обумовлює необхідність зосередження особливої уваги на застосуванні системного підходу до використання компонентів організаційної культури в контексті вироблення й реалізації стратегії управління знаннєвим організаційним ресурсом.

Попри непередбачуваність і динамічність зовнішнього середовища, організаціям важливо відійти від спонтанного, фрагментарного застосування інструментів організаційної культури при вирішенні завдань управління знаннями й робити ставку на стратегічний й системний підхід до формування свого інтелектуального потенціалу на основі удосконалення управлінських механізмів з використанням можливостей організаційної культури. Тобто, підвищення стійкості й конкурентоспроможності організацій в умовах сучасних викликів постіндустріального суспільства й знаннєвої економіки знаходиться в площині розроблення проривних загальних стратегій розвитку, на досягнення цілей яких мають орієнтуватись стратегії управління знаннєвим ресурсом, які, в свою чергу, слід реалізувати через стратегії розвитку організаційної культури.

Синергію та комплементарність цих стратегій слід забезпечувати як розширення можливостей для:

- інтеграції всіх видів потенціалу на основі використання ресурсу знань для досягнення стратегічних організаційних цілей та реалізації місії організації;



- формування стратегічного мислення у керівників всіх рівнів і їх орієнтації на перманентну генерацію ідей та їх реалізацію;
- створення дієвих команд й запровадження прогресивних технологій командної роботи з метою створення знаннєвого ресурсу, необхідного для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організації;
- вироблення ефективних мотиваційних механізмів перетворення індивідуальної компетенції в організаційні знання;
- залучення в систематичні процеси створення й застосування знань всіх працівників організації;
- використання організаційної культури як ресурсу змін, конкурентної переваги, каталізатора генерації й втілення інноваційних ідей, формування організаційної унікальності;
- надання процесам розвитку організаційної культури інституційного закріплення та чіткої стратегічної цілеспрямованості на стимулювання ефективного застосування й продукування знань;
- охоплення організаційною культурою всіх внутрішніх процесів й посилення її впливу на визначення стратегічних цілей управління знаннєвим ресурсом й організацією загалом;
- спрямування організаційної культури на врахування специфіки всіх сфер діяльності організації при застосуванні ресурсу знань;
- створення з стейкхолдерами стратегічної бізнес-моделі, яка б дозволила розширити простір інноваційних процесів та відкрити доступ до нових знань;
- використання потенціалу організаційної культури в напрямі забезпечення корпоративної безпеки при використанні, створенні й збереженні організаційного знання. З огляду на цінність знання для вироблення й реалізації проривних конкурентних стратегій організації, саме розвиток організаційної культури має забезпечити безпечні умови застосування прогресивних знань, мінімізувати ризики та протидіяти загрозам ефективного використання знаннєвого ресурсу.



Вироблення стратегії формування ефективної організаційної культури, зорієнтованої на реалізацію цілей управління знаннєвим ресурсом повинно передбачати:

- чітке формулювання місії організації з відображенням пріоритету й цінності знаннєвого ресурсу в її реалізації;

- ретельну діагностику наявної організаційної культури в розрізі її основних компонентів: культури управління; культури діяльності на основі застосування знаннєвого ресурсу; культури обміну й поширення знань; культури нагромадження й збереження знань; комунікаційної культури; культури зовнішніх стосунків при залученні й створенні знань. Виявлення факторів, що здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на прояв організаційної культури;

- визначення рівня відповідності організаційної культури цілям стратегії управління знаннями;

- окреслення системи критеріїв, стратегічних та оперативних цілей формування організаційної культури, яка б виступала ефективним інструментом управління знаннєвим ресурсом організації;

- формування інституційного базису удосконалення організаційної культури в орієнтації на ефективне управління знаннями шляхом вироблення й затвердження: основних ціннісних орієнтирів й базових принципів використання знань; правил поведінки при роботі в командах щодо створення знань; етичних норм й стандартів представлення знань при їх поширенні; правил збереження й охорони знань; політики комунікативної взаємодії, засад й умов налагодження співпраці з елементами зовнішнього середовища в питаннях залучення, використання, створення знаннєвого ресурсу – в установчих документах організації, колективному договорі, трудових договорах, положеннях про структурні підрозділи та регламентах їх роботи, посадових інструкціях, стандартах безпеки, внутрішньоорганізаційних регламентах, договорах з партнерами, інструкціях роботи з джерелами знань;



- розроблення поточних планів й конкретних заходів, спрямованих на удосконалення культури застосування й створення знань;

- вироблення механізмів запобігання прояву негативних моделей поведінки в процесі застосування, збереження, поширення знаннєвого ресурсу;

- формування системи моніторингу впливу організаційної культури на розвиток знаннєвого ресурсу організації.

Враховуючи специфіку ресурсу знань, основу забезпечення ефективного управлінського впливу організаційної культури на процеси його створення й застосування першочергово слід формувати за такими напрямками:

- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі з використанням всього арсеналу морально-етичних норм, що орієнтують працівників на чесність, дисциплінованість, ініціативність, закладають прагнення до генерування ідей, використання інноваційних підходів до вирішення всіх типів завдань виробничого й управлінського характеру, спонукають до інформаційної відкритості, розвитку готовності до змін, постійного навчання й залучення знань з різних джерел, створюють відчуття причетності до формування командного духу;

- закріплення цінностей-засобів, спроможних налаштовувати працівників на обмін знаннями, поширення власного позитивного досвіду, що повинно передбачати створення таких умов як: рівень безпеки, який організація забезпечує своїм працівникам в аспекті гарантування зайнятості, кар'єрного зростання, захисту авторських прав, безпечних умов праці; якість відносин між керівництвом організації і працівниками на засадах соціальної відповідальності, формування довіри й відчуття затребуваності знань і досвіду, значимості участі у досягненні організаційних цілей;

- створення чітких і прозорих механізмів матеріального стимулювання участі працівників в процесах створення й ефективного використання знань із застосуванням системи належної оплати результатів праці, преміювання, участі в прибутках організації, мотивації обміну знаннями;



- забезпечення сприятливих організаційних умов створення знаннєвого потенціалу організації, які б включали: свободу творчості і праці від бюрократичних обмежень; комфортні умови праці; дієві комунікаційні системи; системи інформування про умови участі працівників в процесах використання й створення знаннєвого потенціалу організації; формування оптимальних й адаптивних організаційних структур; технічну підтримку інтелектуальної взаємодії персоналу;

- підвищення компетентності персоналу через: створення структурних підрозділів, що забезпечують перманентний процес організації навчання працівників; інвестування в навчання й стимулювання працівників, які беруть участь в спеціальних навчальних проєктах; підкріплення цілей формування знаннєвого ресурсу організації механізмами розвитку компетентностей працівників з використанням всіх можливих форм і методів навчання: стажування у вітчизняних й зарубіжних компаніях; участь в наукових заходах – конференціях, симпозіумах, круглих столах; використання можливостей відеонавчання, дистанційного, модульного, тренінгового навчання, екшн-навчання, сторітеллінгу, коучингу, майстер класів; реалізацію мотиваційної політики сприяння підвищенню професійних знань працівників на основі узгодження особистісних та організаційних цілей.

Висновки. Виклики динамічного технологічного поступу й зростання конкуренції посилюють роль ресурсу знань в розвитку організацій й виводять питання забезпечення ефективного управління ним в ранг пріоритетних. В розширенні можливостей ефективного управління знаннями важливе значення має розвиток організаційної культури, яка знаходиться з ними у взаємообумовленому зв'язку, коли знання виступають складовим елементом формування організаційної культури в частині її нематеріальної складової, а остання здійснює визначальний вплив на створення передумов залучення, використання, створення знаннєвого ресурсу, з врахуванням його специфічних характеристик.



З огляду на визначальний вплив організаційної культури на створення і використання знань, її формування й розвиток, як управлінського важеля має носити цілеспрямований, системний, стратегічний характер, що дозволило б виробити й закріпити інституційні механізми розвитку потенціалу окремих працівників, трудових колективів й організації загалом. При цьому важливим є забезпечення чіткого формулювання й закріплення внутрішніми нормативними документами базових положень підтримання й розвитку організаційної культури поводження з ресурсом знань, а також вироблення дієвих підходів якомога повного залучення потенціалу кожного працівника в процеси розвитку інтелектуального базису організації. Для досягнення бажаного ефекту при виробленні механізмів управління знанням ресурсом слід забезпечувати оптимальне поєднання неформальних й формальних форм закріплення й розвитку організаційної культури на засадах комплементарності, що дозволить підсилити їхній взаєморозвиток та запобігти ризикам неефективного використання ресурсу знань.

Організаціям важливо відійти від спонтанного, фрагментарного застосування інструментів організаційної культури при вирішенні завдань управління знаннями й робити ставку на стратегічний й системний підхід до формування свого інтелектуального потенціалу на основі удосконалення управлінських механізмів з використанням можливостей організаційної культури. Вирішення цього завдання знаходиться в площині розроблення проривної загальної стратегії розвитку організації, на досягнення цілей якої має орієнтуватись стратегія управління знанням ресурсом, яку, в свою чергу, слід реалізувати через стратегію розвитку організаційної культури. Саме синергія та комплементарність цих стратегій повинна закласти підґрунтя розширення можливостей організаційної культури при виробленні й реалізації механізмів управління знаннями. Управлінський вплив організаційної культури на процеси створення й застосування ресурсу знань першочергово слід формувати за такими напрямками: створення сприятливого морально-психологічного клімату в



колективі з використанням всього арсеналу морально-етичних норм; закріплення цінностей-засобів, спроможних налаштувати працівників на обмін знаннями, поширення власного позитивного досвіду; створення чітких і прозорих механізмів матеріального стимулювання участі працівників в процесах створення й ефективного використання знань; забезпечення сприятливих організаційних умов створення знаннєвого потенціалу організації; підвищення компетентності персоналу. Ефективне застосування знаннєвого ресурсу організації вимагає налагодження дієвої взаємодії з елементами зовнішнього середовища із використанням функціональних механізмів організаційної культури, що може бути предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Захарчин Г. Роль організаційної культури в управлінні знаннями. *Вісник ТНЕУ*. 2010. №1. С.111-115.
2. Чепелюк М.І. Корпоративна культура в контексті управління знаннями організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 27. Частина 2. С.74-77.
3. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782>
4. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/76.pdf>
5. Ареф'єва О., Ареф'єв О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_109-117.pdf
6. 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-a6fa-f89ed486a0c7/content>



7. Руденко М.В., Криворучко В.О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.
8. Штер Ніко. Сучасні суспільства знань : монографія / пер. з англ. : Наук. ред. д.е.н., професор Л.Г. Мельник. Суми: Університетська книга, 2024. С.19.
9. Боровик М.В. Особливості формування системи управління знаннями в сучасних умовах. URL: https://eprints.kname.edu.ua/42868/1/borovik_m_article_13.pdf
10. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf
11. Jaques E. The changing culture of a factory. New York: Dryden Press, 1952. P.251.
12. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення корпоративної безпеки та розвитку корпоративної культури. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 5(1). С.151-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5(1)_25).
13. Максименко Д. В. Аналіз організаційного потенціалу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 6, частина 2 . С.71.
14. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
15. Модель організаційної епістемології фон Крога та Руса. URL: https://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Theoretical_models_of_Information_and_Knowledge_Management/the_von_krogh_and_roos_model_of_organizational_epistemology.html



16. Новікова М.М., Боровик М.В. Організація системи управління знаннями. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 7. Частина 3. С.135.

17. Соціально-трудова права і виклики цифровізації: монографія / кол. авт.; за ред. Я. В. Сімутіної, М. М. Шумила. Київ: Ніка-Центр, 2023. 348 с.