

УДК 658.3:005.94

Ю. В. Малиновський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>**О. І. Стеблій,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0938-8934>**О. М. Обернієнко,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7917-7919>**Р. І. Перожак,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6394-9336>**Ю. П. Скрипець,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5096-5809>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.202

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Y. Malynovskyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University

O. Steblii,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

O. Obernihienko,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

R. Perozhak,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

Y. Skrypets,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A MODERN ENTERPRISE

У статті досліджено роль управління знаннями у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки знань. Обґрунтовано, що знання, інтелектуальний капітал та професійні компетенції працівників стають важливими стратегічними ресурсами, які забезпечують ефективність діяльності підприємств і формування їх конкурентних переваг. Розглянуто сутність управління знаннями та визначено основні елементи цього процесу, зокрема створення, накопичення, збереження, поширення та використання знань у межах організації. Проаналізовано вплив інтелектуального капіталу, організаційного навчання та розвитку персоналу на підвищення ефективності управлінських рішень і інноваційної діяльності підприємства. Визначено основні напрями вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах, серед яких створення інформаційної інфраструктури, розвиток корпоративної культури обміну знаннями, впровадження сучасних інформаційних технологій та інтеграція знань у бізнес-процеси. Обґрунтовано, що ефективне управління знаннями сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємств у сучасному економічному середовищі.



The article examines the role of knowledge management as an important factor in increasing the competitiveness of enterprises in the modern knowledge-based economy. In conditions of rapid technological development, globalization of markets, and increasing competition, knowledge, intellectual capital, and professional competencies of employees become strategic resources that significantly influence the efficiency and sustainability of enterprise development. The relevance of the research is determined by the growing importance of effective knowledge management systems that allow enterprises to accumulate, systematize, and use knowledge in order to improve managerial decision-making and ensure long-term competitive advantages.

The study analyzes the theoretical foundations of knowledge management and identifies the main components of this process, including the creation, accumulation, storage, dissemination, and effective use of organizational knowledge. Particular attention is paid to the role of intellectual capital, which includes human, structural, and relational elements that together form the knowledge potential of the enterprise. It is emphasized that the development of employee competencies and continuous organizational learning contribute to increasing productivity, improving innovation activity, and strengthening the strategic capabilities of enterprises.

The article also highlights the importance of implementing modern knowledge management systems and digital technologies that support knowledge exchange and collaboration within organizations. The development of corporate knowledge bases, information platforms, and digital communication tools allows enterprises to improve access to information and enhance cooperation among employees. Such systems facilitate the transfer of experience, reduce the risk of knowledge loss, and create favorable conditions for innovation and organizational development.

The research identifies key directions for improving knowledge management systems in enterprises, including the development of information infrastructure, promotion of knowledge sharing culture, integration of knowledge into business processes, and implementation of modern information technologies. The results demonstrate that effective knowledge management enables enterprises to strengthen their competitive positions, improve operational efficiency, and adapt more successfully to the challenges of the modern economic environment.

Ключові слова: управління знаннями; конкурентоспроможність підприємства; інтелектуальний капітал; управління персоналом; інноваційний розвиток; організаційні знання.

Key words: knowledge management; enterprise competitiveness; intellectual capital; human resource management; innovative development; organizational knowledge.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зростання ролі економіки знань зумовлює необхідність ефективного управління знаннями як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Швидкі темпи науково-технологічного прогресу, зростання ролі інновацій та інтелектуального капіталу, а також посилення глобальної конкуренції зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління ресурсами підприємства. У таких умовах знання працівників, їх професійний досвід, навички та здатність до навчання перетворюються на важливий стратегічний ресурс, що забезпечує розвиток підприємства та формування його конкурентних переваг [1; 2].

Ефективне управління знаннями передбачає створення умов для накопичення, систематизації, поширення та використання знань у процесі діяльності підприємства. Завдяки впровадженню систем управління знаннями підприємства отримують можливість підвищити ефективність управлінських рішень, прискорити процеси впровадження інновацій, покращити організацію бізнес-процесів та підвищити рівень професійної компетентності персоналу. Водночас недостатній рівень використання знань і відсутність ефективних механізмів їх управління можуть призводити до втрати інтелектуального потенціалу підприємства та зниження його конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження ролі управління знаннями у підвищенні конкурентоспроможності під-

приємств, визначення основних механізмів формування систем управління знаннями та обґрунтування напрямів їх ефективного використання у діяльності сучасних підприємств. Вирішення зазначених питань має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприяє формуванню ефективних управлінських підходів до використання інтелектуального капіталу та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Управління знаннями як важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств активно досліджується у сучасній науковій літературі. У працях зарубіжних і вітчизняних науковців знання розглядаються як стратегічний ресурс організації, що забезпечує її інноваційний розвиток, ефективність управління та формування довгострокових конкурентних переваг. Дослідження показують, що здатність підприємства створювати, накопичувати, передавати та ефективно використовувати знання є одним із ключових факторів забезпечення стійкої конкурентоспроможності у сучасному економічному середовищі [3].

Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління знаннями зробили дослідники, які розглядали знання з позиції ресурсного підходу до стратегічного управління. У межах цих концепцій знання розглядаються як унікальний нематеріальний ресурс підприємства, який здатний створювати конкурентні переваги завдяки своїй цінності, складності і неможливості швидкого копіювання конкурентами [4].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється також аналізу процесів створення, передачі та використання знань у межах організацій. Науковці підкреслюють, що ефективно управління знаннями передбачає організацію систематичного процесу їх формування, поширення та інтеграції у бізнес-процеси підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити інноваційний розвиток організації [5].

Окремі дослідження присвячені вивченню впливу управління знаннями на конкурентні результати підприємств [6]. Зокрема, емпіричні дослідження доводять наявність позитивного зв'язку між практиками управління знаннями та рівнем конкурентної позиції підприємств, особливо у малому та се-

редньому бізнесі, де ефективно використання інтелектуального капіталу сприяє підвищенню продуктивності та інноваційної активності організацій.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування ефективних механізмів управління знаннями на підприємствах, а також визначення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності потребує подальшого наукового опрацювання. Особливо актуальними залишаються дослідження, спрямовані на визначення практичних підходів до впровадження систем управління знаннями та використання інтелектуального потенціалу підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз ролі управління знаннями у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, а також визначення ключових напрямів удосконалення системи управління знаннями в сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління знаннями передбачає системний процес створення, накопичення, збереження, поширення та використання знань у межах підприємства [4]. Ефективна система управління знаннями дозволяє забезпечити передачу досвіду між працівниками, підвищити якість управлінських рішень та сприяти розвитку інноваційної діяльності. Важливим аспектом такого управління є формування організаційного середовища, яке стимулює обмін знаннями між працівниками, підтримує навчання та сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу [1].

Одним із ключових елементів формування конкурентних переваг підприємства є інтелектуальний капітал, який включає людський, структурний та клієнтський капітал. Людський капітал представлений знаннями, навичками та досвідом працівників, які безпосередньо впливають на ефективність виконання виробничих і управлінських функцій. Структурний капітал охоплює організаційні процедури, інформаційні системи, бази знань та інші елементи внутрішньої інфраструктури підприємства, що забезпечують ефективно використання знань. Клієнтський капітал відображає систему

взаємовідносин підприємства з партнерами, споживачами та іншими учасниками ринку.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також процес навчання персоналу [7; 8]. Постійне підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних компетенцій та здатність до засвоєння нових знань дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення. Організаційне навчання сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень та формуванню інноваційного потенціалу підприємства.

Представимо основні складові впливу управління знаннями на формування конкурентних переваг підприємства (табл. 1).

Таким чином, управління знаннями є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє ефективному використанню інтелектуального капіталу, розвитку інноваційної діяльності та підвищенню ефективності управлінських процесів. Формування системи управління знаннями дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати нові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у сучасному економічному середовищі.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи управління знаннями є створення єдиного інформаційного середовища підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє формувати бази знань, корпоративні портали та електронні системи управління інформацією, що забезпечують збереження та швидкий доступ до накопичених знань. Такий підхід сприяє ефективному викорис-

танням досвіду працівників, підвищує швидкість обміну інформацією та покращує координацію діяльності підрозділів підприємства.

Важливим напрямом розвитку системи управління знаннями є також стимулювання обміну знаннями між працівниками. Формування корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та обмін досвідом, дозволяє підвищити ефективність використання знань у межах організації. Для цього підприємства можуть використовувати різні інструменти, зокрема командну роботу, наставництво, професійні спільноти та внутрішні навчальні програми.

Особливу роль у розвитку системи управління знаннями відіграє організаційне навчання. Постійне підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів, семінарів і програм професійного розвитку дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень компетентності персоналу та забезпечувати адаптацію до нових технологічних і ринкових умов. Організаційне навчання сприяє формуванню інноваційного середовища та підвищує здатність підприємства до впровадження нових ідей та управлінських рішень.

Ще одним важливим напрямом удосконалення системи управління знаннями є інтеграція знань у бізнес-процеси підприємства. Використання знань у процесах стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та реалізації інноваційних проєктів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Такий підхід сприяє формуванню системного механізму використання знань у процесі управління підприємством.

Таблиця 1. Основні складові управління знаннями у формуванні конкурентних переваг підприємства

Складова	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Людський капітал	Знання, досвід та професійні компетенції працівників	Підвищення продуктивності праці та якості управлінських рішень
Структурний капітал	Інформаційні системи, організаційні процедури, бази знань	Підвищення ефективності використання знань
Клієнтський капітал	Взаємовідносини з партнерами та споживачами	Зміцнення ринкових позицій підприємства
Організаційне навчання	Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу	Розвиток інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [8–10].

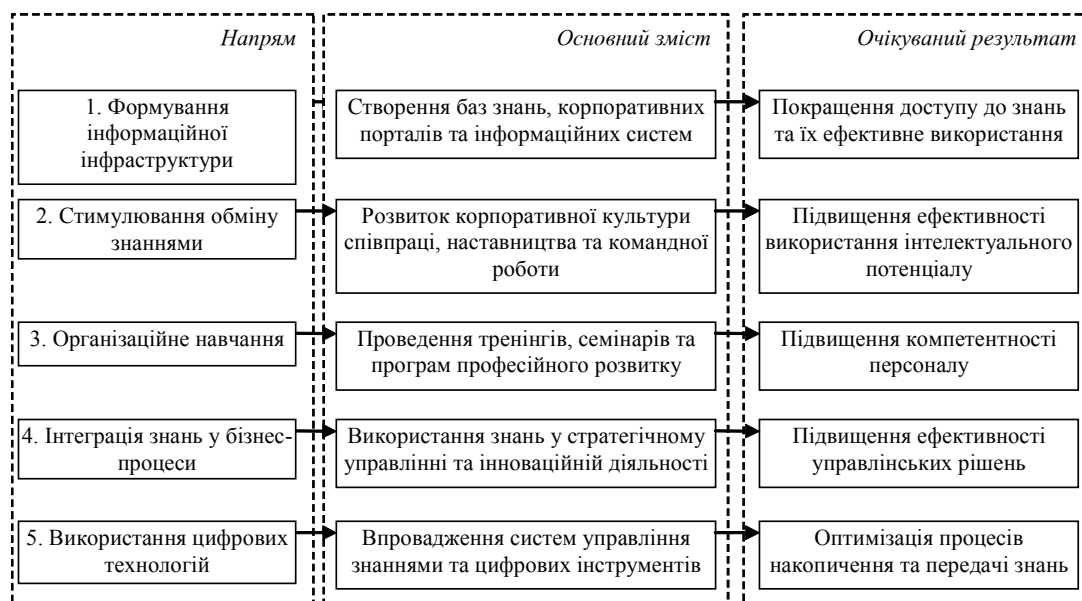


Рис. 1. Основні напрями вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4; 8–10].

Наочно представимо основні напрями вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах (рис. 1).

Таким чином, удосконалення системи управління знаннями на підприємствах передбачає комплексне поєднання організаційних, технологічних та кадрових заходів, спрямованих на ефективне використання інтелектуального потенціалу організації. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, розвитку інноваційної активності та формуванню стійких конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах розвитку економіки знань ефективно управління знаннями стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проведене дослідження показало, що знання, інтелектуальний капітал та професійні компетенції персоналу відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства та забезпеченні його стійкого розвитку. Ефективна система управління знаннями сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню організації бізнес-процесів, розвитку інноваційної діяльності та більш раціональному використанню ресурсів підприємства.

Встановлено, що формування ефективної системи управління знаннями передбачає ство-

рення відповідної інформаційної інфраструктури, стимулювання обміну знаннями між працівниками, розвиток організаційного навчання та інтеграцію знань у процеси управління підприємством. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання інтелектуального потенціалу, сприяє формуванню інноваційного середовища та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності систем управління знаннями, дослідженням впливу цифрових технологій на процеси накопичення та використання знань, а також аналізом ролі інтелектуального капіталу у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств. Такі дослідження сприятимуть удосконаленню управлінських механізмів використання знань та підвищенню ефективності діяльності сучасних підприємств.

Література:

1. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the activity of employees of the communication department of an energy sector company. *Energies*. 2022. Vol. 15. No. 13. Article 4701.
2. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichon D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 394. Article 136317.

3. Rodriguez Perez J., Ordonez de Pablos P. Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7. No. 3. PP. 82—91.

4. Kamy M.T., Ntayi J.M., Ahiauzu, A. Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. *African Journal of Business Management*. Vol. 4. No. 14. PP. 2971—2980.

5. Holsapple C.W., Singh M. The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*. 2001. Vol. 20. No. 1. PP. 77—98.

6. Wierzbinski B., Zaborek P., Wosiek M., Surmacz T. Knowledge management orientation as a driver of competitive performance: Evidence from Polish SMEs in the aviation industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2023. Vol. 11. No. 1. PP. 93—112.

7. Farida I., Setiawan, D. Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 8. No. 3. Article 163.

8. Sadewa I., Ridwan R. The role of training and development in enhancing employee competence to realize an innovative and efficient organizational work environment. *Greenation Management and Business Review*. 2024. Vol. 1. No. 1. PP. 16—22.

9. Nielsen B., Michailova S. Knowledge management systems in multinational corporations: Typology and transitional dynamics. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40. No. 3. PP. 314—340.

10. Cordova F.M., Gutierrez F.A. Knowledge management system in service companies. *Procedia Computer Science*. 2018. Vol. 139. PP. 392—400.

References:

1. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cicho?, D., Malynovskyy, Y. and Sala, D. (2022), "Enhancing the activity of employees of the communication department of an energy sector company", *Energies*, vol. 15, no. 13, article 4701.

2. Dudek, M., Bashynska, I., Filyppova, S., Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 394, article 136317.

3. Rodriguez Perez, J. and Ordonez de Pablos, P. (2003), "Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 3, pp. 82—91.

4. Kamy, M.T., Ntayi, J.M. and Ahiauzu, A. (2010), "Knowledge management and competitive

advantage: The interaction effect of market orientation", *African Journal of Business Management*, vol. 4, no. 14, pp. 2971—2980.

5. Holsapple, C.W. and Singh, M. (2001), "The knowledge chain model: Activities for competitiveness", *Expert Systems with Applications*, vol. 20, no. 1, pp. 77—98.

6. Wierzbinski, B., Zaborek, P., Wosiek, M. and Surmacz, T. (2023), "Knowledge management orientation as a driver of competitive performance: Evidence from Polish SMEs in the aviation industry", *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 11, no. 1, pp. 93—112.

7. Farida, I. and Setiawan, D. (2022), "Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8, no. 3, article 163.

8. Sadewa, I. and Ridwan, R. (2024), "The role of training and development in enhancing employee competence to realize an innovative and efficient organizational work environment", *Greenation Management and Business Review*, vol. 1, no. 1, pp. 16—22.

9. Nielsen, B. and Michailova, S. (2007), "Knowledge management systems in multinational corporations: Typology and transitional dynamics", *Long Range Planning*, vol. 40, no. 3, pp. 314—340.

10. Cordova, F.M. and Gutierrez, F.A. (2018), "Knowledge management system in service companies", *Procedia Computer Science*, vol. 139, pp. 392—400.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Проце́нзовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663