



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.200>

УДК 005.963.1:005.336.2

*Г. В. Строкович,
д. е. н, доцент, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;
професор кафедри менеджменту, інновацій та логістики Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5092-9059>*

НАВЧАННЯ В КОМПЕТЕНТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

*H. Strokovich,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies,
V. N. Karazin Kharkiv National University;
Professor of the Department of Management, Innovation and Logistics,
S. Kuznets Kharkiv National Economic University*

LEARNING IN COMPETENT ORGANIZATIONS: FEATURES OF PERSONNEL ORGANIZATION AND DEVELOPMENT

Статтю присвячено комплексному дослідженню теоретичних і практичних аспектів організації навчання та розвитку персоналу в компетентних організаціях. Базуючись на аналізі класичних і сучасних

наукових концепцій було систематизовано ключові чинники ефективних навчальних систем, серед яких є стратегічне узгодження, психологічна безпека, коучинг-лідерство та цифрова навчальна екосистема. Здійснено порівняльний аналіз підходів у традиційних і компетентних організаціях за певними критеріями та обґрунтовано шестиетапну модель стратегічної трансформації: від діагностики компетентнісних розривів через формування культури і редизайн програм до впровадження навчальної екосистеми і безперервного вдосконалення. Запропоновано заходи щодо формування ефективної системи організаційного навчання. Визначено, що у сучасному середовищі здатність до організаційного навчання вже є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання і подальшого розвитку.

The present study is directed at a comprehensive investigation of the theoretical and practical dimensions of organisational learning and personnel development in competent organisations, defined as systemic entities in which the acquisition, retention, and transfer of knowledge are consciously embedded in operational processes rather than treated as ancillary human resource management functions. Drawing on an analysis of both foundational and contemporary scholarly frameworks, the study systematises the key determinants of effective learning systems, among which strategic alignment, psychological safety, coaching leadership, and a digital learning ecosystem are identified as central. A comparative analysis of training practices in traditional and competent organisations is conducted across a set of empirically grounded criteria. Whereas personnel development in traditional organisations is characterised by episodic, compliance-oriented training, a low degree of psychological safety, and reactive workforce adaptation, learning in competent organisations is continuous, strategically coherent, and organically embedded in daily operational workflows. On this basis, the paper introduces an original six-stage transformation model comprising the following phases: diagnostic audit and competency gap mapping; formulation of a learning strategy aligned with

business objectives alongside the appointment of a Chief Learning Officer; cultural transformation and the cultivation of coaching leadership; redesign of learning programmes; deployment of an integrated learning ecosystem; and the institutionalisation of a continuous double-loop improvement cycle and proactive workforce planning. The total transformation cycle is estimated at between 18 and 36 months, with measurable outcomes observable at earlier stages. Practical measures for the development of an effective organisational learning system are proposed. It is established that in the contemporary environment, organisational learning capacity is no longer merely a competitive advantage, but a prerequisite for institutional survival and sustained development.

Ключові слова: компетентна організація, організаційне навчання, розвиток персоналу, психологічна безпека, управління знаннями, динамічні здібності, цифрова трансформація.

Keywords: competent organization, organisational learning, personnel development, psychological safety, knowledge management, dynamic capabilities, digital transformation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах переходу до економіки знань та стрімкої цифрової трансформації організаційне навчання перестає бути допоміжною функцією управління персоналом і набуває статусу стратегічного ресурсу, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність і адаптивність організації. Попри значний масив теоретичних розробок у галузі організаційного навчання від концепції організації, що навчається до теорії динамічних здібностей, практика більшості організацій демонструє стійкий розрив між декларованими принципами безперервного розвитку та реальними механізмами їх інституціоналізації. Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті посткризового середовища, де поширення гібридних форм роботи, впровадження генеративного штучного інтелекту та зростання вимог до

рескілінгу персоналу кардинально змінюють як зміст необхідних компетенцій, так і способи їх формування. Відсутність цілісних концептуальних моделей системної трансформації організацій від традиційних, реактивних моделей навчання до компетентних, що інтегрують стратегічний, культурний, процесний і технологічний виміри одночасно, суттєво обмежує можливості керівників організацій у прийнятті обґрунтованих рішень щодо розвитку людського капіталу. Розв'язання цієї проблеми є не лише теоретичною потребою, а й нагальним практичним завданням для організацій, що прагнуть зберегти стратегічну гнучкість в умовах постійних трансформацій ринку праці та технологічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців у сфері організаційного навчання та розвитку персоналу характеризується інтенсивним зростанням зацікавленості щодо амбідекстерності організацій, яка характеризується здатністю організацій одночасно вдосконалювати поточну діяльність і розвивати нові напрями [1], а також стратегічної гнучкості. Серед вітчизняних дослідників питання розвитку персоналу в умовах цифровізації активно розробляють Панченко М. П. Полозова О. О. [2], Захарчин Г. М., Панас Я. В. [3] та Островська Г., Островський О. [4], які наголошують на необхідності переходу від традиційних моделей підвищення кваліфікації до систем безперервного навчання, інтегрованих у цифрове робоче середовище.

У зарубіжній літературі особливу увагу привертає дослідження Tkalic A., Smite D., Andersen N., Moe N. [5], які встановили, що в умовах гібридної роботи спонтанна неформальна взаємодія як один із ключових каталізаторів психологічної безпеки та обміну неявними знаннями, суттєво скорочується, що вимагає свідомого проектування навчального середовища. В свою чергу, Mohase K., Donald F., Israel N. [6] підтвердили медіаторну роль інклюзивного лідерства у формуванні психологічної безпеки в розподілених командах, що є критично важливим чинником для організаційного навчання в гібридному форматі. Окремого місця в огляді заслуговує концептуальний розвиток самого поняття компетентної організації в сучасній літературі.

Keya L. W., Kinyua G. M. [7] у своєму огляді обґрунтували, що організаційне навчання є безпосереднім антецедентом конкурентної переваги, пов'язуючи адаптивне та трансформативне навчання з динамічними здібностями організації. На їх думку, реконфігурація власних ресурсів у відповідь на зміни середовища це, що фактично операціоналізує компетентну організацію як таку, що системно розвиває свої здатності через навчання. Helfat C. E., Peteraf M. A. [8] зазначають, що когнітивні здатності менеджерів є мікрофундаментом динамічних здібностей організації, бо саме управлінське сприйняття, навчання і прийняття рішень визначають, наскільки ефективно організація трансформує набуті знання у стратегічні компетенції. Безпосередньо проблематику функціонування організацій на основі ключових компетенцій досліджували такі науковці як С. Prahalad, G. Hamel [9], Т.В. Полозова, А.Г. Ткаченко [10], О.В. Вартанова, І.П. Баннікова [11; 12], І.А. Грузіна [13]. Значний концептуальний внесок у розвиток уявлень про компетентну організацію здійснив Р. Senge, який обґрунтував концепцію організації, що навчається [14].

Незважаючи на значний обсяг теоретичних і прикладних досліджень у галузі організаційного навчання та компетентної організації ряд важливих проблем, а саме визначення особливостей організації навчання та розвитку персоналу в компетентних організаціях залишається недостатньо вирішеним та потребує подальшого уточнення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначення особливостей організації навчання та розвитку персоналу в компетентних організаціях та розробка практичних рекомендацій для формування ефективних навчальних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Українські науковці Полозова Т.В. та Ткаченко А.Г. зазначають, що компетентною можна назвати організацію, яка «має необхідні знання, навички та ресурси для досягнення поставленої мети, ефективно використовує свої активи з метою створення цінності для зацікавлених сторін (клієнти, працівники, акціонери, суспільство) на основі впровадження

інновацій, зберігаючи свої конкурентні позиції в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [10]. В розвиток цього поняття інша українська науковиця Грузіна І. А., у власних дослідженнях, визначає таке поняття як «компетентність організації», що представляє собою «сукупність організаційних компетенцій, зокрема, такий рівень їхнього прояву, який забезпечує досягнення організацією результатів (цілей) у вигляді діяльності, доповненої динамічними організаційними здібностями діяти ефективно, адаптуватися до тенденцій ринку, формувати конкурентні переваги [13]. Саме тому компетентна організація розглядається як концептуальна модель, що поєднує положення теорії організації, яка навчається, концепції динамічних здібностей та підходів до управління знаннями.

Крім того, компетентна організація – це вже не просто сукупність компетентних співробітників, а система, в якій організаційна архітектура, культура та процеси свідомо спроектовані для підтримки безперервного навчання і розвитку. Ключовою відмінністю компетентної організації від традиційної є те, що навчання розглядається не як допоміжна функція HR-підрозділу, а як стратегічна здатність, що вбудована в операційну діяльність.

Принципові відмінності між підходами до навчання персоналу в традиційних і компетентних організаціях відображають різні управлінські філософії та рівні зрілості організаційних систем. Систематизація цих відмінностей за ключовими параметрами наведено нижче. (Табл. 1).

Наведена систематизація засвідчує, що перехід від традиційної до компетентної організації є не еволюційним вдосконаленням окремих навчальних практик, а комплексною трансформацією управлінської парадигми, в якій навчання з витратної статті перетворюється на стратегічний актив. Саме ступінь інтегрованості навчання в організаційну культуру, стратегію та щоденні процеси визначає здатність організації адаптуватися та розвиватися в умовах постійних змін.

Таблиця 1. Порівняння особливостей навчання у традиційній та компетентній організаціях

Критерій порівняння	Традиційна організація	Компетентна організація
Стратегічна роль навчання	Навчання – допоміжна HR-функція, витратна стаття бюджету; не пов'язане зі стратегічними цілями	Навчання – стратегічна здатність, вбудована в бізнес-цілі; розглядається як інвестиція в конкурентоспроможність
Ініціатор навчання	Керівництво або HR-підрозділ визначає, кого і чому навчати; співробітники – пасивні отримувачі	Навчання ініціюється як зверху вниз, так і самими співробітниками; розвинена культура самостійного навчання
Форма організації навчання	Переважно формальні курси, тренінги, семінари; дискретні, відірвані від робочого контексту заходи	Поєднання формального, неформального та навчання на робочому місці; безперервний процес
Зміст навчальних програм	Стандартизований, уніфікований зміст; орієнтація на передачу готових знань і навичок	Персоналізований зміст, адаптований до ролей і цілей; акцент на критичному мисленні та здатності до змін
Частота та безперервність	Епізодичне навчання: разові або річні заходи; навчання відбувається «за потребою» або за планом	Безперервне навчання, інтегроване в щоденну діяльність; регулярний зворотний зв'язок і рефлексія
Роль керівника	Менеджер – контролер виконання; не несе відповідальності за розвиток підлеглих	Менеджер – коуч і ментор; розвиток персоналу є частиною управлінської ролі та оцінки ефективності
Психологічний клімат	Культура уникання помилок; помилки приховуються через страх покарання; низька психологічна безпека	Культура психологічної безпеки; помилки аналізуються відкрито як джерело навчання
Управління знаннями	Знання зберігаються в співробітниках; відсутні системи фіксації та поширення організаційного досвіду	Системи управління знаннями; спільноти практики; бази знань; активний обмін досвідом між підрозділами
Технологічне забезпечення	LMS як адміністративна платформа для реєстрації факту проходження навчання; мінімальна аналітика	Інтегровані навчальні екосистеми; навчання в операційній діяльності
Оцінка ефективності навчання	Оцінка на рівні реакції та тестів; відсутній зв'язок із бізнес-показниками	Мультирівнева оцінка, включно з поведінковими змінами та впливом на KPI; доказовий підхід
Реакція на зміни середовища	Реактивна адаптація: навчання запускається після виявлення компетентнісного розриву	Проактивне передбачення: навчальна стратегія будується на основі аналізу майбутніх компетентнісних потреб
Організаційна пам'ять	Знання втрачаються при звільненні співробітників; відсутня інституціоналізація досвіду	Систематична фіксація організаційного досвіду; процедури передачі знань при ротації та звільненні персоналу
Ставлення до різноманіття	Уніфікований підхід без урахування індивідуальних стилів навчання, досвіду та культурного контексту	Інклюзивне навчання з урахуванням різноманіття стилів, досвіду, культурних і вікових відмінностей

Джерело: сформовано на основі [5-9; 14].

Формування ефективної системи організаційного навчання є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасної організації. Далі наведено ключові заходи, спрямовані на інтеграцію навчання в стратегічні, культурні, процесні та технологічні аспекти діяльності організації, що сприяє розвитку її компетентнісного потенціалу. (Табл. 2).

Таблиця 2. Заходи щодо формування ефективної системи організаційного навчання

Захід	Сутність
1. Забезпечення стратегічного узгодження навчальних ініціатив із бізнес-цілями організації	Розробляють «архітектуру компетенцій», тобто систематичний опис та перегляд ключових компетенцій, необхідних для реалізації стратегії, з розбивкою за ролями та рівнями. Навчальні програми повинні будуватися на основі цієї архітектури, а не як відповідь на поточні запити або ситуативні потреби
2. Створення навчальної культури	Трансформація культури на підтримку навчання вимагає системного підходу, що охоплює структурні механізми (як побудовані системи стимулювання, оцінки та просування)
3. Дизайн навчальних програм	При проектуванні навчальних програм рекомендується дотримуватись принципів дизайну навчального досвіду, а саме починати з глибокого аналізу потреб і контексту; забезпечувати практичну релевантність; вбудовувати навчання в робочий процес через інструменти підтримки продуктивності; проектувати системи подальшого супроводу та підтримки трансферу знань
4. Технологічна стратегія навчання	При формуванні технологічної стратегії навчання рекомендується будувати її навколо концепції «навчальної екосистеми» – взаємопов'язаної системи технологій, що підтримують різні форми навчання: від формальних курсів до мікроконтенту, від навчання на робочому місці до соціального обміну знаннями. Ключовим критерієм вибору технологій має бути їхня інтеграція в реальні робочі процеси
5. Подолання бар'єрів навчання	Під час подолання бар'єрів рекомендується активно захищати час для навчання через явне відображення у цілях і розкладах; розробити систему управління знаннями, яка дозволяє легко зберігати і знаходити організаційний досвід; формувати спільноти практики навколо ключових тематичних областей; та регулярно вимірювати ефективність навчальної системи з використанням як кількісних, так і якісних методів

Джерело: авторська розробка.

Запропоновані заходи свідчать про необхідність комплексного підходу до організації навчання персоналу, який поєднує стратегічне планування, підтримку навчальної культури та використання сучасних технологій. Їх

реалізація дозволить підвищити ефективність передачі знань, забезпечити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та створити умови для безперервного професійного розвитку працівників.

Трансформація системи навчання персоналу від традиційної моделі до моделі компетентної організації є складним, багатоетапним і довготривалим процесом, який передбачає комплексні зміни у стратегічному управлінні, організаційній культурі, бізнес-процесах, механізмах управління знаннями та технологічній інфраструктурі підприємства. Така трансформація не обмежується лише модернізацією програм професійного навчання, а охоплює переосмислення ролі людського капіталу як ключового джерела конкурентних переваг організації в умовах цифровізації та динамічних змін зовнішнього середовища. У межах компетентної організації навчання персоналу розглядається як безперервний стратегічний процес формування, накопичення, поширення та оновлення компетенцій, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку, адаптивності та організаційної стійкості. Це зумовлює необхідність інтеграції системи навчання з корпоративною стратегією, системою управління талантами, оцінюванням результативності працівників і механізмами організаційного розвитку. Водночас особливого значення набуває створення сприятливого середовища для обміну знаннями, розвитку командної взаємодії, підтримки організаційного навчання та стимулювання професійного саморозвитку працівників. Процес трансформації охоплює декілька взаємопов'язаних етапів. (Рис.1). На кожному етапі важливим чинником успіху є підтримка трансформаційних змін з боку керівництва, належний рівень ресурсного забезпечення та готовність персоналу до організаційних змін. Загальна тривалість повного циклу такої трансформації, згідно з міжнародною практикою впровадження, у середньому становить від 18 до 36 місяців залежно від масштабу організації, рівня її цифрової та управлінської зрілості, складності організаційної структури, а також наявних фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. Для великих організацій із розгалуженою

структурою управління процес трансформації може тривати довше через необхідність поетапного впровадження змін та узгодження нових підходів між різними структурними підрозділами. Водночас у невеликих організаціях або компаніях із високим рівнем інноваційної культури впровадження компетентнісного підходу може відбуватися швидше завдяки більшій гнучкості управлінських процесів та нижчому рівню організаційного опору змінам. Крім того, ефективність трансформації значною мірою залежить від рівня цифровізації організації та використання сучасних технологій управління знаннями. У результаті формується цілісна система організаційного навчання, орієнтована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стратегічної стійкості компетентної організації.

Наведена послідовність етапів є не жорстким алгоритмом, а адаптивною дорожньою картою, де кожен наступний крок логічно впливає з результатів попереднього та створює необхідні умови для подальшої трансформації. Будь-яка системна трансформація розпочинається з усвідомлення вихідної точки. Тому, на першому етапі організація, який триває від 3 до 6 місяців проводить комплексний аудит наявної системи навчання через визначення компетенцій у розрізі ролей і підрозділів, оцінку рівня психологічної безпеки в командах, виявлення структурних і культурних бар'єрів, що перешкоджають навчанню. Результатом діагностики стає детальна «карта компетентнісних розривів», яка фіксує розбіжність між наявними й необхідними для реалізації стратегії компетенціями. Без такої діагностики подальші інвестиції в навчання ризикують бути спрямованими не туди, де вони справді потрібні.

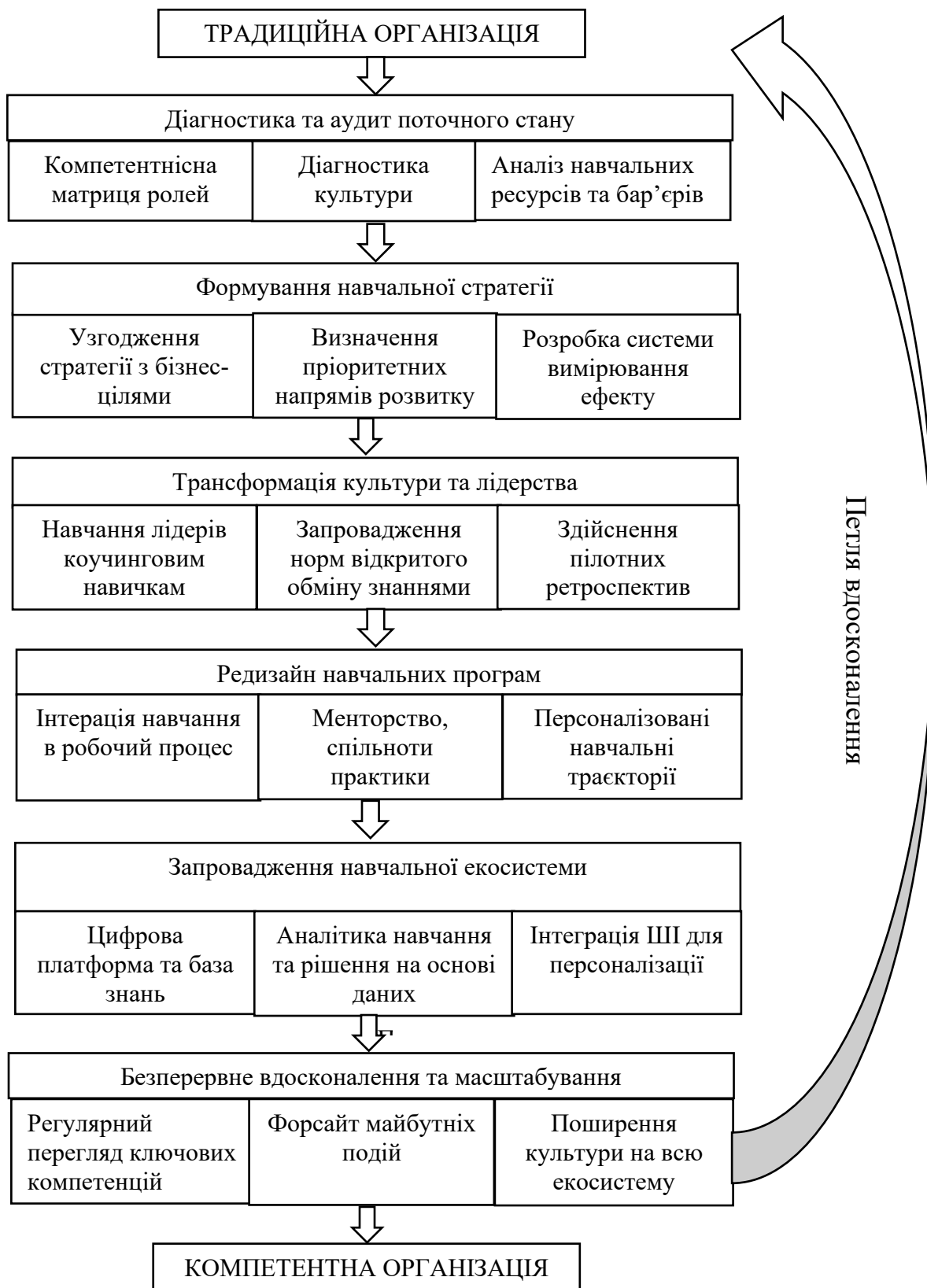


Рис. 1. Послідовність реалізації стратегії переходу від традиційної організації до компетентної.

Джерело: авторська розробка.

На другому етапі, який триває 2–4 місяці, спираючись на результати діагностики, організація переходить до розробки навчальної стратегії – документа, що визначає пріоритетні напрями розвитку компетенцій, ключові показники ефективності навчання та механізми управління навчальною функцією. Принципово важливим є узгодження навчальної стратегії з бізнес-стратегією організації, оскільки навчання має підпорядковуватися не абстрактному прагненню до розвитку, а конкретним стратегічним цілям. На цьому ж етапі визначається або формується роль директора з навчання (для великих компаній) або менеджера з навчання, який має безпосередній доступ до вищого керівництва. Саме стратегічний рівень вбудованості навчання у корпоративне управління відрізняє компетентну організацію від тієї, яка лише декларує цінність розвитку персоналу. Третій етап є найбільш складним і тривалим (3–6 місяців) у символічному сенсі, адже стосується зміни глибинних установок і норм поведінки. Центральним завданням цього етапу є формування культури психологічної безпеки, а саме середовища, в якому співробітники можуть відкрито ставити запитання, визнавати помилки та пропонувати нові ідеї без страху негативних наслідків. Паралельно реалізується програма розвитку лідерів як коучів і менторів. Без зміни культури будь-які наступні зусилля щодо впровадження нових навчальних форматів і технологій матимуть лише тимчасовий ефект, оскільки організаційні норми визначають реальну (а не декларовану) поведінку людей. Після того як сформовані стратегічні орієнтири і культурні передумови, організація переходить до системного перепроєктування навчальних програм, а саме редизайну навчальних програм, який може тривати від 4 до 8 місяців. Ключовим принципом якого є перехід від епізодичних навчальних заходів до безперервного навчання, вбудованого в робочі процеси, чому буде сприяти використання моделі 70:20:10, запропонованої вперше McCall W., Lombardo M. M., Morrison A. M. [15]. Відповідно до неї, основна частка розвитку, (близько 70%) має відбуватися через вирішення реальних робочих

завдань і проєктів; 20% – через навчання від колег у форматах менторства, коучингу та спільнот практики; і лише 10% – через традиційні формальні навчальні заходи. Ця зміна пропорцій означає, що навчальний дизайн фокусується не стільки на створенні курсів, скільки на проєктуванні навчального середовища, яке природно стимулює розвиток у процесі щоденної роботи. Результатом етапу є персоналізовані навчальні траєкторії для ключових ролей і активно функціонуючі спільноти практики.

Паралельно з редизайном програм або відразу після нього протягом 3–6 місяців формується технологічна основа навчальної екосистеми. На відміну від традиційної LMS, що функціонує як адміністративна платформа реєстрації факту навчання, сучасна навчальна екосистема є інтегрованою системою, що поєднує адаптивну навчальну платформу, базу знань організації, інструменти підтримки навчання безпосередньо на робочому місці та систему навчальної аналітики. Запровадження штучного інтелекту, в свою чергу дозволяє персоналізувати навчальні рекомендації у масштабі всієї організації, автоматично виявляти компетентнісні прогалини та прогнозувати майбутні навчальні потреби. Водночас важливо пам'ятати, що технологія є лише інфраструктурою, бо без якісного педагогічного дизайну і сформованої навчальної культури навіть найдосконаліша платформа не забезпечить очікуваного ефекту.

Шостий етап не має фіксованої дати завершення – він характеризує перехід організації в режим постійного самовдосконалення, що відповідає концепції подвійного циклу навчання за С. Argyris та D. Schön [16], що передбачає не лише виправлення помилок у межах існуючих правил і процедур, а й критичний перегляд самих норм, цінностей, припущень та управлінських підходів, що лежать в основі діяльності організації. Тому організація регулярно переглядає компетентнісну модель у відповідь на зміни бізнес-середовища, запроваджує проактивне планування потреби у фахівцях, що передбачає майбутні потреби до того, як вони стануть критичними. Петля зворотного зв'язку від кожного попереднього циклу повертається до

діагностичного етапу, формуючи спіраль постійного розвитку. Саме на цьому етапі організація набуває ознак справжньої компетентної системи, оскільки навчання перестає бути реакцією на виклики і перетворюється на проактивну стратегічну функцію, вбудовану в операційну діяльність організації.

Отже, описана шестиступінчаста модель трансформації відображає логіку системних організаційних змін. Кожен попередній етап створює необхідну інфраструктуру (діагностичну, стратегічну, культурну, програмну, технологічну) для реалізації наступного. Спроба пропустити будь-який з етапів або реалізовувати їх без належної послідовності є однією з найпоширеніших причин невдачі навчальних трансформацій на практиці. Ключовим індикатором успішного завершення трансформації є наявність певного набору навчальних продуктів чи платформ, а якісна зміна організаційної поведінки, бо навчання вже стає природною частиною щоденного досвіду кожного співробітника, а не подією, на яку «відправляють» за потреби. Загальна тривалість повного циклу складає від 18 до 36 місяців та є реалістичним орієнтиром, проте перші відчутні результати (зокрема зміна в культурних нормах і підвищення залученості персоналу до розвитку) організації можна буде зафіксувати вже після 6–9 місяців від початку трансформації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, можна зазначити, що компетентна організація є не статичним утворенням з певним рівнем компетентності персоналу, а динамічною системою, що постійно розвиває, оновлює та поширює компетенції у відповідь на зміни середовища. Організаційне навчання є ключовим механізмом цього динамічного процесу. Крім того, ефективне організаційне навчання вимагає системного підходу, що охоплює стратегічний рівень (узгодженість із бізнес-цілями), культурний рівень (психологічна безпека, норми навчання, рефлексії та обміну знаннями), процесний рівень (вбудованість навчання в операційну діяльність) та технологічний рівень

(навчальна екосистема). Необхідно зауважити, що роль технологій у навчанні суттєво зростає, але вони залишається лише засобом, бо реальний ефект визначається якістю педагогічного дизайну, культурними умовами та наявністю організаційної підтримки для застосування знань. Технологічні інвестиції без відповідних культурних і процесних трансформацій не дадуть очікуваних результатів. Лідерство є критичним чинником у формуванні навчальних організацій, бо вони створюють фундамент для розвитку компетентної організації.

Таким чином, у сучасному середовищі здатність до організаційного навчання є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання і розвитку. Організації, які усвідомлять цю реальність і зроблять відповідні стратегічні, культурні та операційні трансформації, отримають стійку довгострокову перевагу над конкурентами. Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності організаційного навчання та його впливу на рівень компетентності організації в умовах цифрової трансформації. Особливої уваги також потребують питання інтеграції штучного інтелекту й адаптивних технологій у навчальні процеси, а також формування моделей управління знаннями в умовах кризової нестабільності та високої плинності персоналу.

Література

1. O'Reilly Ch., Tushman M. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 2004. No. 82. P. 74–81.
2. Панченко М. П., Полозова О. О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті* : матеріали 29-го Міжнар. молодіж. форуму, 16–19 квіт. 2025 р. Харків : ХНУРЕ, 2025. Т. 8. С. 40–41. URL: openarchive.nure.ua (дата звернення: 10.05.2026).
3. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий*

вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 36. С. 76–80.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-13>

4. Островська Г., Островський О. Управління знаннями в умовах розвитку інтелектуалізації та цифровізації промислових підприємств. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 10(26). С. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300881>

5. Tkalich A., Smite D., Andersen N., Moe N. What happens to psychological safety when going remote? *IEEE Software*. 2024. Vol. 41, No. 1. P. 113–122. DOI: <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3225579>

6. Mohase K., Donald F., Israel N. Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees. *South African Journal of Psychology*. 2025. Vol. 55. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/00812463251365484>

7. Keya L. W., Kinyua G. M. Organizational learning as an antecedent of competitive advantage. *International Journal of Education and Research*. 2025. Vol. 13, No. 2. P. 13–38.

8. Helfat C. E., Peteraf M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 36, No. 6. P. 831–850. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2247>

9. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. In: Hahn D., Taylor B. (eds). *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2006. DOI: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

10. Полозова Т. В., Ткаченко А. Г. Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-9>

11. Вартанова О. В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми*

економіки. 2015. № 3. С. 236–239. URL: global-national.in.ua (дата звернення: 10.05.2026).

12. Вартанова О. В., Баннікова І. П. Стратегічне управління знаннями підприємства в контексті формування його компетенцій. URL: nasplib.isoftware.kiev.ua (дата звернення: 10.05.2026).

13. Грузіна І. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 95–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-16>

14. Сенджі П. *П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організації, що навчається* / пер. з англ. М. Хандога. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.

15. McCall W., Lombardo M. M., Morrison A. M. *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York : Simon and Schuster, 1988. 210 p.

16. Argyris C., Schön D. A. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1978. 344 p.

References

1. O'Reilly, Ch. and Tushman, M. (2004), “The Ambidextrous Organization”, *Harvard Business Review*, vol. 82, pp. 74–81.

2. Panchenko, M.P. and Polozova, O.O. (2025), “Digital transformation of personnel management: challenges, opportunities and strategic guidelines”, *Radioelektronika ta molod u XXI stolitti* [Radio Electronics and Youth in the XXI Century], Kharkiv, Ukraine, 16–19 April, vol. 8, pp. 40–41, available at: openarchive.nure.ua (Accessed 10 May 2026).

3. Zakharchyn, H.M. and Panas, Ya.V. (2021), “Knowledge management in the conditions of digital economy development and intellectualization of society”, *Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 36, pp. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-13>

4. Ostrovska, H. and Ostrovskiy, O. (2024), "Knowledge management under conditions of intellectualization and digitalization of industrial enterprises", *Review of Transport Economics and Management*, vol. 10, no. 26, pp. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300881>
5. Tkulich, A. Smite, D. Andersen, N. and Moe, N. (2024), "What happens to psychological safety when going remote?", *IEEE Software*, vol. 41, no. 1, pp. 113–122. DOI: <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3225579>
6. Mohase, K. Donald, F. and Israel, N. (2025), "Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees", *South African Journal of Psychology*, vol. 55, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/00812463251365484>
7. Keya, L.W. and Kinyua, G.M. (2025), "Organizational learning as an antecedent of competitive advantage", *International Journal of Education and Research*, vol. 13, no. 2, pp. 13–38.
8. Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 6, pp. 831–850. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
9. Prahalad, C. and Hamel, G. (2006), "The Core Competence of the Corporation", *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, Springer, Berlin, Germany. DOI: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
10. Polozova, T.V. and Tkachenko, A.H. (2024), "Organizational and economic mechanism of functioning of a competent organization", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, vol. 3, pp. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-9>
11. Vartanova, O.V. (2015), "Formation of enterprise competence in strategic knowledge management", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 236–239, available at: global-national.in.ua (Accessed 10 May 2026).

12. Vartanova, O.V. and Bannikova, I.P. (2025), “Strategic knowledge management of the enterprise in the context of competence formation”, available at: nasplib.isoftware.kiev.ua (Accessed 25 April 2026).

13. Hruzina, I. (2022), “Determinants of a competent organization”, *Ekonomichnyi prostir*, vol. 181, pp. 95–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-16>

14. Peter Senge (2025), *Piata dystsyplina. Mystetstvo i praktyka orhanizatsii, shcho navchaietsia* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization], Laboratoriia, Kyiv, Ukraine.

15. McCall, W. Lombardo, M.M. and Morrison, A.M. (1988), *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Simon and Schuster, New York, USA.

16. Chris Argyris and Donald Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, USA.-Wesley Publishing Company, Reading, MA, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26