

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«08» червня 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Управління знаннями для збереження та розвитку
інтелектуального капіталу організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
Менеджмент організацій
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

студентка групи МОБ-1-22 4.0д

Козак Вікторія Миколаївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

Доктор філософії з економіки
(науковий ступінь, вчене звання)

Руденко Валентина Сергіївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ - 2026

АНОТАЦІЯ

Козак Вікторія Миколаївна. Управління знаннями для збереження та розвитку інтелектуального капіталу організації. Кваліфікаційна бакалаврська робота. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2026.

Науковий керівник - Руденко Валентина Сергіївна, доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному дослідженню системи управління знаннями як ключового інструменту збереження та розвитку інтелектуального капіталу організації. Розглянуто сутність і структуру інтелектуального капіталу (людський, структурний та реляційний компоненти), проаналізовано теоретичні підходи до управління знаннями, у тому числі SECI-модель Нонака та Такеуті. Систематизовано технологічні та організаційні інструменти КМ і визначено методи вимірювання інтелектуального капіталу (Skandia Navigator, BSC, VAIC). Результати дослідження є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління знаннями у ТОВ «ЗАПРАВО».

Ключові слова: управління знаннями, інтелектуальний капітал, людський капітал, структурний капітал, реляційний капітал, SECI-модель, VAIC, спільноти практики.

Структура роботи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел (46 найменувань), додатки, 7 рисунків та 10 таблиць. Повний обсяг роботи - 47 сторінки, основний текст викладено на 44 сторінках.

ABSTRACT

Kozak Viktoriia Mykolaivna. Knowledge Management for Preservation and Development of the Organization's Intellectual Capital. Bachelor's Qualification Thesis. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, 2026.

Academic Supervisor - Rudenko Valentyna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management

The thesis is devoted to a theoretical study of knowledge management as a key instrument for preserving and developing the intellectual capital of an organisation. The essence and structure of intellectual capital (human, structural and relational components) are examined; theoretical approaches to knowledge management are analysed, including the SECI model by Nonaka and Takeuchi. Technological and organisational KM tools are systematised, and methods for measuring intellectual capital (Skandia Navigator, BSC, VAIC) are identified. The findings provide a foundation for practical recommendations to improve the knowledge management system at TOV «ZAIPPAVO».

Keywords: knowledge management, intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, SECI model, VAIC, communities of practice.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 49 pages, with the main text presented on 44 pages. The thesis contains 10 tables and 7 figures. The list of references includes 46 sources on 4 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність та структура інтелектуального капіталу організації.....	6
1.2 Теоретичні підходи до управління знаннями в організації.....	12
1.3 Методи та інструменти управління знаннями як основа розвитку ІК....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ У ТОВ «ЗАПРАВО».....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАПРАВО».....	24
2.2 Оцінка стану управління знаннями та інтелектуального капіталу.....	27
2.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління знаннями.....	31
Висновки до розділу 2.....	35
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

В умовах переходу до економіки знань основним джерелом конкурентних переваг організації стає не матеріальне майно, а інтелектуальний капітал – знання, компетентності, організаційні процеси та репутація. Для підприємств, що надають консалтингові, юридичні та управлінські послуги, уміння зберігати та примножувати знання є ключовим чинником виживання. Водночас практика управління знаннями на вітчизняних підприємствах залишається фрагментарною, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку дієвих механізмів збереження та примноження інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств в умовах глобальних трансформацій і переходу до цифрової економіки.

Теоретичне підґрунтя дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних учених. Проблематику управління знаннями та інтелектуальним капіталом досліджували Д. Белл, П. Друкер, Т. Стюарт, Л. Едвінссон, І. Нонака, Х. Такеуті, Т. Давенпорт, К. Вііг, О. Грішнова, А. Колот та ін.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних засад управління знаннями та інтелектуального капіталу організації й розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення у ТОВ «ЗАПРАВО».

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

1. охарактеризувати сутність та структуру інтелектуального капіталу організації;
2. визначити теоретичні підходи до управління знаннями та їх зв'язок із розвитком інтелектуального капіталу;
3. проаналізувати методи та інструменти управління знаннями;

4. дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЗАПРАВО» та оцінити фактичний стан управління знаннями;
5. розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління знаннями у ТОВ «ЗАПРАВО».

Об'єктом дослідження є управління знаннями як управлінський процес у діяльності організації.

Предметом дослідження є управління знаннями для збереження та розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАПРАВО».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, класифікація, узагальнення теоретичних положень, а також спостереження та збір первинної інформації у ТОВ «ЗАПРАВО».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та структура інтелектуального капіталу організації

Сучасний стан розвитку світової та національної економіки визначається глобальним архітектонічним переходом від традиційної індустріальної до постіндустріальної моделі суспільного розвитку. У межах цієї новітньої парадигми базовим виробничим ресурсом, ключовим фактором інтенсифікації та головним драйвером економічного зростання стають не матеріальні активи чи фінансовий капітал, а знання, інформація та інтелектуальна діяльність людини.

Ще на початку 1970-х років соціолог Деніел Белл [1] у своїх фундаментальних працях детально охарактеризував це нове суспільство як «постіндустріальне». Він обґрунтував, що головною ознакою нової епохи є зміна товарної економіки на знанняву, де саме теоретичне знання набуває значення центрального принципу організації соціуму, головної осі соціоекономічного прогресу та ключового джерела системних інновацій.

Пізніше видатний теоретик менеджменту Пітер Друкер [2] суттєво поглибив та розвинув цю думку, офіційно запровадивши в науковий обіг дефініцію «суспільства знань». У своїх дослідженнях П. Друкер акцентував увагу на тому, що в нових реаліях загальна продуктивність, ринкова стійкість та міжнародна конкурентоспроможність будь-якої організаційної системи починають безпосередньо залежати насамперед від того, наскільки ефективно організація здатна ідентифікувати, накопичувати, кодифікувати, захищати та практично застосовувати наявні знання в операційній діяльності.

Саме у цьому контексті, як логічне продовження розвитку постіндустріальних теорій, у 1990-х роках у світовій економічній думці остаточно сформувалася самостійна концепція інтелектуального капіталу

організації. Цей феномен розглядається як динамічна сукупність невідчутних (нематеріальних) активів, цінностей та прихованих можливостей, які у синергетичному поєднанні з традиційними матеріально-технічними та фінансовими ресурсами забезпечують довгострокову здатність підприємства генерувати додану вартість та створювати унікальний економічний продукт. Першими дослідниками та практиками менеджменту, які здійснили успішну спробу вивести це поняття з площини абстрактних теорій і надати йому чіткого операційного та прикладного змісту, стали Томас Стюарт [3], а також Лейф Едвінссон у співавторстві з Майклом Мелоуном [4].

Зокрема, Томас Стюарт у своїй класичній монографії «Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations» (1997) запропонував лаконічне, але водночас містке визначення, згідно з яким інтелектуальний капітал є «сумою всього того, що знають усі співробітники компанії, і що забезпечує її сукупну конкурентну перевагу на ринку» [3, с. 67]. Для детальнішої структуризації цього феномену Т. Стюарт виокремив три ключові взаємопов'язані складові, які сьогодні утворюють класичну тріаду знаннєвого менеджменту, а саме: людський капітал (індивідуальні знання, навички та креативність персоналу), структурний капітал (інформаційні системи, технології, патенти та організаційна культура) і споживчий, або реляційний капітал (відносини з клієнтами, контрагентами, торгова марка та репутація на ринку).

Паралельно з цими дослідженнями, Лейф Едвінссон здійснив вагомий внесок у методологію оцінювання нематеріальних активів, розробивши Модель Skandia Navigator, яка стала першою та найбільш відомою у світі цілісною системою вимірювання та візуалізації інтелектуального капіталу в межах корпоративної звітності [4]. Майже одночасно інший відомий дослідник, Карл-Ерік Свейбі [5], запропонував альтернативний, але комплементарний підхід під назвою «Монітор невідчутних активів», орієнтований на вимірювання

компетенцій персоналу, внутрішньої та зовнішньої структури підприємства за допомогою системи нефінансових індикаторів.

Розвиваючи та поглиблюючи архітектуру інтелектуального капіталу, Йоган Рос разом зі своїми співавторами [6] запропонував включити до його загальної структури інноваційний капітал як самостійний підвид структурного капіталу, що відображає здатність компанії до безперервного оновлення, комерціалізації науково-дослідних розробок та створення нових продуктів. У свою чергу, відомий представник ресурсного підходу Девід Тіс [7] наголошує на тому, що стратегічна цінність інтелектуального капіталу визначається не просто його наявністю, а передусім його рідкісністю, унікальністю та високим ступенем захищеності від копіювання конкурентами. Згідно з концепцією Д. Тіса, довгострокова конкурентна перевага сучасного підприємства будується не на статичних ресурсах, а на так званих динамічних здатностях (*dynamic capabilities*) організації – спроможності менеджменту вчасно інтегрувати, розбудовувати та конфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на виклики динамічного та високотурбулентного ринкового середовища [7, с. 12].

Важливою особливістю інтелектуального капіталу є його принципова відмінність від матеріальних активів. По-перше, ІК є неконкурентним ресурсом, знання не виснажуються при використанні, а навпаки – збагачуються та примножуються в процесі обміну між співробітниками. Поділившись знаннями, людина не втрачає їх – натомість утворюється синергія. По-друге, ІК важко відокремити від носія (людини, культури, мережі відносин) та зафіксувати у стандартних бухгалтерських звітах. Саме ці властивості роблять управління ІК принципово відмінним від управління матеріальними ресурсами, якщо фізичними активами управляють, мінімізуючи зношування, то знаннями – максимізуючи їх генерацію та поширення.

Практичним підтвердженням цінності ІК служить явище, яке Едвінссон та Малоун назвали «розривом Тобіна», різниця між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю її матеріальних активів. У технологічних та консалтингових компаніях ринкова вартість нерідко перевищує балансову в 5-10 разів – і ця різниця є вираженням накопиченого інтелектуального капіталу [4]. Еволюцію наукових визначень ІК та ключові особливості підходів провідних дослідників систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція визначень поняття «інтелектуальний капітал» у наукових дослідженнях

Автор (рік)	Визначення	Ключова особливість підходу
Stewart (1997) [3]	«Сума всього, що знають усі в компанії, що дає їй конкурентну перевагу»	Широке, акцент на людях; вперше популяризовано термін ІК у широкий пресі
Edvinsson & Malone (1997) [4]	Різниця між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю матеріальних активів	Фінансово-орієнтований погляд; ІК = ринкова надбавка
Sveiby (1997) [5]	Невідчутні активи у трьох категоріях: компетентність, внутрішня та зовнішня структура	Класифікаційний підхід; основа для Intangible Assets Monitor
Bontis (1998) [8]	Прихований, але ключовий стратегічний ресурс; підкреслено взаємозв'язок між складовими ІК	Перше масштабне емпіричне дослідження зв'язку ІК із результатами бізнесу
Grant (1996) [9]	Знання як джерело конкурентної переваги; ІК – здатність інтегрувати спеціалізовані знання	Ресурсна концепція фірми; знання – основний стратегічний ресурс
Roos et al. (1997) [6]	ІК = думки (людський і структурний компонент) + дії (відносини з партнерами та клієнтами)	Динамічний підхід; ІК розглядається як потік, а не лише як запас ресурсів

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 6; 8; 9]

Як видно з таблиці 1.1, незважаючи на відмінності у формулюваннях, всі підходи об'єднує ключова ідея, інтелектуальний капітал – це сукупність

невідчутних ресурсів організації, що визначають її здатність створювати цінність та утримувати конкурентні переваги. Еволюція визначень відображає поступовий перехід від описових до операційних концепцій – від загального поняття «сукупність знань» до вимірюваних складових та методик управління.

Систематизацію складових інтелектуального капіталу організації та їх характеристику подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Складові інтелектуального капіталу організації

Складова ІК	Визначення	Типові елементи	Роль в організації
Людський капітал	Сукупність знань, навичок, компетенцій та творчого потенціалу персоналу	Фахові знання; управлінські здатності; досвід; здатність до навчання	Генерує нові знання та інновації; є джерелом усіх інших складових ІК
Структурний капітал	Організаційні знання, закріплені у системах, процесах та документації	Бази даних; ІТ-системи; патенти; ліцензії; процеси; організаційна культура	Зберігає та систематизує знання; забезпечує їх відтворення незалежно від людей
Реляційний капітал	Відносини з зовнішніми партнерами, клієнтами та репутація організації	CRM-системи; бренд; партнерські мережі; лояльність клієнтів	Монетизує знання через ринок; формує стійкі конкурентні переваги

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 8]

Як бачимо з таблиці 1.2, усі три складові ІК взаємно доповнюють одна одну. Людський капітал є джерелом знань, що живить структурний та клієнтський капітал – цей взаємозв'язок підтверджено у емпіричному дослідженні Ніколаса Бонтіса [8]. Анні Брукінг [10] виокремила чотири категорії активів, на які спирається ІК, ринкові, інтелектуальна власність, інфраструктурні та людські. Варто також відзначити підхід Роберта Гранта [9], який розглядає компанію як сховище знань, де конкурентна перевага визначається здатністю інтегрувати спеціалізовані знання різних категорій персоналу. Дж.-К. Спендер [11] розвиває цю ідею, пропонуючи розглядати

організаційне знання – колективне, вбудоване в практики – як джерело стійких переваг.

Спільною для всіх підходів є ідея, що ІК – це не просто нематеріальні активи у бухгалтерському розумінні, а складна динамічна система взаємопов'язаних елементів, яка постійно відтворюється через взаємодію людей та організаційних процесів. Важливо і те, що ІК та права інтелектуальної власності є взаємопов'язаними, але нетотожними категоріями, ІК охоплює ширше коло невідчутних активів, що виходять за межі юридично захищених об'єктів [12]. Теорії та концепції управління ІК перебувають у постійному розвитку, адаптуючись до умов глобальних трансформацій та цифровізації [13].

Взаємозв'язок складових ІК та напрямів їх розвитку в організації подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура інтелектуального капіталу організації

Складено автором на основі [3; 4; 5; 6; 8; 10; 12; 13]

Як видно з рис. 1.1, інтелектуальний капітал організації охоплює три взаємопов'язані складові, кожна з яких відіграє специфічну роль у формуванні конкурентних переваг. Важливо, що ІК і права інтелектуальної власності є взаємопов'язаними, але нетотожними категоріями, ІК охоплює ширше коло невідчутних активів, що виходять за межі юридично захищених об'єктів [12]. Теорії та концепції управління ІК перебувають у постійному розвитку, адаптуючись до умов глобальних трансформацій та цифровізації [13].

1.2 Теоретичні підходи до управління знаннями в організації

Перш ніж розглядати управління знаннями як управлінську практику, необхідно чітко визначити сам об'єкт управління – знання. У науковій літературі прийнято розрізняти три рівні: дані – окремі факти без контексту; інформація – дані, осмислені у певному контексті; знання – осмислена інформація, збагачена досвідом і готовністю до дії.

Томас Давенпорт та Лоуренс Прусак [14] визначають знання, як гнучку суміш структурованого досвіду, цінностей, контекстуальної інформації та експертних поглядів, яка утворює систему оцінки та засвоєння нового досвіду та інформації. Це визначення підкреслює, що знання – це не просто інформація, а ресурс, закріплений у людях та організаційних процесах.

Фундаментальний поділ знань запропонував Майкл Полані [15], він розрізнив явні та неявні знання. Явні знання формалізуються у текстах, інструкціях та базах даних. Неявні – особистий досвід, інтуїція – вкрай важко кодифікувати. Саме ця відмінність стала відправною точкою для японських дослідників, чия праця перетворилась на класику управління знаннями.

У 1995 році Ікуджіро Нонака та Хіротака Такеуті опублікували монографію «The Knowledge-Creating Company» [16], де запропонували

динамічну модель створення організаційного знання – SECI. Нонака виділив чотири режими перетворень між явним і неявним знанням [17]:

1. Соціалізація (неявне → неявне) – передача неявного знання від людини до людини через наставництво та спостереження.
2. Екстерналізація (неявне → явне) – переведення особистого знання у формалізований вигляд: інструкції, шаблони, кращі практики.
3. Комбінування (явне → явне) – систематизація явних знань у нові системи: бази даних, звіти, стандарти.
4. Інтерналізація (явне → неявне) – засвоєння явного знання через практику, перетворення у власний досвід.

Модель SECI є спіраллю тому, що кожен цикл відбувається на вищому рівні, від індивіда до групи і нарешті – до всієї організації. Саме цей рух і є механізмом творення інтелектуального капіталу. Схематично SECI-модель представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель SECI (спіраль знань) за Нонака та Такеуті

Складено автором на основі [16; 17]

Модель Нонака отримала понад 30 000 посилань у науковій літературі та лежить в основі сучасних корпоративних систем управління знаннями – від Toyota Production System до систем управління досвідом у міжнародних консалтингових компаніях.

Важливим доповненням до SECI-моделі є концепція «Ба» (Нонака, Конно) – спільного фізичного, ментального або цифрового простору для створення знань [16]. Кожному режиму SECI відповідає свій тип «Ба»: оригінуюче (живе спілкування), діалогове (обмін ментальними моделями), систематизуюче (взаємодія з документами й БД) та практичне (навчання на дії). Для підвищення ефективності управління знаннями організація має свідомо створювати такі простори для взаємодії.

Термін «управління знаннями» набув широкого використання в 1990-х роках. Карл Віг [18] визначає КМ як систематичний процес побудови, відновлення та застосування знань. Давенпорт та Прусак [14] – як процес отримання, розподілу та ефективного використання знань.

У науковій спільноті сформувались два основних підходи до КМ, порівняльний аналіз яких подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз підходів до управління знаннями

Критерій порівняння	Когнітивний (інформаційний) підхід	Соціальний (комунітарний) підхід
Розуміння знань	Об'єкт, що може бути закодований, збережений і тиражований	Процес та практика, нерозривно пов'язані з людьми та спільнотами
Акцент	Технологічна інфраструктура: ІТ-системи, бази даних, документообіг	Організаційна культура, навчання, спільноти практики
Ключові інструменти	Бази знань, DMS, LMS, експертні системи	CoP, наставництво, AAR, картографування знань
Переваги	Масштабованість, тиражованість, незалежність від персоналу	Ефективна передача неявних знань; підвищення залученості

Недоліки	Важко передати неявні знання; ризик «знань на полицях»	Складно систематизувати; залежить від організаційної культури
Представники	Davenport & Prusak [14]; Alavi & Leidner [19]; Wiig [18]	Nonaka & Takeuchi [16]; Senge [20]; Kogut & Zander [21]

Джерело: складено автором на основі [14; 16; 18; 19; 20; 21]

Як видно з таблиці 1.3, когнітивний підхід акцентує увагу на технологічній інфраструктурі, тоді як соціальний - на людях та культурі. Більшість сучасних практик КМ поєднують обидва підходи. Аналі та Лейднер [19] визначають КМ як «організаційний процес, що поєднує технологічний та людський потенціал». Брюс Когут та Уду Зандер [21] розглядають фірму як «спільноту» для трансферу знань. Пітер Сенге [20] у концепції «навчальної організації» наголошує: КМ - не функція ІТ-відділу, а стратегічна компетентність всієї організації.

Важливим внеском у теорію управління знаннями стала концепція спільнот практики, розроблена Етьеном Венгером [22]. СоР - це добровільна група фахівців, об'єднаних спільною практикою та взаємним навчанням. На відміну від формальних проєктних команд, СоР виникають органічно та є головним механізмом горизонтального трансферу неявних знань. Венгер описує три виміри СоР, зокрема взаємна залученість, спільне підприємство та спільний репертуар практик і артефактів. В контексті SECI-моделі СоР відповідають передусім механізму «Соціалізації» - найбільш ефективному, але й найбільш трудомісткому способу передачі неявного знання. О'Делл та Грейсон [23] назвали СоР найефективнішим інструментом горизонтального трансферу кращих практик у великих організаціях.

Щоб краще зрозуміти, чим саме управляє система управління знаннями, розглянемо класичну ієрархію, зокрема від сирих даних - до мудрості (рис. 1.3). Ця концептуальна модель, відома в науковій літературі як ієрархія DIKW (Data,

Information, Knowledge, Wisdom), наочно демонструє процес трансформації розрізнених первинних відомостей у стратегічний ресурс компанії. На кожному вищому рівні цієї ієрархії суттєво зростає ступінь осмисленості, контекстуалізації, а також готовність персоналу до прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якщо дані є лише сирими фактами без контексту, а інформація просто структурує їх, то саме на рівні знань та мудрості формується стійка конкурентна перевага організації. Це зумовлено тим, що знання дозволяють ефективно застосовувати наявну інформацію на практиці, а мудрість забезпечує глибоке розуміння довгострокових наслідків прийнятих рішень та стратегічного вектора розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

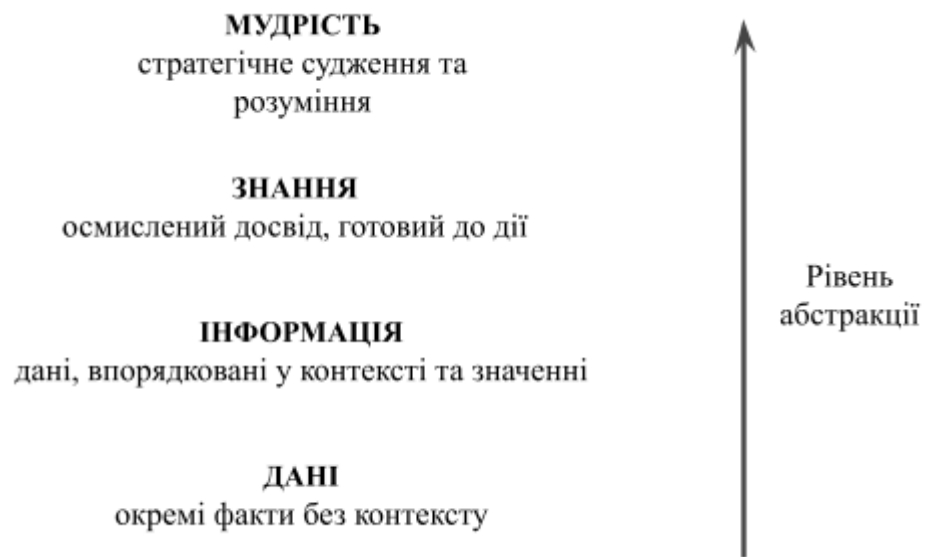


Рис. 1.3. Ієрархія: дані - інформація - знання - мудрість

Складено автором на основі [14; 24; 25]

Таким чином, управління знаннями є міждисциплінарним підходом, що поєднує технологічні, організаційні та людські аспекти. Людський капітал при цьому є ключовим об'єктом, теоретико-методологічні засади управління розвитком людського капіталу визначають стратегічну основу всієї КМ-системи [26].

1.3 Методи та інструменти управління знаннями як основа розвитку інтелектуального капіталу

Практичне впровадження КМ здійснюється за допомогою широкого спектру інструментів. Гарет Пробст зі співавторами [27] виділяє такі «будівельні блоки» КМ: ідентифікація, набуття, розвиток, поширення, використання та збереження знань. Джеймс Марч [28] запропонував фундаментальне розмежування між освоєнням нових знань та використанням накопичених, ефективна КМ-система підтримує баланс між обома стратегіями.

До технологічних інструментів КМ належать: системи управління документами та контентом; бази знань та вікі-системи; системи управління навчанням; експертні системи та системи підтримки прийняття рішень. Цифровізація відіграє роль каталізатора, наприклад, впровадження цифрових технологій прискорює трансфер знань та підвищує ефективність усіх компонентів ІК.

До організаційних інструментів КМ належать, зокрема спільноти практики, які О'Делл та Грейсон [23] називають найбільш ефективним інструментом горизонтального трансферу знань - цифровізація суттєво підсилює їх ефективність [29]; наставництво та коучинг; огляд після дії; картографування знань.

Окремо слід наголосити на ролі цифрових технологій у сучасному управлінні знаннями. Ендрю МакАфі [25] ввів поняття «Enterprise 2.0» - застосування соціальних веб-технологій (wiki, блоги, корпоративні соціальні мережі) всередині компаній для підвищення ефективності обміну знаннями. Чінгіз Чоо [30] описує «знаючу організацію» як таку, що вміє поєднувати зовнішню інформацію, внутрішні знання та процеси прийняття рішень у єдину систему.

Розвиваючи цей підхід, сучасні дослідники цифрової трансформації, зокрема І. Нонака та Х. Такеучі [31], підкреслюють, що інтеграція новітніх

ІТ-інструментів є базовим фактором успішної екстерналізації прихованих знань працівників. Поширені сьогодні цифрові платформи - Confluence, Notion, SharePoint, Google Workspace, Miro - дозволяють перейти від фрагментарного зберігання знань у листах та локальних файлах до структурованих корпоративних вікі та баз знань, доступних усієї організації в режимі реального часу. Як зазначає П. Друкер [32], автоматизація інформаційних потоків та централізація інтелектуальних активів безпосередньо впливають на продуктивність працівників розумової праці. Ефективне використання таких платформ мінімізує ризики втрати унікального досвіду компанії при зміні кадрового складу та створює умови для безперервного навчання. Їх порівняльний огляд наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Популярні цифрові платформи для управління знаннями в організаціях

Платформа	Тип	Основний функціонал	Вартість (орієнт.)	Для кого
Confluence (Atlassian)	База знань + Wiki	Статті, документи, проекти, інтеграція з Jira	Від \$5.75/ос./міс	Середній і великий бізнес
Notion	База знань + задачі	Документи, бази даних, wiki, трекер задач	Безкоштовно (до 10 ос.)	Малий бізнес, стартапи
Microsoft SharePoint	Корпоративний портал	DMS, wiki, командні сайти, портали	Включено у Microsoft 365	Переважно великі компанії
Google Workspace	DMS + хмарна співпраця	Docs, Drive, Sites, вбудований пошук	Від \$6/ос./міс	Компанії будь-якого розміру
Miro	Візуальна співпраця	Mind-maps, дошки, діаграми, ретроспективи	Безкоштовно (базовий)	Малий і середній бізнес

Джерело: складено автором на основі офіційних сайтів платформ та [24; 25]

Ефективна КМ-система не є статичним набором інструментів - вона являє собою безперервний цикл, що охоплює виявлення, набуття, розробку, поширення, використання та збереження знань [27]. Важливим аналітичним

інструментом є «аудит знань» - систематичне виявлення наявних знань, їх носіїв та прогалин у КМ-системі. За Дальціром [31], аудит знань є першим і найважливішим кроком до побудови зрілої КМ-системи. На його основі можна скласти карту знань - візуальний інструмент, що показує, де в організації живуть ключові компетенції та як вони передаються. Загальну циклічну логіку процесу управління знаннями подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Цикл управління знаннями в організації

Складено автором на основі [27; 31; 32]

Для того щоб ефективно управляти інтелектуальним капіталом (ІК) підприємства, першочергово виникає об'єктивна необхідність його точної оцінки та регулярного вимірювання. Протягом 1990–2000-х рр. на тлі стрімкого переходу до економіки знань світовою науковою спільнотою було розроблено кілька основних підходів, які дозволили трансформувати якісні характеристики нематеріальних активів у конкретні показники. Сюди належать як суто фінансові методики моніторингу вартості, так і комплексні системи

збалансованих індикаторів, що охоплюють людський, структурний та репутаційний капітал компанії. Кожен із цих методологічних інструментів має свої специфічні критерії, переваги та обмеження у практичному застосуванні, які детально систематизовані у таблиці 1.5. Наведений аналіз дозволяє обрати найбільш оптимальний інструментарій для побудови дієвої системи стратегічного менеджменту організації.

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика методів вимірювання інтелектуального капіталу

Метод	Автор (рік)	Складові / показники	Переваги	Обмеження
Skandia Navigator	Edvinsson, Malone (1997) [4]	5 фокусів: фінансовий, клієнтський, процесний, HR, відновлення	Комплексний зв'язок ІК з бізнес-результатами	Складно порівнювати між компаніями через унікальність показників
Balanced Scorecard	Kaplan, Norton (1996) [33]	4 перспективи; перспектива «навчання та розвитку» - ключова для ІК	Широке застосування; зв'язок стратегії з показниками	Потребує суттєвої адаптації до кожного підприємства
VAIC	Pulic (2000) [34]	VAIC = CEE + HCE + SCE; розраховується за фінансовою звітністю	Простота розрахунку; порівнянність між організаціями	Спирається лише на фінансові дані; ігнорує реляційний капітал
Intangible Assets Monitor	Sveiby (1997) [5]	3 складові: компетентність, внутрішня структура, зовнішня структура	Включає нефінансові показники; простота інтерпретації	Суб'єктивність у виборі показників; залежить від оцінювача

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 33; 34]

Аналіз методів, представлених у таблиці 1.5, показує, що VAIC є найбільш доступним для практичного застосування завдяки використанню загальнодоступних фінансових даних. Кожен метод ефективний для різних управлінських цілей, зокрема, Skandia Navigator - для стратегічного планування; BSC - для оперативного контролю; VAIC - для порівняльного аналізу ефективності; IAM - для нефінансової звітності. ЗСП є дієвим інструментом конкретизації стратегії [35], а VAIC підтверджено у дослідженнях вітчизняної практики «Великої четвірки» [36].

Головна цінність системи управління знаннями полягає у її здатності одночасно впливати на всі три компоненти ІК. Оцінка ефективності інвестування у людський капітал є одним із центральних завдань у перспективі навчання та розвитку ЗСП [37]. Взаємозалежність КМ-інструментів та компонентів ІК представлена на табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Матриця взаємозв'язку інструментів управління знаннями та компонентів інтелектуального капіталу

Інструменти управління знаннями	Людський капітал	Структурний капітал	Реляційний капітал
1. Навчання, підвищення кваліфікації	++	+	
2. Наставництво та коучинг	++		+
3. Спільноти практики (CoP)	++	+	++
4. Огляд після дії (AAR)	+	++	
5. Документація досвіду, шаблони		++	
6. Бази знань, Wiki, LMS	+	++	
7. Цифрові платформи (Notion, Confluence)		++	+
8. Картографування знань	+	++	
9. Аудит знань		++	
10. CRM, управління відносинами		+	++

Примітка: ++ - прямий (основний) вплив; + - опосередкований (додатковий) вплив.

Складено автором на основі [14; 16; 23; 27]

Як видно з табл. 1.6, кожна група КМ-інструментів впливає передусім на відповідну складову ІК, проте через механізм взаємного підсилення опосередковано розвиває й інші компоненти. Важливим є і законодавчий аспект, в Україні відносини у сфері охорони результатів інтелектуальної діяльності регулюються Цивільним кодексом України (Книга IV) [38], Законом України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [39] та Законом «Про авторське право і суміжні права» [40]. Для підприємств, що активно генерують нові знання, коректна правова реєстрація ІК є обов'язковою умовою його збереження та монетизації.

Теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу ґрунтовно висвітлено в монографії О. А. Грішнєвої [41], а соціально-трудова аспекти розвитку людського потенціалу організацій досліджено у праці А. М. Колота [42]. Ці роботи становлять важливе наукове підґрунтя для аналізу управління знаннями у вітчизняному контексті.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що, ефективна система управління знаннями - це стратегічна управлінська функція, що охоплює людей, процеси та технології та безпосередньо впливає на ринкову вартість організації через збільшення її інтелектуального капіталу.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних засад управління знаннями та інтелектуального капіталу організації зроблено такі висновки:

1. Інтелектуальний капітал (ІК) організації - це сукупність невідчутних активів (людський, структурний та реляційний капітал), що разом із матеріальними ресурсами забезпечують її сталу конкурентну перевагу та визначають ринкову вартість компанії.

2. Знання як стратегічний ресурс мають подвійну природу, а саме, явні знання кодифікуються та зберігаються у системах; неявні закріплені у досвіді

людей. Ця відмінність, за Полані, є вихідною точкою для побудови будь-якої практики КМ.

3. Модель SECI пояснює механізм безперервного відтворення та накопичення організаційного знання через циклічні перетворення між явним і неявним знанням на рівнях індивіда, групи та організації в цілому.

4. Управління знаннями включає як технологічні інструменти, зокрема бази знань, LMS, DMS, так і організаційні практики, CoP, наставництво, AAR. Порівняльний аналіз когнітивного та соціального підходів (табл. 1.2) показав, що ефективна КМ-система поєднує обидва.

5. Для вимірювання ІК організації застосовуються: Skandia Navigator, BSC, VAIC та IAM (табл. 1.3). VAIC є найбільш доступним для практичного застосування завдяки використанню загальнодоступних фінансових даних.

Теоретична база, сформована у першому розділі, стане основою для аналізу фактичного стану управління знаннями та ІК у ТОВ «ЗАПРАВО» (розділ 2).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ТОВ «ЗАПРАВО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАПРАВО»

Базою практичного дослідження у цій роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗАПРАВО» (ЄДРПОУ 45850517) - підприємство, що спеціалізується на наданні юридичних та управлінських консалтингових послуг. Компанію засновано 27 січня 2025 р. відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [43]; підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства.

Основний вид діяльності підприємства відповідає КВЕД 69.10 «Діяльність у сфері права» та КВЕД 70.22 «Консультування з питань комерційної діяльності й управління». Компанія надає такі послуги: юридичне консультування фізичних та юридичних осіб; підготовка та супровід господарських договорів; реєстрація та реорганізація підприємств; представництво інтересів клієнтів у судах та органах державної влади; управлінський консалтинг для малого та середнього бізнесу.

Підприємство є типовим представником сектору знанневоємних послуг [44], основним виробничим ресурсом тут виступають не обладнання чи матеріали, а знання, досвід і компетенції персоналу. Саме тому ефективна система управління знаннями є для ТОВ «ЗАПРАВО» не додатковою опцією, а стратегічним пріоритетом.

Організаційна структура підприємства є простою (лінійною), компанію очолює директор, якому безпосередньо підпорядкований один провідний фахівець з правових питань. Загальна чисельність персоналу у 2025 р. становить 2 особи. Незважаючи на малий розмір, підприємство активно розвивається, зокрема за перший рік діяльності (лютий-грудень 2025 р.) воно сформувало

клієнтську базу та відпрацювало основні бізнес-процеси у сфері юридичного супроводу й управлінського консалтингу.

Для наочного представлення організаційної структури та розподілу функцій між співробітниками ТОВ «ЗАПРАВО» наведемо рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЗАПРАВО» (станом на 2025 р.)
(складено автором)

Як видно з рис. 2.1, попри мінімальну чисельність персоналу, функціональне розмежування є чітким, директор виконує управлінські та бізнес-розвиткові функції, тоді як провідний фахівець зосереджений на юридичній практиці. Такий розподіл типовий для мікропідприємств сектору professional services і є раціональним з точки зору ефективності праці.

Юридично-консалтинговий сектор формує специфічне конкурентне середовище для мікропідприємств. На відміну від великих консалтингових компаній, малий юридичний бізнес конкурує насамперед за рахунок персональних відносин із клієнтами, гнучкості та швидкості реагування. У сфері knowledge-intensive services [44] репутація, правова компетентність та клієнтська лояльність формують головні конкурентні переваги - саме ці складові

є виявом людського та реляційного капіталу компанії. Для ТОВ «ЗАПРАВО» збереження та розвиток цих активів є пріоритетом стратегічного значення.

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «ЗАПРАВО» за 2025 р. (перший рік діяльності, зважаючи на реєстрацію підприємства 27.01.2025) наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-господарські показники ТОВ «ЗАПРАВО» за 2025 р. (рік заснування)

Показник	2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	582,0
Чистий прибуток, тис. грн	34,3
Рентабельність продажів, %	5,9
Балансова вартість активів, тис. грн	254,0
Зобов'язання, тис. грн	218,7
Власний капітал, тис. грн	35,3
Чисельність персоналу, осіб	2
Продуктивність праці, тис. грн / ос.	291,0

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЗАПРАВО» (opendatabot.ua, ЄДРПОУ 45850517).

Як видно з таблиці 2.1, за перший рік діяльності ТОВ «ЗАПРАВО» досягло чистого доходу 582,0 тис. грн та чистого прибутку 34,3 тис. грн за рентабельності продажів 5,9 %. Продуктивність праці склала 291,0 тис. грн на одну особу. Водночас висока частка зобов'язань у структурі пасивів, 218,7 тис. грн із 254,0 тис. грн активів, тобто 86,1 %, свідчить про те, що підприємство значною мірою фінансується за рахунок залучених коштів. Ці показники є характерними для мікропідприємств першого року роботи в секторі знаннєвоємних послуг, де головним ресурсом є компетентність персоналу, а не матеріальні активи.

2.2 Оцінка стану управління знаннями та інтелектуального капіталу організації

Для оцінки поточного стану управління знаннями у ТОВ «ЗАПРАВО» було використано комплексний підхід, що включав: аналіз внутрішніх документів підприємства, зокрема посадові інструкції, шаблони договорів, корпоративна пошта, спостереження за робочими процесами, а також структуровану самооцінку двох учасників підприємства - директора та провідного фахівця - за 10-ти критерійною шкалою КМ-зрілості (від 1 - дуже низький рівень до 5 - відмінний). Вибір критеріїв ґрунтується на підходах Пробста [27] та Норта і Кумти [44]. Результати опитування систематизовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Оцінка стану управління знаннями у ТОВ «ЗАПРАВО» (структурована самооцінка учасників)

Критерій оцінки	Середній бал (1-5)	Рівень
Документованість робочих процесів і процедур	2,3	нижче середнього
Наявність баз знань, шаблонів, довідників	1,9	низький
Система введення нових співробітників (онбординг)	2,5	нижче середнього
Регулярне навчання та підвищення кваліфікації	2,8	середній
Культура обміну досвідом між колегами	3,2	середній
ІТ-підтримка управління знаннями	2,0	низький
Збереження знань при звільненні співробітника	1,6	критично низький
Аналіз уроків завершених проєктів (AAR)	2,1	низький
Управління відносинами з клієнтами	3,0	середній
Інтегральна оцінка (середнє)	2,38	нижче середнього

Складено автором за результатами структурованої самооцінки директора та провідного фахівця ТОВ «ЗАПРАВО» (квітень 2026 р.)

Аналіз таблиці 2.2 виявив, що інтегральна оцінка КМ-системи становить 2,38 бала із 5 (рівень «нижче середнього»). Найнижчі показники мають «Збереження знань при звільненні» (1,6) та «Наявність баз знань» (1,9), що

свідчить про критичну залежність від персоналу та втрату досвіду компанії. Вищі оцінки отримали «Культура обміну досвідом» (3,2) і «Управління відносинами з клієнтами» (3,0), підтверджуючи розвинений реляційний капітал. Проте слабка ІТ-підтримка (2,0) та документованість (2,3) заважають його конвертації у структурний капітал, що є типовим для малих компаній без формалізованого КМ [45]. Для унаочнення профілю КМ-системи побудовано радарну діаграму (рис. 2.2).

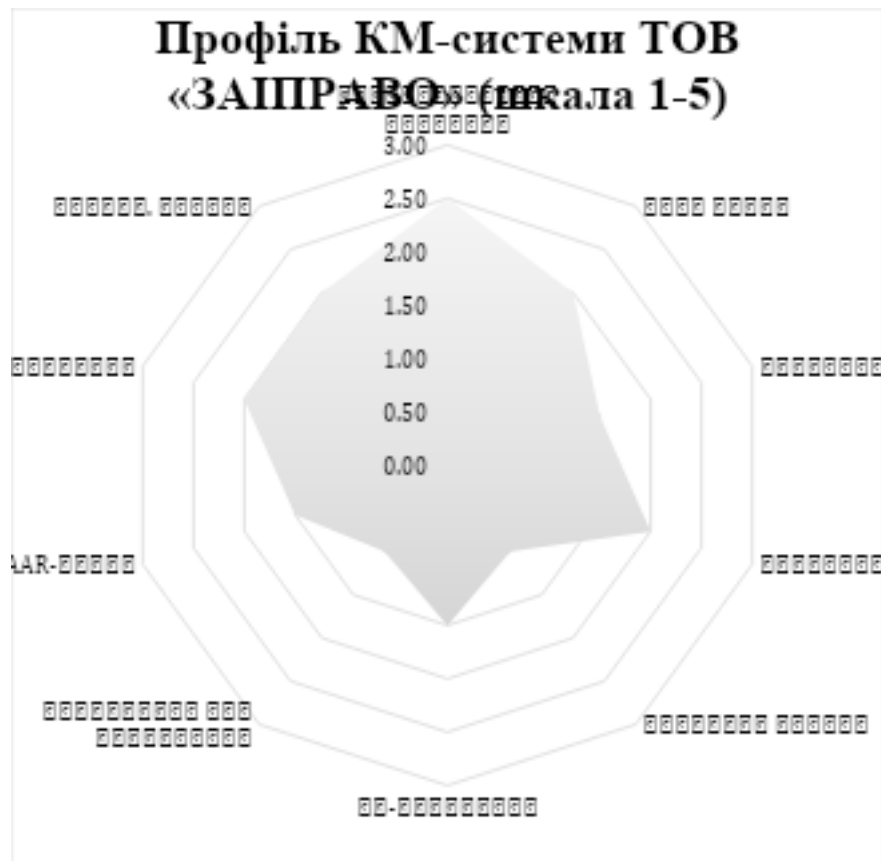


Рис. 2.2 - Радарна діаграма оцінки стану управління знаннями у ТОВ «ЗАПРАВО»

Складено автором за результатами структурованої самооцінки, квітень 2026 р.

Як видно з рис. 2.2, профіль КМ-системи компанії є чітко асиметричним, зокрема відносно вищі значення зосереджені у м'яких аспектах, наприклад, культура обміну, клієнтські відносини, тоді як жорсткі структурні елементи, а

саме, IT-підтримка, бази знань, збереження знань при звільненні є критично слабкими. Така асиметрія підтверджує ключовий висновок, що компанія має хороший людський та реляційний капітал, але не перетворює їх на структурний. Це й є головним «вузьким місцем», що потребує системного вирішення.

Для кількісної оцінки ефективності інтелектуального капіталу застосовано методику VAIC А. Пулича [34], яка дозволяє на основі фінансових даних розрахувати ефективність людського, структурного та фізичного капіталу. Розрахунок за 2025 р. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Розрахунок показників VAIC ТОВ «ЗАПРАВО» за 2025 р.

Показник / формула	2025
Доходи (Output), тис. грн	582,0
Зовнішні витрати (Input), тис. грн	147,7
Додана вартість $VA = Output - Input$, тис. грн	434,3
Витрати на персонал НС (оціночно), тис. грн	400,0
Структурний капітал $SC = VA - НС$, тис. грн	34,3
Балансові активи СЕ, тис. грн	254,0
$HCE = VA / НС$	1,09
$SCE = SC / VA$	0,08
$CEE = VA / СЕ$	1,71
$VAIC = HCE + SCE + CEE$	2,88

Розраховано автором за методологією VAIC[34] на основі даних фінансової звітності ТОВ «ЗАПРАВО».

Аналіз даних таблиці 2.3 показує наступне. По-перше, інтегральний показник VAIC за 2025 р. становить 2,88, що відповідає прийнятному рівню для мікропідприємства першого року діяльності. По-друге, ефективність людського капіталу дорівнює 1,09, що підтверджує, персонал є ключовим активом компанії. По-третє, ефективність структурного капіталу на рівні 0,08 є критично низьким - структурний капітал майже відсутній. По-четверте, ефективність фізичного/залученого капіталу становить 1,71, що відображає ефективне використання наявних активів у відносно новій компанії.

Головний висновок з оцінки, підприємство надмірно залежить від людського капіталу тобто його знання зосереджені у людях, а не у системах і процесах. Відсутність формальної бази знань, слабе документування досвіду та відсутність практики AAR-сесій призводять до того, що структурний капітал залишається недорозвиненим. Цей дисбаланс є головною проблемою, яку покликані вирішити рекомендації підрозділу 2.3.

Для наочного порівняння складових VAIC, на рис. 2.3 відображається конкретні значення кожного компоненту.



Рис. 2.3. Компоненти VAICТОВ «ЗАПРАВО» за 2025 р.

Розраховано автором за методологією А. Пулича [34]

Рис. 2.3 наглядно підтверджує структурний дисбаланс ІК підприємства, а саме HCE (1,09) і CEE (1,71) перебувають на прийнятному рівні для першого року діяльності, тоді як SCE (0,08) залишається майже нульовим. Компанія ефективно використовує людей та наявне майно, але практично не фіксує набутий досвід у форматі, доступному для організації в цілому. Такий стан є стратегічним ризиком, зокрема звільнення будь-кого зі співробітників призведе

до відчутних втрат знань. Саме тому вдосконалення структурного капіталу - основний пріоритет КМ-стратегії.

2.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління знаннями у ТОВ «ЗАПРАВО»

На основі результатів аналітичної діагностики, всебічно проведеної у підрозділі 2.2, було сформовано та науково обґрунтовано три пріоритетні рекомендації, спрямовані на комплексну модернізацію та підвищення ефективності системи управління знаннями (КМ-системи) у ТОВ «ЗАПРАВО». Усі розроблені заходи мають цільовий характер і безпосередньо орієнтовані на нівелювання та повне усунення раніше виявлених «вузьких місць» в операційній діяльності компанії, серед яких найбільш деструктивними є відсутність структурованих корпоративних знань, незадовільний стан організації процесів онбордингу та адаптації нових співробітників, а також дефіцит практик системного аналізу отриманого досвіду після фактичного завершення проектів.

Рекомендація 1 передбачає проектування та практичне створення централізованої корпоративної бази знань підприємства. Найбільш критичним методологічним та операційним недоліком поточної моделі менеджменту в ТОВ «ЗАПРАВО» є повна відсутність єдиного структурованого сховища для акумуляції накопиченого корпоративного досвіду. З метою виправлення цієї деструктивної тенденції пропонується впровадити сучасну хмарну базу знань на базі гнучких платформ Notion або Microsoft SharePoint, які виступають доступними, високоефективними та економічно вигідними інструментами для бізнесу такого масштабу. До архітектури зазначеної бази знань в обов'язковому порядку мають бути інтегровані такі інформаційні блоки: уніфіковані типові договори та їх стандартизовані шаблони; покрокові інструкції та операційні

карти для розв'язання типових бізнес-ситуацій; а також прецедентні накопичені позиції із судових справ та аналітичних консультацій. Створення такого цифрового каркасу повністю відповідає класичній стратегії «кодіфікації» в управлінні знаннями, яку дослідники М. Хансен, Н. Нохрія та Т. Тірні [46] обґрунтовано рекомендують для компаній, що надають стандартизовані професійні послуги, оскільки це дозволяє багаторазово використовувати наявні інтелектуальні активи та знижувати часові витрати.

Рекомендація 2 орієнтована на розробку та впровадження формалізованої програми внутрішньокорпоративного наставництва (менторингу). Проведене раніше оцінювання процесів онбордингу на підприємстві, яке зафіксувало критично низький показник на рівні 2,5 бала, наочно засвідчило, що новоприйняті співробітники фактично залишаються сам-на-сам із незнайомими практичними завданнями. Для оптимізації адаптаційного періоду пропонується запровадити інституційну практику призначення кожному новому працівнику персонального наставника з числа досвідчених фахівців компанії на перші 4–6 тижнів операційної роботи. У межах цієї взаємодії наставник забезпечує трансфер неявних знань, які важко піддаються текстовому опису (зокрема, специфіка ведення психологічних переговорів із клієнтами, управління конфліктами, специфічні нюанси та підводні камені при реєстрації підприємств), а також явних знань (алгоритми пошуку внутрішніх шаблонів, правила заповнення звітності). Така скоординована практика безпосередньо реалізує механізм соціалізації в межах фундаментальної моделі SECI [16], трансформуючи індивідуальний прихований досвід у колективне надбання компанії.

Рекомендація 3 полягає в інституціоналізації та систематичному введенні в практику регулярних сесій аналізу після дії (After Action Review - AAR). Після фактичного завершення кожного клієнтського проекту або його ключового етапу робочій команді настійно рекомендується проводити детальну рефлексивну

зустріч тривалістю 45–60 хвилин за чітко визначеним аналітичним шаблоном. Даний шаблон охоплює послідовні відповіді на чотири базові запитання: «Що саме планувалося зробити в межах проекту? Що фактично сталося під час реалізації? Чим зумовлені виявлені відхилення та прорахунки? Що саме команді необхідно робити інакше під час наступних проектів?». Цей простий, але водночас надзвичайно дієвий аналітичний інструмент, детально описаний у наукових працях К. О'Делл та Д. Грейсона [23], дозволяє оперативно трансформувати унікальні уроки та навіть помилки конкретних виконавців у явне, задокументоване знання організації, мінімізуючи ризики повторення неефективних дій у майбутньому.

Поряд із трьома пріоритетними заходами, у середньостроковій перспективі (6-12 місяців) ТОВ «ЗАПРАВО» варто розглянути можливість участі у зовнішній спільноті практики - неформальній мережі юристів та управлінців, що обмінюються досвідом. Відповідно до концепції Венгера [22], навіть невелика СоР з 5-10 практиків різних організацій здатна значно прискорити накопичення знань у кожного учасника. Для ТОВ «ЗАПРАВО» це може бути спільнота місцевих юристів та консультантів, що підтримує комунікацію через месенджер або збирається раз на місяць для обговорення нових кейсів та змін у законодавстві. Участь у СоР дозволяє компанії виходити за межі власного досвіду та отримувати знання з ширшого фахового середовища.

Зведений план впровадження рекомендацій із зазначенням термінів та очікуваного ефекту представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Рекомендований план вдосконалення КМ-системи ТОВ «ЗАПРАВО»

Захід	Інструменти / ресурси	Термін	Очікуваний ефект
1. Створення корпоративної бази знань	Notion або SharePoint (Microsoft 365); відповідальний -	1-2 місяці	Зниження часу пошуку інформації на 40 %; зменшення

	ІТ-адмін + керівник; ~20 год налаштування		ризик втрати знань при звільненні
--	--	--	--------------------------------------

2. Впровадження програми наставництва для нових співробітників	Внутрішній наставник з досвідом ≥ 3 р.; стандарт онбордингу (2-4 тижні); чек-лист адаптації	1 місяць - підготовка, далі - постійно	Скорочення строку адаптації новачків з 2-3 міс. до 4-6 тижнів
3. Введення AAR-сесій після кожного завершення проєкту	Одна стор. шаблону AAR; зустріч команди 45-60 хв.; відповідальний - керівник проєкту	Постійно (після кожного проєкту)	Накопичення бази практичного досвіду; запобігання типовим помилкам у майбутніх проєктах

Джерело: складено автором.

Реалізація трьох зазначених рекомендацій дозволить підвищити показник SCE у майбутньому, оскільки більша частина знань компанії буде зафіксована у системах, а не лише у головах персоналу. За оцінкою ефективності інвестицій у людський капітал [37], систематичні заходи з управління знаннями у сервісних компаніях забезпечують суттєве зростання продуктивності вже у першому році. Завдяки низькій вартості запропонованих інструментів, а саме, хмарні сервіси, внутрішні ресурси, строк окупності витрат на впровадження не перевищує 3-6 місяців.

У перспективі 1-2 років, за умови зростання команди до 4-6 осіб, підприємству рекомендується провести аудит знань - систематичне виявлення всіх знань у компанії, їх носіїв, стану документованості та прогалів у КМ-системі. За Дальціром [31], аудит знань є першим і найважливішим кроком до побудови зрілої КМ-системи. На основі аудиту складається карта знань – це візуальний інструмент, що показує, де в організації зосереджені ключові компетенції та які знання ризикують бути втраченими. Для малої консалтингової компанії карта знань є також інструментом кадрового планування, вона відображає, хто з персоналу є «вузьким місцем» з точки зору унікальних компетенцій та потребує наступника або документованого досвіду.

Висновки до розділу 2

На основі здійсненого комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності, оцінювання поточного стану системи управління знаннями, а також розробки прикладних рекомендацій для Товариства з обмеженою відповідальністю «ЗАПРАВО» було сформовано низку обґрунтованих аналітичних висновків.

У ході дослідження було визначено, що ТОВ «ЗАПРАВО» за специфікою своєї діяльності є типовим представником знаннєвоємних компаній (knowledge-intensive companies). У межах таких організацій ключовим виробничим ресурсом, який генерує додану вартість, виступає саме персонал, його унікальні компетенції, інтелектуальний потенціал та професійний досвід. Результати аналізу першого року функціонування підприємства (за 2025 рік) свідчать про досягнення базової ринкової життєздатності та економічної адаптивності на початковому етапі розвитку. Зокрема, компанія отримала чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) у розмірі 582,0 тис. грн, що дозволило сформуванню позитивний фінансовий результат у вигляді чистого прибутку обсягом 34,3 тис. грн.

Водночас проведене експертне оцінювання системи знаннєвого менеджменту компанії за десятьма базовими критеріями виявило суттєве відставання технологічної та організаційної інфраструктури від сучасних ринкових вимог. Отриманий інтегральний бал на рівні 2,38 з 5 можливих фіксує незадовільний стан розвитку КМ-системи, що кваліфікується як рівень нижче середнього. Головними деструктивними факторами та критичними «вузькими місцями» в організації знаннєвих потоків ТОВ «ЗАПРАВО» визначено відсутність єдиної централізованої бази знань (критерій оцінено у 1,9 бала), слабкий рівень інституціоналізації та збереження корпоративних знань у випадку звільнення або тривалої відсутності ключових працівників (1,6 бала), а

також повну відсутність практик постпроектного аналізу та обговорення отриманих уроків у форматі сесій AAR (2,1 бала).

Математичне підтвердження зазначених організаційних проблем було отримано в результаті розрахунку інтелектуального коефіцієнта доданої вартості за моделлю VAIC за 2025 рік. Загальний коефіцієнт VAIC підприємства зафіксовано на рівні 2,88, що є прийнятним інтегральним показником, проте його внутрішня структура демонструє глибоку асиметрію. Значення коефіцієнта ефективності людського капіталу (HCE) становить 1,09, тоді як коефіцієнт ефективності структурного капіталу (SCE) перебуває на критично низькій позначці 0,08. Дана математична залежність беззаперечно доводить факт нерозвиненості структурного (організаційного) капіталу компанії. Усі стратегічно важливі знання, клієнтські кейси та операційні алгоритми наразі зосереджені виключно у головах конкретних виконавців і не зафіксовані в інформаційному контурі підприємства. Це створює високу залежність бізнесу від кадрових ризиків.

З метою подолання виявлених деструктивних тенденцій та капіталізації інтелектуальних активів було запропоновано та детально обґрунтовано три взаємопов'язані прикладні рекомендації. Перший напрям передбачає проектування та розгортання єдиної цифрової корпоративної бази знань для формалізації рутинних процедур. Другий напрям орієнтований на регламентацію та запровадження інституту наставництва (менторингу) для нових співробітників з метою оптимізації процесів онбордингу. Третій напрям спрямований на інтеграцію в операційну культуру регулярних сесій аналізу після дії (After Action Review) для фіксації унікальних проектних уроків. Усі розроблені пропозиції враховують обмежений масштаб діяльності ТОВ «ЗАПРАВО», не потребують значних фінансових інвестицій і можуть бути успішно реалізовані власними силами менеджменту.

Економічне та управлінське обґрунтування розроблених заходів доводить, що їх послідовна реалізація дозволить ТОВ «ЗАПРАВО» суттєво підвищити рівень структурного капіталу та мінімізувати критичний ризик «відтоку знань» при зміні кадрового складу. Трансформація персонального досвіду фахівців у колективну власність організації забезпечить зростання продуктивності праці та операційної швидкості бізнес-процесів. У стратегічній перспективі це позитивно вплине на динаміку локального показника SCE і призведе до капіталізації загального коефіцієнта VAIC підприємства, гарантуючи його стійкість та конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад та практичного стану управління знаннями (Knowledge Management - КМ) як інструменту збереження та розвитку інтелектуального капіталу (ІК) організації на прикладі ТОВ «ЗАПРАВО». На основі узагальнення теоретичного матеріалу та результатів проведеного емпіричного аналізу сформовано такі загальні висновки.

По-перше, обґрунтовано, що інтелектуальний капітал організації, який охоплює людський, структурний та реляційний компоненти, є головним джерелом формування стійких конкурентних переваг у сучасній економіці знань. Критичний аналіз фундаментальних підходів Т. Стюарта, Л. Едвінссона, Н. Бонтіса та Р. Гранта показав, що ефективне управління цим невідчутним активом можливе лише через побудову цілісної системи знаннєвого менеджменту. Така система має забезпечувати безперервність процесів виявлення, накопичення, поширення та практичного застосування інтелектуальних активів, перетворюючи індивідуальний досвід працівників на стратегічний ресурс компанії.

По-друге, встановлено, що найбільш релевантним теоретичним підґрунтям для розбудови практичних КМ-систем залишається модель SECI, розроблена І. Нонакою та Х. Такеучі. Вона детально описує механізм безперервного відтворення організаційного знання через циклічну взаємодію між неявними (прихованими) та явними (формалізованими) знаннями у чотирьох режимах: соціалізація, екстерналізація, комбінування та інтерналізація. Впровадження цієї моделі дозволяє підприємствам структурувати хаотичні когнітивні процеси та перевести їх у кероване, інституціональне русло.

По-третє, порівняльний аналіз КМ-інструментів виявив, що високоефективна система знаннєвого менеджменту базується на синергії

технологічних засобів (корпоративні бази знань, системи LMS, DMS) та м'яких організаційних практик (наставництво, професійні спільноти практики CoP, сесії аналізу отриманих уроків AAR). Обґрунтовано, що для знаннєвоємних сервісних компаній, до яких належить і об'єкт дослідження, пріоритетною є стратегія персоналізації. Вона орієнтована на розвиток і трансфер унікальних неявних знань через безпосередню міжособистісну комунікацію та формування довірливого внутрішньоорганізаційного середовища.

По-четверте, проведений аналіз діяльності ТОВ «ЗАПРАВО» оголив суттєвий розрив між фінансовими результатами та рівнем зрілості системи управління знаннями. Попри базову життєздатність компанії (чистий дохід - 582,0 тис. грн, чистий прибуток - 34,3 тис. грн), інтегральний індекс зрілості КМ-системи становить лише 2,38 бала з 5. Розрахунок коефіцієнтів за моделлю VAIC підтвердив критичну диспропорцію: ефективність людського капіталу (HCE) становить 1,09, тоді як ефективність структурного капіталу (SCE) перебуває на рівні 0,08. Це свідчить про те, що унікальний досвід зосереджений виключно в конкретних людях і не фіксується всередині компанії, створюючи ризик безповоротної втрати інтелектуальних активів при зміні кадрового складу.

По-п'яте, з метою нівелювання виявлених ризиків розроблено комплекс практичних та економічно доступних рекомендацій для ТОВ «ЗАПРАВО». Вони передбачають проектування цифрової бази знань, регламентацію інституту наставництва для оптимізації онбордингу та регулярне проведення сесій AAR після завершення проектів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить трансформувати особисті когнітивні активи співробітників у колективну власність підприємства. Це забезпечить підвищення коефіцієнта SCE, мінімізує залежність від людського фактора та створить надійне підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ЗАПРАВО» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society : A Venture in Social Forecasting. New York : Basic Books, 1973. 507 p.
2. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. New York : HarperBusiness, 1993. 232 p.
3. Stewart T. A. Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations. New York : Doubleday/Currency, 1997. 278 p.
4. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : HarperBusiness, 1997. 225 p.
5. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth : Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 220 p.
6. Roos J., Roos G., Dragonetti N. C., Edvinsson L. Intellectual Capital : Navigating in the New Business Landscape. London : Macmillan Press, 1997. 143 p.
7. Teece D. J. Managing Intellectual Capital : Organizational, Strategic, and Policy Dimensions. Oxford : Oxford University Press, 2000. 300 p.
8. Bontis N. Intellectual capital : An exploratory study that develops measures and models. Management Decision. 1998. Vol. 36, No. 2. P. 63-76.
9. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17, Winter Special Issue. P. 109-122.
10. Brooking A. Intellectual Capital : Core Asset for the Third Millennium Enterprise. London : Thomson Business Press, 1996. 224 p.
11. Spender J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17, Winter Special Issue. P. 45-62.
12. Турчіна С. В., Азаров В. І. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення і особливості розвитку в умовах глобальних

трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>

13. Магас Н. В., Чабанюк О. М., Бернацька І. Б. Розвиток теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-15>

14. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 199 p.

15. Polanyi M. The Tacit Dimension. New York : Doubleday, 1966. 108 p.

16. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995. 284 p.

17. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science. 1994. Vol. 5, No. 1. P. 14-37.

18. Wiig K. M. Knowledge Management : The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Arlington : Schema Press, 1994. 479 p.

19. Alavi M., Leidner D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly. 2001. Vol. 25, No. 1. P. 107-136.

20. Senge P. M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday/Currency, 1990. 424 p.

21. Kogut B., Zander U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization Science. 1992. Vol. 3, No. 3. P. 383-397.

22. Wenger E. Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity. Cambridge : Cambridge University Press, 1998. 318 p.

23. O'Dell C., Grayson C. J. If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. New York : The Free Press, 1998. 256 p.

24. Choo C. W. The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2006. 336 p.
25. McAfee A. Enterprise 2.0 : New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges. Boston : Harvard Business Press, 2009. 240 p.
26. Точиліна Ю. Ю. Теоретико-методологічні засади управління розвитком людського капіталу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-101>
27. Probst G., Raub S., Romhardt K. Managing Knowledge : Building Blocks for Success. Chichester : John Wiley & Sons, 1999. 288 p.
28. March J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71-87.
29. Лесько О., Небава О. Цифровізація як каталізатор розвитку інтелектуального потенціалу промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-101>
30. Dixon N. M. Common Knowledge : How Companies Thrive by Sharing What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 194 p.
31. Dalkir K. Knowledge Management in Theory and Practice. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2011. 456 p.
32. Zack M. H. Developing a knowledge strategy. California Management Review. 1999. Vol. 41, No. 3. P. 125-145.
33. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
34. Pulic A. VAIC- an accounting tool for IC management. International Journal of Technology Management. 2000. Vol. 20, No. 5-8. P. 702-714.
35. Довбня С. Б., Куюн О. Конкретизація стратегії підприємства за допомогою збалансованої системи показників. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1>

36. Партин Г. О., Грицюк Т. В. Динаміка інтелектуального капіталу у сфері професійних послуг: аналіз досвіду «Великої четвірки» в Україні. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-158>

37. Козюк В. В., Шкодич Ю. Б. Показники оцінки соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-47>

38. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.05.2026).

39. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12> (дата звернення: 10.05.2026).

40. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 23.12.1993 № 3792-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> (дата звернення: 10.05.2026).

41. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, КОО, 2001. 254 с.

42. Колот А. М. Соціально-трудова сфера : стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.

43. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 10.05.2026).

44. North K., Kumta G. Knowledge Management : Value Creation Through Organizational Learning. 2nd ed. Cham : Springer, 2018. 326 p.

45. Bontis N., Keow W. C. C., Richardson S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1, No. 1. P. 85-100.

46. Hansen M. T., Nohria N., Tierney T. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review. 1999. Vol. 77, No. 2. P. 106-116.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета структурованої самооцінки стану системи управління знаннями у ТОВ «ЗАПРАВО»

№	Критерій оцінки	Опис / підказка для оцінювання	Відповідь Респ. 1 (Директор)	Відповідь Респ. 2 (Фахівець)
1	Документованість процесів і процедур	Чи є у компанії письмові інструкції, покрокові алгоритми, регламенти для типових завдань?	2	3
2	Наявність баз знань, шаблонів, довідників	Чи є централізоване місце (папка, wiki, Notion тощо), де зберігаються шаблони договорів, відповіді на поширені питання?	2	2
3	Система введення нових співробітників (онбординг)	Чи є структурована програма адаптації? Чи знає новий співробітник, до кого звертатись і де шукати інформацію?	3	2
4	Регулярне навчання та підвищення кваліфікації	Чи проходять співробітники тренінги, вебінари, курси хоча б раз на рік?	3	3
5	Культура обміну досвідом між колегами	Чи заведено ділитись знаннями, корисними лайфхаками з колегами? Чи є для цього час і атмосфера?	3	4
6	ІТ-підтримка управління знаннями	Чи використовуються спеціальні ІТ-інструменти (CRM, база знань, спільний Google Drive, Notion, Confluence)?	2	2
7	Збереження знань при звільненні співробітника	Чи передає співробітник свої знання перед звільненням? Чи є формальна процедура передачі справ?	2	1
8	Аналіз уроків завершених проєктів (AAR)	Чи проводяться зустрічі / розбори після завершення проєктів? Чи фіксуються висновки?	2	2
9	Управління відносинами з клієнтами	Чи ведеться структурована база клієнтів? Чи зберігається історія взаємодій, особливі побажання?	3	3

10	Захист ключових знань від втрати	Чи є критичні знання, якими володіє лише одна людина? Чи вживаються заходи для їх документування?	2	2
----	----------------------------------	---	---	---

Дата заповнення: квітень 2026 р.

Спосіб збору: особисте інтерв'ю з кожним учасником окремо.

Примітка: Мета анкети оцінити поточний стан системи управління знаннями у компанії за 10 ключовими критеріями. Кожен учасник самостійно та конфіденційно виставляє оцінку від 1 до 5. Результати усереднюються та слугують базою для аналізу в підрозділі 2.2 кваліфікаційної роботи.

Шкала оцінювання: 1 - дуже низький рівень (практично відсутнє); 2 - низький (є поодинокі елементи); 3 - середній (є, але несистемно); 4 - вище середнього (є системно, частково формалізоване); 5 - відмінний (повністю сформоване та функціонує).

Шаблон протоколу «Огляду після дії» для ТОВ «ЗАПРАВО»

Поле	Зміст (заповнюється учасниками)
Назва проєкту / завдання	
Дата виконання	
Учасники AAR-сесії	
Клієнт (без персональних даних)	
1. Що планувалось зробити? (мета, строки, очікуваний результат)	
2. Що фактично відбулось? (реальний результат, відхилення від плану)	
3. Чому виникли відхилення? (причини успіхів та труднощів)	
4. Що зробити інакше наступного разу? (конкретні дії / рекомендації)	
Ключовий урок (1-2 речення для бази знань)	
Відповідальний за внесення до бази знань	

Примітка: Фіксація ключових уроків після завершення кожного проєкту або клієнтського завдання. Заповнюється впродовж 1-2 днів після завершення. Зберігається у розділі «Уроки проєктів» корпоративної бази знань.

ДОДАТОК В

Запропонована структура розділів корпоративної бази знань ТОВ «ЗАПРАВО»

(на платформі Notion або Microsoft SharePoint)

Структуру розроблено відповідно до Рекомендації 1 підрозділу 2.3. Кожен розділ відповідає одному з типових напрямів діяльності ТОВ «ЗАПРАВО» та забезпечує систематизоване збереження корпоративного досвіду.

Розділ бази знань	Типові документи / підрозділи	Відповідальний за наповнення
1. Шаблони та зразки документів	Типові договори (послуги, НДА, трудові); зразки позовних заяв; шаблони звітів; бланки актів	Провідний фахівець
2. Юридичні позиції та практика	Аналіз судових рішень; огляди змін у законодавстві; типові аргументаційні конструкції; прецеденти	Провідний фахівець
3. Бізнес-процеси та інструкції	Покрокові інструкції для типових завдань; стандартні операційні процедури (SOP); чек-листи	Директор
4. Клієнтська база та профілі	Загальна база клієнтів; особливості роботи з кожним типом клієнтів; FAQ для клієнтів	Директор
5. Уроки проєктів (AAR-архів)	Протоколи AAR-сесій; ключові уроки по типах завдань; помилки і як їх уникнути	Обидва співробітники
6. Навчання та розвиток	Записи вебінарів і тренінгів; корисні статті та книги; нотатки з курсів підвищення кваліфікації	Обидва співробітники
7. Нормативна база	Актуальні закони, кодекси, постанови; посилання на zakon.rada.gov.ua; відслідковування змін	Провідний фахівець

Примітка: структура є рекомендованою відправною точкою. В міру зростання компанії розділи можуть розширюватись або доповнюватись

новими категоріями. Оновлення структури рекомендується проводити щорічно.