

УДК 005.57:005.591.6:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.226-231>**Пермінова С.О.**

кандидат педагогічних наук

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського

**Perminova Svitlana**

PhD in Pedagogical Sc.

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

<https://orcid.org/0000-0001-6443-8560>**Ситник Н.І.**

кандидат біологічних наук

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського

**Sytnik Natalia**

PhD. in Biological Sc.

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

<https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Стаття присвячена дослідженню ролі цифрових інструментів управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку сучасних організацій в умовах цифрової трансформації та економіки знань. Обґрунтовано, що знання виступають стратегічним ресурсом, а ефективне управління ними є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності та адаптивності організації до реалій сьогодення. Проаналізовано сутність і функціональні можливості сучасних цифрових інструментів управління знаннями та визначено їхній вплив на процеси створення, накопичення, поширення та використання знань, а також на формування організаційного досвіду та підтримку інноваційної діяльності. Доведено, що цифрові інструменти управління знаннями не лише оптимізують внутрішні процеси, а й формують інноваційну екосистему організації, орієнтовану на створення та комерціалізацію нових ідей, виступають ключовим драйвером інноваційного розвитку організації, оскільки забезпечують ефективне поєднання технологій, процесів і людського капіталу та допомагають організації оперативно адаптуватися до змін, підвищувати ефективність колективного інтелекту і впроваджувати інновації у всі аспекти своєї діяльності.*

**Ключові слова:** управління знаннями, цифрові інструменти, інноваційний розвиток організації.

## DIGITAL KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS AS A DRIVER OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN ORGANISATIONS

*The article examines the role of digital knowledge management tools in ensuring the innovative development of modern organisations in the context of digital transformation and the knowledge economy. Theoretical approaches to knowledge management are substantiated, the classification of digital tools and mechanisms of their impact on the innovation process are revealed. It has been determined that knowledge is a strategic resource, and effective management of knowledge is a necessary prerequisite for increasing the competitiveness and adaptability of an organisation to today's realities. The essence and functional capabilities of modern digital knowledge management tools are analysed, in particular corporate databases, document management systems (DMS), learning management systems (LMS), learning experience platforms (LXP), team collaboration platforms, analytical systems and artificial intelligence-based solutions. Their impact on the processes of creation, accumulation, dissemination and use of knowledge, as well as on the formation of organisational experience and support for innovative activities, is considered. Attention is paid to the role of artificial intelligence and knowledge analytics in improving the effectiveness of management decision-making, personalising training and stimulating innovative activity among staff. It has been proven that integrating AI solutions into knowledge management systems helps accelerate knowledge sharing, reduce the risk of losing important information, and increase the digital maturity of organisations. Emphasis was placed on organisational and cultural factors for the effective use of digital tools, in particular the development of a culture of open knowledge sharing, interdisciplinary interaction and continuous learning. It has been proven that digital knowledge management tools not only optimise internal processes,*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Пермінова С.О., Ситник Н.І., 2026

but also shape the organisation's innovative ecosystem focused on creating and commercialising new ideas. They are a key driver of the organisation's innovative development, as they provide an effective combination of technologies, processes and human capital, and enable the organisation to quickly adapt to changes, increase the effectiveness of collective intelligence and introduce innovations into all aspects of its activities.

**Keywords:** knowledge management, digital tools, innovative development of the organisation.

**JEL classification:** M12, O15, O32.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови становлення цифрової економіки та розвитку інтелектуалізації суспільства перетворюють інформацію на ключовий, стратегічний ресурс організацій, що має безпосередній вплив на їхню конкурентоспроможність, інноваційну активність та довгострокову стійкість, а процеси глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, швидкого оновлення технологій та зростання складності ринкових середовищ актуалізують потребу в системному і цілеспрямованому управлінні знаннями на основі технологічної підтримки. Оскільки сучасні організації все частіше стикаються із проблемами фрагментації знань, браку експертного досвіду, інформаційного переваження та низької швидкості трансформації знань в інноваційні рішення, традиційні підходи до управління знаннями, що ґрунтуються переважно на формалізованій документації в межах ієрархічної структури виявляються недостатньо ефективними. Саме тому особливої значущості набувають цифрові інструменти, які забезпечують динамічний обмін інформацією, інтеграцію різних джерел знань, їхнє накопичення та обробку в реальному часі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Поява в останні роки значної кількості публікацій, які присвячені даній проблематиці у вітчизняній та зарубіжній літературі, свідчить про актуальність та нагальність таких досліджень. Зокрема, цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організацій та управління проектами, розвитку лідерства і комунікацій в системі управління персоналом висвітлені в працях Шатілової О.В. [1], Митрофанової Г.Я., Лугового М.Д., Мусієнко К.А. [2], Копитко М.І., Михаліцької М.Я., Яцик М.Р. [3]. Проблеми управління знаннями в умовах інтелектуалізації та цифровізації підприємств розкриваються в публікаціях Захарчиної Г.М., Панааса Я.В. [4], Чорної О.А. [5], Островської Г.Є., Островського О.Т. [6]. В праці Ілляшенка С.М., Шипуліної Ю.С. [7] представлено дослідження механізму управління знаннями в організації в контексті її інноваційного розвитку.

Попри серйозні дослідження даної проблематики, низка концептуальних і практичних питань залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальшого наукового осмислення, зокрема, не до кінця з'ясовано, чи виступають такі інструменти драйвером інновацій, чи їхній вплив є опосередкованим через організаційну культуру, управлінські практики та рівень цифрової зрілості персоналу.

**Метою статті** є дослідження ролі цифрових інструментів управління знаннями в організації та визначення механізмів їх впливу на інноваційні процеси. У відповідності до мети, окреслено основні завдання: прослідкувати причинно-наслідкові зв'язки між

використанням цифрових інструментів управління знаннями та інноваційним розвитком організацій; проаналізувати цифрові технології, що застосовуються в управлінні знаннями; розглянути взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та ефективністю управління знаннями в організації.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовувалась сукупність загальних і спеціальних методів, зокрема: аналізу і синтезу для вивчення сутності цифрових інструментів управління знаннями; розгляд процесу управління знаннями як цілісної системи, передбачав використання системного підходу; кореляційний аналіз було використано в обґрунтуванні взаємозв'язків між використанням цифрових інструментів та підвищенням результативності інноваційної діяльності; метод візуалізації даних використано для представлення результатів дослідження; на основі методу логічних узагальнень було сформульовано висновки щодо ролі управління знаннями в інноваційних процесах організації.

**Виклад основних результатів дослідження.** В умовах цифровізації процеси збереження, обробки та поширення знань значно прискорюються, оскільки цифрові технології надають нові можливості для інноваційного розвитку організацій, удосконалюючи процес навчання персоналу, їхню співпрацю, що пришвидшує процеси створення нових продуктів через інтерактивність та мобільність, що впливає на підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і компанії-виробника. Однак ефективність організаційної стратегії, що орієнтована на знання залежить від здатності менеджерів інтегрувати цифрові інструменти у систему управління.

В загальному розумінні управління знаннями – це сукупність процесів зі створення, накопичення, структуризації та передачі знань для забезпечення стратегічних цілей організації. Проте накопичення знань без їх системного управління не приводить до очікуваних інноваційних результатів. Тому в сучасних організаціях концепція управління знаннями на основі цифрових інструментів набула стратегічного значення [8].

Це зумовлено тим, що цифрові інструменти управління знаннями (ЦІУЗ) мають здатність перетворювати статичні дані на динамічний ресурс, впливають на формування навчальної організації, яка швидко генерує та впроваджує інновації, адаптуючись до світових технологічних тенденцій, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Для ефективного управління знаннями організації мають можливість використовувати сучасні цифрові інструменти, які забезпечують швидкий доступ до інформації, прискорюючи комунікацію та створюючи умови для генерації нових ідей.

Цифрові технології, що застосовуються в управлінні знаннями включають корпоративні бази знань, які представляють собою базові інструменти акумулювання, збереження, структурування та поширення організаційних знань. Такі бази є централізованими електронними сховищами формалізованих знань організації, доступ до яких мають співробітники відповідно до визначених ролей та функціональних обов'язків. В практиці управління знаннями широко використовуються такі платформи як Confluence, Notion та Guru, які виконують функцію знаннєвих хабів, відрізняючись тільки за рівнем формалізації, механізмами та інтеграцією з бізнес-процесами.

Платформа Confluence орієнтована на документування організаційних, процесних і проектних знань, та забезпечує ієрархічну структуру, контроль, спільне редагування та інтеграцію з інструментами управління проектами. Це дозволяє використовувати цю платформу як елемент формалізованої системи управління знаннями у великих організаціях і IT-командах.

Notion виступає як універсальна платформа, що поєднує функції бази знань, інструмента управління проектами та колективного робочого простору, створюючи умови для інтеграції формалізованих і неформалізованих знань. Це дозволяє підтримувати динамічні процеси обміну знаннями та організаційного навчання в кросфункціональних командах, що об'єднують фахівців з різних функціональних підрозділів організації для спільної роботи над проектом чи завданням.

Guru орієнтована на оперативний доступ до перевірених знань в процесі виконання робочих завдань. В платформу вбудований механізм верифікації знань, що забезпечує їх актуальність та достовірність, і широко використовується підрозділами підтримки клієнтів, продажів та оперативної діяльності.

Такі платформи виконують різні функціональні ролі в системі управління, сприяючи: ефективності внутрішніх комунікацій за рахунок зниження ризику втрати важливої інформації; обміну знаннями; трансформації індивідуальних знань персоналу у колективний інтелект організації; інноваційному розвитку організації.

Не менш важливим інструментом в управлінні знаннями є система управління документами організації (Document Management Systems, DMS), яка забезпечує створення, зберігання, систематизацію, контроль та поширення документованих знань, оскільки більшість організаційних знань фіксується у вигляді документів, звітів, інструкцій та нормативних актів [9].

У межах цієї системи широко використовується платформа SharePoint та OneDrive for Business, які забезпечують формування структурованих бібліотек документів, використання метаданих для ефективного управління знаннями, автоматизацію документообігу та бізнес-процесів, виконують функцію персонального та командного сховища документів, зберігаючи індивідуальні знання співробітників, створюючи швидкий обмін документами між членами команди, контроль на відновлення файлів та підтримку мобільного доступу до знань. DMS широко використовує інструменти

штучного інтелекту, зокрема автоматичну класифікацію документів, семантичний пошук та аналіз змісту, що підвищує доступність знань і скорочує час їх пошуку, позитивно впливаючи на ефективність діяльності організації.

Система DMS сприяє збереженню та захисту формалізованих знань організації, підвищенню прозорості та доступності інформації для безперервного організаційного навчання та формування єдиного корпоративного інформаційного простору. Завдяки цьому зменшується ризик втрати знань, дублювання інформації та використання застарілих документів, що позитивно впливає на якість управлінських рішень [8].

В процесі управління знаннями широко застосовуються системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) та платформи навчально досвіду (Learning Experience Platforms, LXP), які забезпечують організацію, поширення та відтворення знань шляхом формального й неформального навчання персоналу. Такі системи відіграють ключову роль у розвитку людського капіталу та трансформації індивідуальних знань у колективні організаційні компетентності [8].

LMS забезпечують переважно структурне навчання, що включає курси, навчальні програми, тестування та контроль навчальної діяльності. Вони дозволяють стандартизувати процес передачі знань, забезпечити відповідність навчання вимогам організації та зафіксувати результати засвоєння знань у цифровому форматі. LXP зосереджені на персоналізованому та контекстному навчанні, використовуючи рекомендаційні механізми, мікронавчання, інтеграцію із зовнішніми джерелами знань, що сприяє активному обміну знаннями між працівниками та формуванню навчальних спільнот в межах організації [10].

Платформи командної взаємодії як цифрові технології управління знаннями, які були запропоновані І. Нонакою та Х. Такеучі [11], забезпечують оперативну комунікацію, спільну роботу та обмін знаннями в реальному часі. Ці інструменти формують цифрове соціальне середовище організації, в межах якого відбувається створення, поширення та актуалізація знань. Завдяки чатам, каналам, відеоконференціям та спільним обговоренням працівники обмінюються професійним досвідом, знаннями та практичними напрацюваннями, які складно формалізувати у традиційних документах. Сучасні платформи також активно використовують інструменти ШІ для інтелектуального пошуку та автоматичного обґрунтування дискусій, що зменшує інформаційне перевантаження працівників.

В умовах цифрової трансформації організацій дедалі більшого значення набувають інструменти аналітики знань та штучного інтелекту, які формують інтелектуальний рівень сучасних систем управління знаннями, що зумовлено зростанням обсягів даних, складністю потоків знань та необхідністю прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі глибокого аналізу інформації. Аналітика знань ґрунтується на використанні методів інтелектуального аналізу даних, машинного навчання, обробки людської мови та

семантичного аналізу текстів, що дозволяє виявляти прогалини у знаннях і компетенціях персоналу.

Для підвищення інноваційності, ефективності роботи та швидкості прийняття рішень в організації важливою складовою управління є формування інноваційної культури обміну знаннями, оскільки така практика сприяє вільному, прозорому і структурованому обміну інформацією між співробітниками, використовуючи різні канали, технології, цифрові платформи, які посилюють взаємодію та сприяють розвитку відкритості, спільності, взаємодопомоги, мотивації до навчання та експериментів.

Організації, які системно генерують інновації, підвищують продуктивність і швидко адаптуються до змін середовища демонструють високу цифрову

зрілість, ефективно інтегруючи цифрові технології, дані та аналітику в усі свої процеси. Такі організації мають упорядковані бази знань, налагоджені комунікації, швидкі канали інформаційного обміну та автоматизовані процеси управління знаннями, що безпосередньо впливає на інноваційний результат. Організації з високою цифровою зрілістю сприймають цифрові технології як ядро інноваційної стратегії, де дані, автоматизація і культура обміну знаннями приводить до створення нових цінностей та конкурентних переваг.

Візуально модель цифрової зрілості організації для інноваційних результатів можна представити у вигляді матриці з рівнями зрілості і ключовими характеристиками на кожному рівні (табл. 1).

Таблиця 1

### Модель цифрової зрілості для створення інновацій

Рівень цифрової зрілості	Характеристика	Використання цифрових технологій	Орієнтація на інновації
1. Початковий	Цифрові інструменти використовуються фрагментарно	Локальні інструменти, ручні процеси	Інновації відбуваються випадково, немає системного підходу
2. Розвиваючий	Впровадження цифрових рішень у ключові процеси	Основні платформи для обліку, комунікацій, баз даних	Ідеї для поліпшення процесів з'являються періодично
3. Інтегрований	Дані та технології інтегровані між департаментами	ERP, CRM, BI-системи, бази даних	Інновації систематизуються: впроваджуються нові продукти/процеси
4. Оптимізований	Дані використовуються для аналітики та прогнозування	AI, Big Data, автоматизація, аналітичні платформи	Пріоритет на інновації, швидка адаптація до ринку
5. Лідерський/ Трансформаційний	Культура цифрової інноваційності	Повна цифрова інтеграція, відкритий обмін знаннями, автономні системи	Створення нових ринків, продуктів, бізнес-моделей, цифрове лідерство

Джерело: сформовано на основі [8, 9]

На першому і другому рівнях організації використовують цифрові технології переважно для автоматизації рутинних завдань. На третьому рівні дані стають ресурсом для прийняття рішень і процеси набувають певної прозорості. Четвертий і п'ятий рівні демонструють цифрову зрілість як драйвера інновацій і конкурентних переваг, оскільки організація фокусується на інноваційних результатах, оптимізуючи бізнес-процеси, узагальнюючи досвід клієнтів та пропонуючи ефективні рішення для ринку. Інновації в таких організаціях з'являються систематично, технології підтримують бізнес-стратегію та цілі інноваційного розвитку, рішення приймаються на основі даних, прогнозів і моделей, співробітники мотивовані генерувати ідеї, ділитися знаннями та впроваджувати нові практики, що дозволяє швидко адаптувати інноваційні процеси та моделі бізнесу під нові виклики.

**Висновки.** Сучасні організації функціонують у високодинамічному середовищі, де швидкість та ефективність обміну знаннями визначають здатність до інновацій. Цифрові інструменти управління знаннями сприяють інноваційному розвитку організації через прискорений обмін, колективну генерацію ідей, аналітику знань і даних, візуалізацію та моделювання рішень, підвищення креативності, формуючи інтегроване знанняве середовище. Вони охоплюють широкий

спектр технологічних рішень, а саме: корпоративні бази даних, системи електронного документообігу, платформи спільної роботи, системи управління навчанням, інструменти аналітики знань, хмарні сервіси, рішення на основі штучного інтелекту та машинного навчання (чат-боти, інтелектуальні пошукові системи, рекомендаційні механізми), застосування яких дає змогу не лише накопичувати та зберігати знання, а й активно перетворювати їх на основу для прийняття управлінських рішень та створення інновацій.

Штучний інтелект та аналітика знань посилюють потенціал систем управління знаннями, забезпечуючи персоналізацію навчання, автоматизацію доступу до релевантної інформації та прогнозування інноваційних потреб організації.

Тобто, у контексті інноваційного розвитку організацій цифрові інструменти виконують роль каталізатора інноваційних процесів, оскільки сприяють формуванню культури відкритого обміну знаннями, міждисциплінарної взаємодії та колективного навчання. Завдяки цифровим платформам знання перестають бути ізольованими в межах окремих підрозділів чи індивідів і стають доступними для широкого кола, що створює сприятливі умови для генерації нових ідей, розвитку креативного потенціалу персоналу та впровадження організаційних і технологічних інновацій.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та ефективністю управління знаннями в організації, оскільки низький рівень цифрової культури, опір змінам і недостатня компетентність персоналу можуть суттєво обмежувати потенціал цифрових рішень. Організації ж з високим рівнем цифрової зрілості здатні не лише використовувати окремі цифрові інструменти, а й інтегрувати їх у єдину

екосистему управління знаннями, що підтримує стратегічні цілі інноваційного розвитку.

Подальші напрями дослідження вбачаються у вивченні алгоритмічної упередженості та збереження організаційного досвіду для подальшого використання накопичених знань незалежно від кадрових змін чи технологічних трансформацій.

#### Список використаних джерел:

1. Шатілова, О.В., Шишук, Н.О. (2020). Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки, № 4. С. 249-255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>
2. Митрофанова, Г.Я., Луговий, М.Д., Мусієнко, К.А. (2024). Цифрові інструменти управління організацією та проектами: міжнародні тенденції та інновації. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-98>
3. Копитко, М.І., Михаліцька, Н.Я., Яцик М.Р. (2025). Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. Наукові інновації та передові технології, № 1(41). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)
4. Захарчин, Г.М., Панас Я.В. (2021). Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Вип. 36. С. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-13>
5. Чорна О.А. (2022). Поглиблення інтелектуалізації підприємств у напрямі цифрової трансформації та переходу до індустрії 4.0. Економічний вісник Донбасу, № 1(67). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-125-134](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-125-134)
6. Островська, Г.Й., Островський, О.Т. (2023). Управління знаннями в умовах розвитку інтелектуалізації та цифровізації промислових підприємств. Цифрова економіка, математичні і інструментальні методи економіки, № 10(26). С. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300881>
7. Ілляшенко, С.М., Шипуліна, Ю.С. (2019). Механізми управління знаннями в організації в контексті її ринково орієнтованого інноваційного розвитку. Маркетинг і цифрові технології, Т. 3. № 1. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.1.2019.1>
8. Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, Vol. 25. No. 1. Pp. 107-136. URL: <https://home.business.utah.edu/actme/7410/Alavi%20and%20Leidner.pdf>
9. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press. DOI: <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
10. Bersin, J. (2017). The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. Deloitte Insights. URL: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/>
11. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York, Oxford University Press. 284 pp. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

#### References:

1. Shatilova, O.V., & Shyshuk, N.O. (2020). Tsyfrovi instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii [Digital tools for innovative development of business organizations]. Problems of economy, No. 4. Pp. 249-255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255> [in Ukrainian].
2. Mytrofanova, H.Ia., Luhovyi, M.D., & Musiienko, K.A. (2024). Tsyfrovi instrumenty upravlinnia orhanizatsiieiu ta proiektamy: mizhnarodni tendentsii ta innovatsii [Digital tools for organization and project management: international trends and innovations]. Journal of Management, Economics and Technology. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-98> [in Ukrainian].
3. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ia., & Yatsyk, M.R. (2025). Tsyfrovi instrumenty rozvytku liderstva ta komunikatsii v systemi upravlinnia personalom lohistychnykh orhanizatsii [Digital tools for leadership development and communications in the personnel management system of logistics organizations]. Scientific Innovations and Advanced Technologies, No. 1(41). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217) [in Ukrainian].
4. Zakharchyn, H.M., & Panas, Ya.V. (2021). Upravlinnia znanniamy v umovakh rozvytku tsyvrovoi ekonomiky ta intelektualizatsii suspilstva [Knowledge Management in the Conditions of Digital Economy Development and Intellectualization of Society]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, Iss. 36. Pp. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-13> [in Ukrainian].
5. Chorna, O.A. (2022). Pohlyblennia intelektualizatsii pidpriemstv u napriami tsyvrovoi transformatsii ta

perekhodu do industrii 4.0 [Deepening the intellectualization of enterprises in the direction of digital transformation and transition to industry 4.0.] Economic Bulletin of Donbas, No. 1(67). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-125-134](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-125-134) [in Ukrainian].

6. Ostrovska, H.I., & Ostrovskyi, O.T. (2023). Upravlinnia znanniamy v umovakh rozvytku intelektualizatsii ta tsyfrovizatsii promyslovykh pidpriemstv [Knowledge management in the context of the development of intellectualization and digitalization of industrial enterprises]. Digital Economics, Mathematical and Instrumental Methods of Economics, No. 10(26). Pp. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300881> [in Ukrainian].

7. Illiashenko, S.M., & Shypulina, Yu.S. (2019). Mekhanizmy upravlinnia znanniamy v orhanizatsii v konteksti yii rynkovo oriientovanoho innovatsiinoho rozvytku [Knowledge management mechanisms in an organization in the context of its market-oriented innovative development]. Marketing and Digital Technologies, Vol. 3. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.1.2019.1>

8. Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, Vol. 25. No. 1. Pp. 107-136. URL: <https://home.business.utah.edu/actme/7410/Alavi%20and%20Leidner.pdf> [in English].

9. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press. DOI: <https://doi.org/10.1145/348772.348775> [in English].

10. Bersin, J. (2017). The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. Deloitte Insights. URL: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/> [in English].

11. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York, Oxford University Press. 284 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> [in English].

Дата надходження статті: 05.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.01.2026 р.