

Бігори Е.Ю.

студент магістратури

Державного вищого навчального закладу

«Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9713-7717>

Брензович К.С.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Державного вищого навчального закладу

«Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1935-3581>

Bihori Eduard

Master Student

State University “Uzhhorod National University”

Brenzovych Kateryna

PhD in Economics, Docent,

Associate Professor of International Economic Relations Department

State University “Uzhhorod National University”

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ТНК

Анотація. У статті досліджується сутність та роль управління знаннями як складової корпоративної стратегії транснаціональних корпорацій. Визначено, що в сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої конкуренції знання стають ключовим стратегічним ресурсом, який забезпечує інноваційність, гнучкість і довгострокову конкурентну перевагу компаній. Проаналізовано основні підходи до формування систем управління знаннями. Узагальнено риси систем управління знаннями ТНК. Виявлено, що успіх реалізації даної стратегії залежить від поєднання технологічних інструментів (корпоративних баз знань, платформ спільного навчання, штучного інтелекту) із розвитком організаційної культури, орієнтованої на обмін знаннями та безперервне навчання. Розглянуто приклад використання сучасних технологій в управлінні знаннями компанії «Siemens». Окреслено фактори забезпечення ефективності управління знаннями як інтегрованого елементу корпоративної стратегії ТНК.

Ключові слова: знання, управління знаннями, транснаціональні корпорації, інновації, корпоративна стратегія, штучний інтелект.

Вступ та постановка проблеми. У світовій науці та практиці корпоративного менеджменту управління знаннями є однією з провідних парадигм, необхідних для формування стійкої бізнес-моделі, організаційного навчання, внутрішньої синергії та розвитку інтелектуального капіталу. Знання становлять основу конкурентоспроможності ТНК, а їх вага поряд з традиційними ресурсами (капіталом, технологіями, виробничими потужностями та корпоративними фінансами) дедалі зростає.

Від швидкості опрацювання, накопичення та використання знань залежить здатність компаній швидше за інших впроваджувати інновації, долати ризики, виходити на нові ринки та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Компаніям, що діють у глобалізованому просторі, доводиться також стикатися з ймовірністю втрати знань через географічну та організаційну роз'єднаність, створювати доступ до єдиної корпоративної бази знань для підрозділів та команд, а також забезпечувати безпеку

та збереження корпоративних знань від зовнішніх утручань та витоків.

Зрештою, знання є ключовим ресурсом у динамічних та високотехнологічних галузях світової економіки, у яких домінують ТНК, тож ефективне управління знаннями є основою конкурентоспроможності компаній, оскільки дозволяє скорочувати терміни розробки нових та удосконалення існуючих товарів, мінімізувати витрати та прискорено впроваджувати інновації.

Зазначене актуалізує необхідність вивчення ролі управління знаннями як складової корпоративної стратегії транснаціональних корпорацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на трансформацію підходів до управління знаннями компаній, напрямок яких задають процеси цифровізації, зростання можливостей штучного інтелекту, загострення глобальної конкуренції та переосмислення цінності знань у забезпеченні конкурентних позицій міжнародних компаній,



чимало досліджень зарубіжних та українських авторів присвячені вивченню даної проблематики. У зарубіжній науці даний напрям досліджень у теоретичному обґрунтуванні сформувався досить давно. Зокрема, у праці І.Нонаки та Т.Такеучі [1] запропоновано обґрунтування механізму дії так званої «спіралі знань» інноваційної організації, яка «виробляє знання» і перетворює їх в організаційні дії, які приносять успіх у діяльності. Т.Девентпорт та О.Прусак [2] розглядають управління знаннями як стратегічну інвестицію організації, від якої залежить довготривалий успіх компанії. М.Алаві та Д.Ліднер у дослідженні [3] пропонують процесну модель управління знаннями для організацій, яка складається з чотирьох компонентів – створення, кодування, передачі та застосування знання. Д.Грант пропонує розглядати фірму (компанію) як інституцію, призначену для інтеграції знань, а не просто як виробника товарів або послуг (knowledge-based firm) [4]. Серед українських науковців, що працюють над даною тематикою, слід відмітити Т.Бусарєву, у працях якої систематизовано різновиди систем управління знаннями [5], [6] та Н.Полякова [7], який виокремлює особливості управління знаннями саме у міжнародних компаніях.

Метою наукової статті є дослідження управління знаннями як ключової складової стратегії провідних транснаціональних корпорацій, зокрема визначення основних механізмів збору, обміну та застосування знань, які забезпечують конкурентні переваги ТНК на глобальному ринку. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати теоретичні аспекти процесів інтеграції управління знаннями у стратегічне планування компаній, виокремити практики та інструменти, що дозволяють підвищити інноваційну спроможність і продуктивність організацій, вивчити роль цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та систем обміну знаннями, у підтримці організаційного навчання та розвитку корпоративної культури. Це дозволить оцінити, яким чином технологічні інновації впливають на ефективність управління знаннями та конкурентоспроможність ТНК у глобальному бізнес-середовищі.

Результати дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції знання виступають стратегічним ресурсом розвитку транснаціональних корпорацій. Саме ефективне управління знаннями стає ключовою передумовою формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємств.

Під управлінням знаннями розуміють цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань в компанії. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу [7].

Як підкреслюють І.Нонака та Х.Такеучі, процес створення організаційного знання базується на постійній взаємодії між індивідуальним і колективним досвідом, де знання циркулюють у циклі соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації [1]. Такий підхід дозволяє організації формувати інноваційну динаміку, яка забезпечує не лише адаптацію до змін, а й випередження ринкових тенденцій.

Слід наголосити на важливості стратегічної інтеграції систем управління знаннями у структуру корпоративного менеджменту. Так, Т.Девентпорт і Л.Прусак [2] відзначають, що управління знаннями має поєднувати технологічні рішення з організаційною культурою, мотивацією персоналу та управлінськими процесами. Саме взаємодія цих елементів створює середовище, у якому знання трансформуються у практичні дії, що веде до підвищення ефективності операційної діяльності, інноваційності та довгострокової стійкості бізнесу. Автори наголошують, що знання є таким же цінним корпоративним активом, як і матеріальні. Однак, потреба максимально використовувати знання, отримати від них якомога більше цінності, зараз більша, ніж у минулому.

Дослідники економіки знань підкреслюють, що управління знаннями є не лише технологічним, а й соціально-культурним процесом. У своїй праці М. Алаві та Д. Лейднер [3] наголошують, що ефективність систем управління знаннями визначається не лише обсягом інформації, а й здатністю організації створювати, структурувати та використовувати знання для прийняття рішень. Згідно з підходом Р. Гранта [4], знання виступають головним стратегічним ресурсом компанії, а тому формування знань своєї бази має бути центральним елементом корпоративної стратегії. У цьому контексті управління знаннями виступає як фундамент побудови «знаннєвої фірми», що визначає конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Управління знаннями у транснаціональних корпораціях є системним і стратегічним процесом, що охоплює всі рівні діяльності організації – від операційного до управлінського. Управління знаннями включає створення, накопичення, збереження, поширення та використання знань, які формують основу для постійного навчання і розвитку. Знання розглядаються не як статичний ресурс, а як динамічний процес взаємодії між працівниками, технологіями та організаційним середовищем. Саме ця взаємодія забезпечує стратегічну гнучкість компанії, їх здатність швидко реагувати на ринкові зміни та зберігати конкурентні переваги навіть у періоди глобальної нестабільності. По суті, управління знаннями – це управління інтелектуальним капіталом компанії у сукупності його складових – організаційного капіталу, людського капіталу, капіталу відносин, соціального капіталу [5].

Системи управління знаннями категоризують у відповідності до проблем, на розв'язання яких вони спрямовані, їх можливостей та соціальних характеристик, зокрема на такі:

- системи бізнес-аналітики;
- системи спільної роботи (групове програмне забезпечення);
- системи управління компетенціями;
- корпоративні портали;
- системи управління документами;
- системи електронного навчання;
- експертні системи;
- системи виявлення знань;
- карти знань;
- системи документообігу [6].

Та попри різноманітність систем та підходів до їх провадження, характерними рисами систем управління знань у ТНК є глобальне охоплення знань, трансфер знань між підрозділами через кордони, уніфікація та стандартизація управління знаннями та інформацією, підтримка інновацій, мультикультурність, захист корпоративної інформації.

Приклад провідних ТНК, таких як “IBM”, “Siemens”, “Toyota”, “Microsoft” свідчить, що знання стають центральною складовою корпоративної стратегії. Вони активно впроваджують системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), які поєднують аналітику даних, штучний інтелект і автоматизовані інструменти комунікації. Такі системи дозволяють швидко ідентифікувати фахівців у певних галузях, створювати спільноти практики, а також використовувати попередній досвід компанії при прийнятті управлінських рішень.

Особливу роль у сучасному управлінні знаннями відіграє цифровізація, що трансформує підходи до зберігання, аналізу та використання інформації. Сучасні інструменти, такі як штучний інтелект (AI), хмарні платформи, ERP-системи та аналітика великих даних (Big Data) забезпечують прозорість бізнес-процесів, спрощують комунікацію між підрозділами та дозволяють автоматично відстежувати динаміку знань у компанії. Вони також полегшують формування прогностичних моделей, що допомагають виявляти потенційні ризики, можливості для розвитку та напрями інновацій.

Використання Big Data у системах управління знаннями дозволяє компаніям переходити від описового до аналітичного управління. Наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання компанії можуть виявляти закономірності у поведінці споживачів, ефективності команд або результативності навчальних програм. Це забезпечує прийняття стратегічно обґрунтованих рішень і підвищує адаптивність до ринкових змін. У міжнародних корпораціях знання дедалі частіше інтегруються з цифровою аналітикою, створюючи так звані «розумні організації» (smart organizations), у яких знання циркулюють між працівниками, системами і процесами в реальному часі.

Світові IT-компанії пропонують готові цифрові рішення для компаній, які мають на меті інтегрувати ІТ у свої внутрішні системи управління знаннями. Так компанія “Knowledge Orchestrator” спільно з “IBM” розробили однойменну унікальну платформу управління знаннями для корпоративного

сектору [8], яка використовує штучний інтелект для перетворення неструктурованих даних в корисні знання. Платформа дозволяє запобігти втраті критичних знань – наприклад, коли досвідчені працівники йдуть, а їхні знання лишаються задокументованими, допомагає приймати рішення, перетворюючи дані у смислові знання, адаптовані під рівень підготовки користувача. Також платформа підвищує внутрішню залученість співробітників, дозволяє обмінюватися знаннями. За даними досліджень, використання платформи дозволило збільшити продуктивність працівників у 3,8 рази [9].

Для успішного функціонування KMS необхідно створити середовище довіри, мотивації та взаємодії, де керівництво виступає фасилітатором навчальних процесів, сприяючи розвитку креативності, ініціативності та командної взаємодії. У провідних транснаціональних корпораціях для цього використовують наставництво, коучинг, внутрішні інкубатори інновацій та елементи гейміфікації, коли співробітники отримують бонуси або корпоративне визнання за внесок у поповнення та розвиток бази знань. До прикладу, у компанії “Siemens” діє глобальна платформа ShareNet, яка дозволяє співробітникам з різних підрозділів ділитися досвідом, документами й кращими практиками в рамках спільнот [10]. У компанії активно розвинена система наставництва – менторство є важливою частиною культури, сприяючи інноваціям і розвитку співробітників [11]. Крім технологічної інфраструктури, “Siemens” приділяє велику увагу організаційному середовищу: у їхньому “knowledge journey” йдеться про поєднання технічних рішень із культурними аспектами – управління знаннями в компанії спирається на активну участь співробітників з підтримкою керівництва.

Окрім внутрішніх процесів, сучасні корпорації активно розвивають зовнішню взаємодію у сфері знань. Це охоплює партнерство з університетами, дослідницькими інститутами, стартапами, клієнтами та навіть конкурентами для спільного створення нових знань і технологій. Такий формат відомий як “open innovation”, або відкрите інноваційне середовище, що сприяє інтеграції різних джерел знань і прискорює розвиток нових продуктів.

В українському контексті управління знаннями у філіях ТНК має подвійний виклик: необхідність адаптації глобальних моделей до місцевих умов і формування власної корпоративної ідентичності. Впровадження ефективних систем управління знаннями в Україні сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й розвитку людського капіталу, що є ключовою передумовою інтеграції у міжнародні бізнес-мережі.

Таким чином, управління знаннями повинно бути інтегрованим елементом корпоративної стратегії ТНК. Його ефективність визначається узгодженістю п'яти взаємопов'язаних факторів:

1. Стратегічна інтеграція – включення управління знаннями у систему стратегічного планування компанії.

2. Корпоративна культура – формування цінностей довіри, обміну досвідом і підтримки інновацій.

3. Лідерство – заохочення обміну знаннями, розвиток колективної відповідальності та відкритої комунікації.

4. Цифрова інфраструктура – впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечують доступність знань.

5. Безперервне навчання персоналу – розвиток компетенцій, систем навчання і стимулювання професійного зростання.

Поєднання цих елементів створює цілісну екосистему знань, що забезпечує інноваційність, адаптивність і конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій на глобальному ринку. У контексті сучасних викликів цифрової економіки саме управління знаннями стає ключовою функцією стратегічного менеджменту, яка визначає не лише ефективність поточних операцій, але й довгострокову стійкість розвитку корпорацій у глобальному середовищі.

Висновки. Управління знаннями є стратегічним ресурсом транснаціональних корпорацій, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і сприяє адаптації компаній до швидкозмінних умов глобального ринку. Воно поєднує людський, організаційний та технологічний капітал, забезпечуючи ефективний збір, обробку, збереження та поширення знань у межах усіх структурних підрозділів.

Провідні ТНК демонструють високий рівень інтеграції формальних і неформальних механізмів обміну знаннями. Формальні механізми включають

навчальні програми, сертифікаційні курси та внутрішні тренінги, тоді як неформальні – спільні проєктні групи, менторство та внутрішні соціальні мережі. Така система дозволяє оперативно впроваджувати інновації та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень.

Цифровізація управління знаннями, включно з використанням хмарних платформ, систем управління контентом, аналітичних інструментів і технологій великих даних, підвищує швидкість обробки інформації, забезпечує безпеку знань і сприяє глобальній координації діяльності ТНК.

Корпоративна культура та мотиваційні механізми відіграють ключову роль у формуванні середовища для обміну знаннями. Інтеграція знань із зовнішніми стейкхолдерами, включно з партнерами, постачальниками, клієнтами та науковими установами, дозволяє формувати екосистему знань, отримувати доступ до передових технологій та інновацій, одночасно зменшуючи ризики відставання від конкурентів.

Управління знаннями є ключовим елементом інноваційного розвитку ТНК, що дозволяє ефективно керувати портфелем інноваційних проєктів, оцінювати ризики та визначати пріоритетні напрями інвестицій у нові продукти, послуги та виробничі процеси. Управління знаннями у провідних ТНК виступає не лише як операційний інструмент, а як стратегічна складова, що формує стійкі конкурентні переваги, забезпечує гнучкість і адаптивність компаній, сприяє інноваційності та підтримує довгостроковий розвиток у глобальному масштабі.

Список використаних джерел:

1. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford University Press, 1995. 284 pp. DOI: <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
2. Davenport T., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998. URL: https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know (дата звернення 05.11.2025).
3. Alavi M., Leidner D. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 2001. Vol. 25, № 1. P. 107–136. URL: <https://home.business.utah.edu/actme/7410/Alavi%20and%20Leidner.pdf> (дата звернення 05.11.2025).
4. Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17, Issue 52. P. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
5. Busarieva T. The universal model of knowledge management of corporations. *Herald of KNUTE*. 2020. № 6. P. 36–26. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(134\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(134)04)
6. Бусарева Т.Г. Характеристика складових моделі управління знаннями ТНК. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 2 (19). С. 10–14. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/03.pdf (дата звернення 06.11.2025).
7. Поляков Н. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>
8. Knowledge Orchestrator. URL: <https://www.knowledge-orchestrator.com/> (дата звернення 06.11.2025).
9. Symphony of data and knowledge. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/case-studies/knowledge-orchestrator> (дата звернення 06.11.2025).
10. Heier H., Strahinger S. Knowledge Management Systems and Organizational Change Management: The Case of Siemens ShareNet. *Practical Aspects of Knowledge Management, 6th International Conference, PAKM 2006, Vienna, Austria, November 30 – December 1*. 2006. P. 97–105. DOI: https://doi.org/10.1007/11944935_9
11. Engineering the future: Celebrating mentorship at Siemens. *SIEMENS*. URL: <https://blogs.sw.siemens.com/simcenter/engineering-the-future-celebrating-mentorship-at-siemens/> (дата звернення 16.11.2025).

References:

1. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press, 284 p. DOI: <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
2. Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998. Available at: https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know (Accessed November 5, 2025).
3. Alavi, M., Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol.25, №1, P.107–136. Available at: <https://home.business.utah.edu/actme/7410/Alavi%20and%20Leidner.pdf> (Accessed November 5, 2025).
4. Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue 52. P. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
5. Busarieva, T. (2020). The universal model of knowledge management of corporations. *Herald of KNUTE*, № 6, P. 36–26. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(134\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(134)04)
6. Busarieva, T.H. (2019). Kharakterystyka skladovykh modeli upravlinnia znanniamy TNK [Characteristics of the constituent models of knowledge management of TNCs]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, Issue 2 (19), P. 10–14. Available at: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/03.pdf (Accessed November 6, 2025).
7. Poliakov, N. (2017). Upravlinnia znanniamy u mizhnarodnykh kompaniiakh: teoretyko-metodolohichni zasady, osnovni napriamy ta mekhanizm [Knowledge management in international companies: theoretical and methodological principles, basic principles and mechanisms]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, № 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>
8. Knowledge Orchestrator. Available at: <https://www.knowledge-orchestrator.com/> (Accessed November 6, 2025).
9. Symphony of data and knowledge. *IBM*. Available at: <https://www.ibm.com/case-studies/knowledge-orchestrator> (Accessed November 16, 2025).
10. Heier, H., Strahringer, S. (2006). Knowledge Management Systems and Organizational Change Management: The Case of Siemens ShareNet. *Practical Aspects of Knowledge Management, 6th International Conference, PAKM 2006, Vienna, Austria, November 30 – December 1*, P. 97–105. DOI: https://doi.org/10.1007/11944935_9
11. Engineering the future: Celebrating mentorship at Siemens. *SIEMENS*. Available at: <https://blogs.sw.siemens.com/simcenter/engineering-the-future-celebrating-mentorship-at-siemens/> (Accessed November 16, 2025).

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE STRATEGY OF MNC

Summary. The study examines knowledge management (KM) as a key element of the strategic framework of multinational corporations (MNCs), focusing on its implementation, challenges, and relevance for the Ukrainian business environment. In the global economy of technological change and uncertainty, the ability to create, share, and apply knowledge ensures sustainable competitive advantage. KM is viewed as a strategic capability that supports organizational learning, innovation, and global coordination across subsidiaries. The research analyzes classical and modern KM theories and models (Nonaka and Takeuchi, Davenport and Prusak, Alavi and Leidner), emphasizing the transformation of knowledge from a functional process into a strategic asset. Empirical evidence shows that MNCs with strong KM systems outperform competitors in adaptability, innovation, and resilience, though they still face barriers such as cross-cultural knowledge transfer, intellectual property protection, and local adaptation. The purpose of the study is to identify best practices and success factors of KM in leading MNCs and develop recommendations for Ukrainian subsidiaries. The methodology includes a systematic literature review, analysis of global case studies, and examination of secondary data on KM efficiency. Special attention is paid to digital tools – AI, ERP, big data analytics, and collaboration platforms – that facilitate knowledge integration across geographically distributed structures. Findings show that organizational culture, leadership engagement, and digital readiness are crucial for successful KM. Ukrainian subsidiaries benefit from aligning global KM standards with local practices, which improves innovation, decision-making, and competitiveness. KM also enhances organizational resilience and accelerates post-crisis recovery. The study concludes that KM must be integrated as a strategic function influencing innovation, efficiency, and sustainability. Five pillars underpin effective KM: strategic alignment, culture, leadership, technology, and continuous learning. The research contributes a comprehensive framework linking KM to corporate strategy, innovation, and competitiveness, offering practical insights for managers and a foundation for further academic research.

Keywords: knowledge, knowledge management, multinational corporations, innovation, corporate strategy, artificial intelligence.

Стаття надійшла: 21.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025