

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-45>

УДК 658.3

Федоришина Лариса Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

Прокопова Анна-Марія Віталіївна

здобувачка освітнього ступеня «магістр»,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9237-7194>

Larysa Fedoryshyna, Anna-Mariia Prokopova

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

САМОНАВЧАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК НОВА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

LEARNING ORGANIZATION AS A NEW MODEL OF EFFECTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Анотація. У статті розкрито доцільність переходу в процесі управління знаннями від традиційної організації до самонавчальної. Представлено ключові відмінності між традиційною та самонавчальною організаціями. Доведено, що в процесі своєї еволюції організації, враховуючи швидкість зміни середовища їхньої діяльності, гнучкість реагування на зміни та готовність персоналу змінюватися і відповідати майбутнім викликам, можуть трансформуватися у самонавчальні. Виокремлено принципи побудови та функціонування самонавчальної організації, які окреслюють правила її створення та можливості ефективного функціонування й підтримки безперервного процесу накопичення, створення та поширення знань. Розкрито на прикладі компанії Amcor особливості переходу до самонавчальної організації, виявлено при цьому переваги й недоліки теперішнього стану організації та сформовано рекомендації для посилення процесу трансформації.

Ключові слова: самонавчальна організація, традиційна організація, навчання, розвиток персоналу, знання, управління знаннями, накопичення знань, трансфер знань.

Summary. The article reveals the essence of a the learning organization as a new model of effective knowledge management. The purpose of the article is to substantiate the feasibility of transitioning from a traditional to a learning organization in the process of knowledge management in modern conditions. The key differences between traditional and learning organizations are presented. It is proven that in the process of their evolution, organizations, taking into account the speed of change in the operating environment, flexibility in responding to changes and the readiness of personnel to change and meet future challenges, can transform into learning ones. The principles of building and functioning of a learning organization are highlighted, which outline the rules for its creation and the possibilities of effective functioning and support of the continuous process of accumulation, creation and dissemination of knowledge. The principles of building a learning organization include systems thinking, shared vision, mental models, personal mastery and team learning, and the principles of functioning are open exchange of knowledge; continuous learning, improvement and innovation; open communication. The specifics of the transition to a learning organization are revealed using the example of Amcor. The advantages and disadvantages of the current state of the organization are described. The originality of the research results lies in the fact that the justification for the feasibility of the transition from a traditional to a learning organization using the example of Amcor has been further developed and recommendations have been formulated to strengthen the transformation process (transparency and communication of results, balance of "top-down" and "bottom-up", workload management, development of training teams, culture of mistakes as learning, sustainable personnel development). The practical value of the research results lies in the possibility of their use by other organizations in building learning organizations.

Keywords: learning organization, traditional organization, training, personnel development, knowledge, knowledge management, knowledge accumulation, knowledge transfer.

Постановка проблеми. В сучасних умовах конкурентоспроможність організацій визначається не стільки наявністю матеріальних активів, скільки здатністю працівників постійно оновлювати знання, обмінюватися ними та застосовувати на практиці. Відтак, постійна динаміка зовнішнього середовища, швидкі технологічні зміни, зростання ролі інтелектуального капіталу як ключового ресурсу розвитку зумовлюють необхідність переходу від традиційної до самонавчальної організації в контексті управління знаннями.

Традиційні організаційні моделі, що базуються на ієрархічному управлінні та централізованому прийнятті рішень, втрачають ефективність у середовищі, де головним чинником успіху є гнучкість, швидкість навчання та адаптації. Натомість самонавчальна організація формує культуру безперервного розвитку, взаємного навчання, ініціативності та інноваційності.

В цьому контексті дослідження доцільності переходу до моделі самонавчальної організації дозволяє визначити, як вони можуть підвищити ефективність управління знаннями, забезпечити сталий розвиток і мінімізувати ризики втрати компетенцій у швидкозмінних умовах ринку. Особливої актуальності це набуває в нашій країні, адже прискорена діджиталізація в усіх сферах, євроінтеграційні процеси та воєнні виклики вимагають від організацій гнучких підходів до розвитку людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом актуалізувалися дослідження ефективності діяльності самонавчальних організацій, доцільності переходу до них від традиційних організацій як серед зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Так, Жолонко Т. досліджено концепцію організації, що навчається; висвітлено основні принципи її побудови та функціонування, а також проаналізовано перспективи збільшення кількості організацій, що навчаються, в Україні [1]. Островською Г. обґрунтовано необхідність і сформовано концептуальні основи побудови самонавчальної організації, яка володіє низкою унікальних конкурентних переваг за рахунок ефективного використання інтелектуального потенціалу [2]. Продовжуючи власні дослідження, Островська Г. з колективом співавторів [3] розробили рекомендації щодо побудови самонавчальних організацій з метою отримання принципово нових конкурентних переваг в умовах економіки, заснованої на знаннях.

Особливості побудови самонавчальної організації на прикладі LEGO представили у своєму дослідженні Kristensen T.B., Saabye H., Edmondson A. [4], демонструючи, як навчальний підхід до бережливого управління, що застосовується компанією, може позитивно вплинути на короткострокову ефективність і якість та створити

основу для довгострокової конкурентної переваги (тобто самонавчальної організації) у невиробничому контексті. А дослідження Mohammad S., Sağsan M., Şeşen H. [5] показує, що самонавчальні організації позитивно впливають на креативність через стійкість співробітників та залученість до роботи, а ті, своєю чергою, – на інновації (можливості їх продукування та впровадження).

Загалом вказані роботи свідчать, що окреслена проблематика має не лише теоретичне, а й прикладне значення – зокрема в контексті пошуку ефективних інструментів формування самонавчальної культури, здатної забезпечити інноваційність, стійкість і конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі, а тому потребує подальших досліджень.

Мета статті: обґрунтування доцільності переходу від традиційної до самонавчальної організації в процесі управління знаннями в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб організації в умовах швидкозмінного середовища залишалися конкурентоспроможними, вони мають ефективно використовувати усі наявні ресурси, в тому числі людський капітал та продуковані й нагромаджені ним знання. Це, безперечно, вимагає переходу від традиційних організацій до самонавчальних, які принципово відрізняються. Так, традиційна організація базується на ієрархії, чітких посадових інструкціях і підпорядкованості. В ній управлінські рішення здебільшого ухвалюються зверху й базуються на усталених правилах чи прецедентах. Працівники в такій моделі розглядаються передусім як виконавці, їхня роль обмежується виконанням завдань у межах посадових обов'язків, а навчання зводиться до періодичних курсів підвищення кваліфікації. Конфлікти чи розбіжності в поглядах/методах роботи часто вважаються небажаними, а комунікація між підрозділами має формальний характер.

Самонавчальна організація ґрунтується на гнучкій структурі (матричній чи мережевій), де вирішальне значення має інтелектуальний і творчий потенціал людей. Тут ціниться ініціативність, працівники мають змогу брати участь у прийнятті рішень і розвиватися через постійне навчання. Такі організації сприймають дискусії як джерело нових ідей, активно обмінюються знаннями, формують колективне бачення майбутнього. Їхня культура побудована на партнерстві й довірі, що створює сприятливе середовище для інновацій та саморозвитку.

Ключові відмінності між цими організаціями наведено у табл. 1.

Варто зауважити, що організації проходять декілька рівнів в своєму розвитку і тільки на найвищому перетворюються у самонавчальні (рис. 1): саме в них нові знання та досвід стають

Таблиця 1 – Ключові відмінності традиційної та самонавчальної організації

Ознака	Традиційна організація	Самонавчальна організація
Головна мета	Виконання планів, досягнення короткострокових результатів	Постійне вдосконалення, розвиток персоналу, інновації, трансфер знань
Структура	Жорстка, ієрархічна (як правило, лінійна, лінійно-функціональна)	Гнучка, адаптивна (як правило, мережева, матрична, проєктна)
Адаптивність	Низька	Висока, швидко реагує на зміни середовища
Комунікації	Односторонні, вертикальні (переважно зверху вниз; знизу вверху – для звітування)	Відкриті, двосторонні, горизонтальні
Інновації	Окремі інноваційні проєкти	Інновації як культура, щоденна практика
Прийняття рішень	Централізоване; рішення ухвалюються на основі прецедентів і правил	Децентралізоване, колективне; рішення приймаються залежно від оцінювання конкретної ситуації та її бачення
Участь працівників	Мінімальна, виконавча роль	Максимальна, участь у прийнятті рішень
Мотивація персоналу	Зовнішня: заробітна плата, накази	Внутрішня: розвиток, залученість, самореалізація
Ставлення до помилок	Покарання або уникання	Аналіз, навчання на помилках, експериментування
Ставлення до конфліктів	Конфлікти вважаються деструктивними	Конфлікти розглядаються як конструктивні, такі, що дозволяють знайти краще рішення
Підхід до змін	Опір змінам, зміни – як загроза	Активне прийняття змін, зміни – як можливість
Підхід до навчання	Епізодичне, формальне навчання (переважно курси підвищення кваліфікації)	Безперервне навчання, інтегроване в робочі процеси задля накопичення, створення й поширення знань
Система знань	Знання розпорошені, мало документуються (переважно неформалізовані)	Знання накопичуються, поширюються, доступні всім (здійснюється управління формалізованими та неформалізованими знаннями)
Командна робота	Обмежена, формальна	Активна, постійна співпраця й обмін знаннями
Роль керівника	Контролер, адміністратор	Коуч, фасилітатор, наставник

Джерело: сформовано на основі власних досліджень та [2]

природним елементом корпоративної культури, а здатність до навчання – ключовим стратегічним ресурсом.

Фундаментом самонавчальної організації є певні взаємопов'язані принципи, які забезпечують її розвиток і здатність до інновацій (табл. 2). Нами виділено принципи побудови самонавчальної організації та принципи її функціонування; перші окреслюють правила її створення, а другі – можливості ефективного функціонування й підтримки безперервного процесу накопичення, створення та поширення знань в організації.

Розглянемо озвучені вище положення самонавчальної організації на прикладі конкретної організації і визначимо чи здійснила вона перехід до самонавчальної. Amcor – глобальна компанія у сфері пакувальної індустрії, яка працює більш ніж у 40 країнах і обслуговує клієнтів у харчовій, фармацевтичній, побутовій та промисловій сферах. Бізнес-модель компанії ґрунтується на виробництві інноваційних рішень у сфері паку-

вання, з орієнтацією на сталість і відповідність регуляторним вимогам у різних регіонах. Масштаб діяльності вимагає постійного балансу між ефективністю глобальних операцій і гнучкістю локальних рішень. Серед стратегічних викликів компанії – необхідність адаптуватися до вимог сталого розвитку (зокрема, перехід до перероблюваних і біорозкладних матеріалів), а також впровадження цифрових технологій у виробництво та планування [9].

Корпоративна культура Amcor акцентована на таких цінностях, як «agility» (гнучкість), «innovative» (інноваційність) та «learn quickly from mistakes» (вміння швидко вчитися на помилках). Ці принципи відображені в поведінкових орієнтирах компанії та формують основу її підходу до управління. У виробничій структурі вони можуть проявлятися через створення міжфункціональних команд, експериментальні пілотні проєкти на заводах, а також через культуру відкритого обміну знаннями між підрозділами [9].

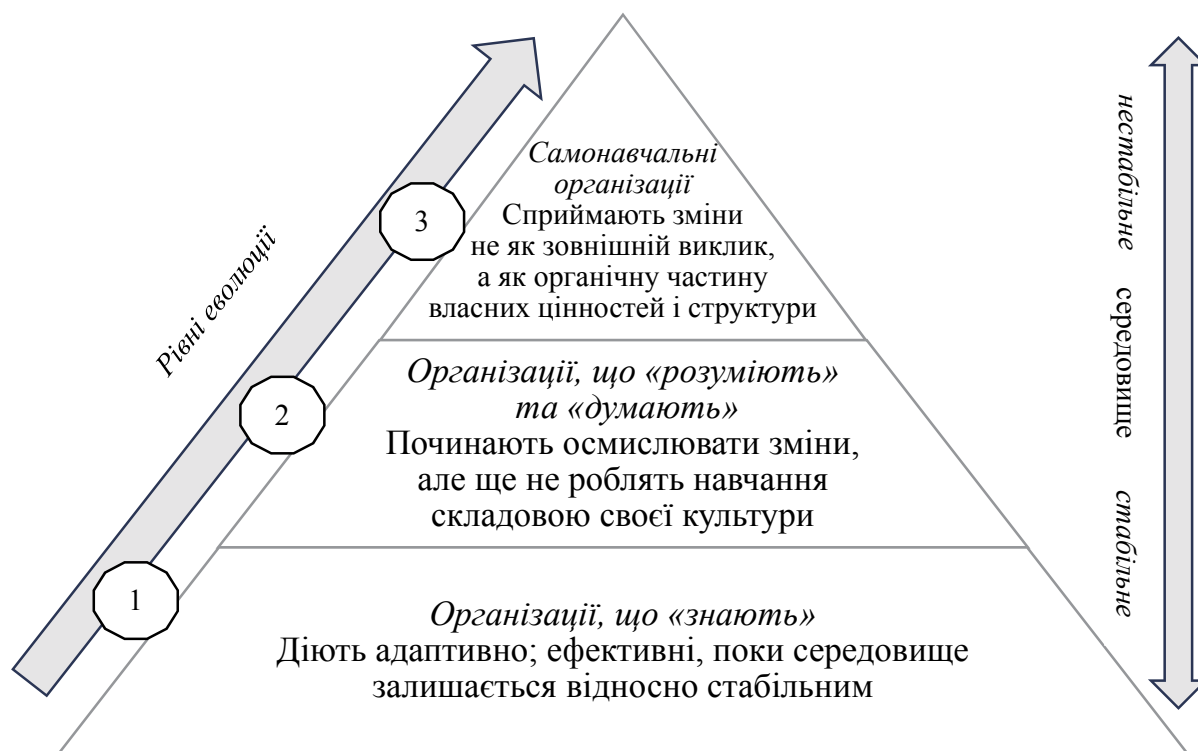


Рисунок 1 – Рівні еволюції організацій

Джерело: побудовано за [6]

Таблиця 2 – Принципи побудови й функціонування самонавчальної організації

Принципи		Сутність
побудови	Системне мислення (Systems thinking)	Організація розглядається як цілісна система із взаємопов'язаними елементами
	Спільне бачення (Shared vision)	Формування спільних цінностей і стратегічного бачення майбутнього організації
	Ментальні моделі (Mental models)	Усвідомлення та перегляд переконань і стереотипів, що впливають на поведінку працівників
	Особиста майстерність (Personal mastery)	Постійний розвиток індивідуальних компетенцій працівників (іншими словами – постійне самовдосконалення навичок, що випереджає потреби організації)
	Командне навчання (Team learning)	Обмін знаннями в групах, колективне вирішення проблем, синергія компетенцій
функціонування	Відкритий обмін знаннями	Побудова і підтримка атмосфери, за якої працівники можуть вільно висловлювати ідеї та пропозиції, що сприяє швидкому поширенню кращих практик і перетворенню помилок на ресурс навчання (зокрема, помилки розглядаються як уроки, а не як провали, створюючи основу для накопичення практичного досвіду)
	Безперервне навчання, вдосконалення та інновації	Постійний пошук нових рішень, підтримка експериментів; обмін знаннями через платформи, наставництво, спільноти кращих практик
	Відкрита комунікація	Прозорий інформаційний потік між усіма рівнями управління

Джерело: сформовано за [6–8] та результатами власних досліджень

Компанія активно інвестує у розвиток людського капіталу. Програми менторства та ініціативи з розвитку лідерства (Leadership Mentorship Program) спрямовані на обмін досвідом між різними рівнями менеджменту. Це не лише посилює управлінську компетентність, але й створює можливість для горизонтального навчання, де молоді фахівці отримують доступ до практичних знань керівників [10].

Амсог також демонструє прагнення до діджиталізації та інновацій: від впровадження систем автоматизованого планування до використання аналітики для прогнозування попиту. Водночас стійкість (sustainability) є ключовим вектором розвитку: компанія активно заявляє про розробку пакувальних рішень, придатних для переробки, що є відповіддю на глобальні кліматичні та регуляторні виклики [10].

Попри це, у структурі ще залишаються риси традиційної організації: зокрема, певна ієрархічність управління, фрагментація інформаційних потоків та повільність у прийнятті рішень на рівні великих виробничих майданчиків. Для посилення елементів самонавчальної організації Амсог може приділити більше уваги горизонтальним комунікаціям, розширенню автономії команд, створенню внутрішніх платформ для обміну знаннями та досвідом (табл. 3).

Водночас, варто враховувати і певні обмеження в можливостях розвитку організаційної структури Амсог. По-перше, недостатність публічної інформації ускладнює повне підтвердження реальних масштабів та результативності заявлених змін. По-друге, існує ризик домінування підходу

«зверху вниз», коли частина програм запускається керівництвом і сприймається не як ініціативи співробітників, а як формальні корпоративні завдання. Нарешті, помітна схильність до акценту на інноваціях будь-якою ціною, що може призводити до перевантаження працівників та зниження їхньої залученості у довгостроковій перспективі. Тому важливо збалансувати стратегічні ініціативи з реальними потребами персоналу та забезпечити простір для органічного, «знизу догори» розвитку культури навчання.

Щоб посилити перехід Амсог до справжньої самонавчальної організації й зменшити ризики, доцільно, на нашу думку, зробити декілька кроків (рис. 2).

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що перехід від традиційної моделі управління до самонавчальної організації є необхідною умовою для ефективної діяльності компаній у сучасному середовищі, де визначальними факторами виступають сталий розвиток, діджиталізація та глобальна конкуренція. Приклад Амсог демонструє, що навіть у виробничо-промисловому секторі можливо поєднувати інноваційність, гнучкість і розвиток людського потенціалу. Ініціативи компанії – трансформація S&OP, менторські програми, акцент на культурі «agility» та «learn quickly from mistakes» – свідчать про рух у напрямі формування середовища безперервного навчання. Водночас, залишаються виклики: надмірна ієрархічність, ризик формалізації «зверху вниз» та перевантаження інноваційними програмами. Рекомендовані кроки, як-от: посилення горизонтальних комунікацій, баланс між стра-

Таблиця 3 – Переваги та недоліки організації діяльності Амсог

Переваги	Недоліки
Глобальна присутність: широка географія (понад 40 країн), що забезпечує доступ до різних ринків і клієнтів	Складність координації: масштабність і багаторівневість структури ускладнюють комунікацію та уповільнюють прийняття рішень
S&OP (Sales and Operations Planning) трансформація: узгодження попиту та пропозиції, зменшення операційних «розривів» та налагодження комунікації щодо бізнес-цінності	Залишки ієрархічної культури: традиційна управлінська модель все ще зберігається у частині виробничих процесів
Людиноцентричний підхід: акцент на залученні працівників, розвиток лідерів, менторські програми	Фрагментація інформаційних потоків: не всі підрозділи мають рівний доступ до знань і кращих практик
Культура інноваційності та гнучкості: цінності «agility», «innovative», «learn quickly from mistakes»	Повільна інтеграція інновацій у великих виробничих масштабах, особливо в консервативних сегментах індустрії
Ініціативи у сфері sustainability: активний розвиток екологічних рішень у пакуванні, відповідь на глобальні тренди	Ризик бюрократизації: складна структура управління іноді стримує швидке втілення нових ідей
Діджиталізація: впровадження аналітики та автоматизації у плануванні, підвищення ефективності процесів	Нерівномірність впровадження: цифрові технології інтегровані не всюди однаково

Джерело: складено на основі [2; 9–10]

Прозорість і комунікація результатів. Регулярно публікувати внутрішні та зовнішні дані про досягнення ініціатив (діджиталізація, sustainability, розвиток персоналу), щоб знизити сумніви в їхній ефективності та посилити довіру персоналу

Баланс «top-down» та «bottom-up». Створити платформи для подання ідей працівниками (наприклад, цифрові хаби для інновацій, внутрішні конкурси ідей), а також включати представників виробничих команд у розробку рішень. Це дозволить змістити акцент від суто управлінських завдань до ініціатив, що йдуть «знизу»

Управління навантаженням. Визначити пріоритетність інноваційних проєктів, щоб уникнути паралельного запуску занадто багатьох програм. Запровадити принцип «менше, але якісніше», щоб працівники мали час на освоєння нових практик

Розвиток навчальних команд. Розширити програму менторства на виробничий рівень (не лише для менеджерів), забезпечити навчання «peer-to-peer» та горизонтальний обмін досвідом між заводами

Культура помилок як навчання. Створити безпечне середовище, де невдалі проєкти не сприймаються як провали, а аналізуються як джерело досвіду. Це зміцнить цінність «learn quickly from mistakes» у щоденній практиці

Стійкий розвиток персоналу. Інтегрувати ініціативи з інновацій і sustainability у програми навчання та розвитку, щоб працівники бачили їхню практичну користь і зв'язок зі своєю щоденною роботою

Рисунок 2 – Рекомендації для посилення трансформації Amcor у самонавчальну організацію

Джерело: сформовано на основі аналізу [2; 6; 8–10]

тегічними ініціативами та потребами персоналу, розвиток культури навчання з помилок, здатні підсилити трансформацію Amcor.

Досвід компанії підтверджує актуальність і доцільність моделі самонавчальної організації як

інструменту стійкого розвитку та конкурентоспроможності у XXI столітті. Вважаємо, що перехід до самонавчальної моделі стає не просто інноваційним трендом, а необхідною умовою виживання та процвітання організацій у сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Жолонко Т. Організація, що навчається: світовий досвід та українські реалії. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 162–169. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33391/2/GEB_2020v66n5_Zholonko_T-Learning_organization_162-169.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
2. Островська Г. Й. Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. *Соціальна економіка*. 2021. Випуск 61. С. 26–41. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03>

3. Conceptual principles of learning organization building / H. Yo. Ostrovska, R. P. Sherstiuk, H. V. Tsikh, V. H. Demianyshyn, I. M. Danyliuk-Chernykh. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. P. 167–172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
4. Kristensen T. B., Saabye H., Edmondson A. Becoming a learning organization while enhancing performance: the case of LEGO. *International Journal of Operations & Production Management*. 2022. Volume 42. Issue 13. P. 438–481. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0676>
5. Mohammad S., Sağsan M., Şeşen H. The Impact of “Learning Organizations” on Innovation: The Mediating Role of “Employee Resilience” and Work Engagement. *SAGE Open*. 2024. Volume 14. Issue 4. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241289185> (дата звернення: 13.10.2025).
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й переробл. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
7. Morgan T. Peter Senge and Learning Organizations: A Path to Growth and Success. *The Systems Thinking*. 2024. URL: <https://thesystemsthinking.com/peter-senge-and-learning-organizations/> (дата звернення: 03.12.2025).
8. Peter Senge and The Learning Organization. *InfEd*. URL: <https://www.siue.edu/~mthomec/LearnOrg-Senge.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).
9. Amcor. *Wikipedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Amcor> (дата звернення: 13.10.2025).
10. Amcor Insights. *Amcor*. URL: <https://www.amcor.com/insights> (дата звернення: 13.10.2025).

References:

1. Zholonko T. (2020) *Orhanizatsiia, shcho navchaetsia: svitovyi dosvid ta ukrainski realii* [Learning organization: global experience and Ukrainian realities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5(66), pp. 162–169. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33391/2/GEB_2020v66n5_Zholonko_T-Learning_organization_162-169.pdf (in Ukrainian)
2. Ostrovska H. Y. (2021) *Samonavchalna orhanizatsiia: nova upravlinska paradyhma* [Self-learning organization: a new management paradigm]. *Sotsialna ekonomika*, Issue 61, pp. 26–41. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03> (in Ukrainian)
3. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V. et al. (2021) Conceptual principles of learning organization building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 3, pp. 167–172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
4. Kristensen T. B., Saabye H., Edmondson A. (2022) Becoming a learning organization while enhancing performance: the case of LEGO. *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 42, Issue 13, pp. 438–481. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0676>
5. Mohammad S., Sağsan M., Şeşen H. (2024) The Impact of “Learning Organizations” on Innovation: The Mediating Role of “Employee Resilience” and Work Engagement. *SAGE Open*, Volume 14, Issue 4. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241289185>
6. Monastyrskyi H. L. (2020) *Teoriia orhanizatsii : pidruchnyk* [Theory of organization: textbook], 2nd ed., supplemented and revised, Ternopil: ZUNU (in Ukrainian)
7. Morgan T. (2024) Peter Senge and Learning Organizations: A Path to Growth and Success. *The Systems Thinking*. Available at: <https://thesystemsthinking.com/peter-senge-and-learning-organizations/>
8. Peter Senge and The Learning Organization. *InfEd*. Available at: <https://www.siue.edu/~mthomec/LearnOrg-Senge.pdf>
9. Amcor. *Wikipedia*. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Amcor>
10. Amcor Insights. *Amcor*. Available at: <https://www.amcor.com/insights>

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025