УДК 005.334:005.94
DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2026.5.19

САМОНАВЧАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Саловський Остап Богданович
доктор філософії з економіки,
викладач кафедри управління та організаційного розвитку,
Український Католицький Університет
ORCID ID: 0000-0002-2024-9626

Лагоцька Наталія Зіновіївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Український Католицький Університет
ORCID ID: 0000-0001-7258-8948

Георгіаді Алла Георгіївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Український Католицький Університет
ORCID ID: 0009-0002-5229-5675

У статті обґрунтовано механізм розвитку організаційної резилієнтності на основі характеристик самонавчальної організації, організаційного навчання та управління знаннями в умовах турбулентності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю посилення спроможності організацій не лише реагувати на зовнішні збурення, а й навчатися на основі досвіду, переглядати усталені норми та розробляти нові практики. Систематизовано теоретичні підходи до розуміння самонавчальної організації, організаційного навчання та управління знаннями, зосереджено увагу на взаємозв'язку процесів навчання, знань, організаційних спроможностей і резилієнтності. Визначено функціональну роль основних складових запропонованого механізму. Самонавчальну організацію розглянуто як середовище, що підтримує безперервне навчання, рефлексію та відкритість до змін; організаційне навчання трансформує індивідуальний і колективний досвід у знання; управління знаннями забезпечує їх створення, поширення, інтеграцію та використання; переосмислення усталених уявлень сприяє змінам в організаційному розумінні та діях; удосконалення організаційних практик підтримує формування адаптивних та відновлювальних спроможностей. Запропоновано циклічну модель розвитку резилієнтності, що охоплює сприйняття змін і невизначеності, осмислення досвіду, створення та інтеграцію знань, переосмислення ментальних моделей, оновлення організаційних підходів і закріплення нових практик та організаційних спроможностей. Наукова новизна полягає в інтеграції цих складових у єдиний циклічний механізм, у якому новий досвід, сформований у процесі реагування на збурення та подолання їх наслідків, стає основою для подальшого навчання та адаптації. Запропонований підхід розширює розуміння організаційної резилієнтності – від здатності відновлюватися після порушень до динамічної спроможності навчатися, адаптуватися, оновлюватися та розвиватися в умовах турбулентності. Практичне значення полягає у можливості застосування підходу для вдосконалення практик накопичення і поширення знань, колективного осмислення досвіду, організаційного навчання та інституціоналізації ефективних моделей роботи.

Ключові слова: *самонавчальна організація, організаційне навчання, управління знаннями, організаційна резилієнтність, турбулентність.*

© Саловський О. Б., Лагоцька Н. З., Георгіаді А. Г., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Ostap Salovskyi, Nataliya Lahotska, Alla Heorhiadi
Ukrainian Catholic University

THE LEARNING ORGANIZATION AS A BASIS FOR DEVELOPING ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN CONDITIONS OF TURBULENCE

The article conceptualizes the mechanism for developing organizational resilience based on the characteristics of the learning organization, organizational learning, and knowledge management under conditions of turbulence. The relevance of the paper is determined by the need to strengthen organizations' capacity not only to respond to external disruptions but also to learn from experience, revise established approaches, and develop new ways of operating. Theoretical approaches to understanding the learning organization, organizational learning, and knowledge management are systematized, with attention to the relationship between learning processes, knowledge, organizational capabilities, and resilience. The functional roles of the main components of the proposed mechanism are specified. The learning organization is considered as an environment that supports continuous learning, reflection, and openness to change; organizational learning transforms individual and collective experience into knowledge; knowledge management ensures the creation, dissemination, integration, and application of knowledge; the revision of existing ways of thinking facilitates changes in organizational understanding and action; the renewal and consolidation of practices contribute to adaptation and recovery capabilities. A cyclical model of resilience development is proposed, comprising the perception of changes and uncertainty, reflection on experience, creation and integration of knowledge, reconsideration of mental models, renewal of organizational practices, and consolidation of new practices and organizational capabilities. The paper's contribution lies in integrating these components into a unified cyclical mechanism in which new experience generated through organizational responses becomes a basis for subsequent learning and adaptation. The proposed approach expands the understanding of organizational resilience from the ability to recover after disruptions to a dynamic capability to learn, adapt, renew, and develop under turbulent conditions. The practical significance lies in the potential application of the proposed approach to improving knowledge accumulation and dissemination, collective reflection on experience, organizational learning, and institutionalization of effective practices.

Keywords: *learning organization, organizational learning, knowledge management, organizational resilience, turbulence.*

Вступ. Сучасне середовище функціонування організацій характеризується високою динамічністю, невизначеністю та частими змінами економічних, технологічних і соціальних умов. За таких обставин здатність організації не лише адаптуватися до зовнішніх впливів, а й зберігати функціональність, відновлюватися після кризових збурень та використовувати зміни для подальшого розвитку набуває особливого значення. Це актуалізує проблему формування організаційної резилієнтності як важливої передумови довгострокової життєздатності організації.

Водночас здатність організації протистояти зовнішнім викликам не може забезпечуватися виключно шляхом оперативного коригування управлінських рішень. В умовах турбулентності зростає значення спроможності організації постійно навчатися, накопичувати й поширювати знання, переосмислювати набутий досвід та переглядати усталені моделі роботи. Це зумовлює необхідність переходу від розуміння навчання як окремого інструменту розвитку персоналу до його розгляду як системної характеристики організації та важливого механізму забезпечення її резилієнтності.

У цьому контексті виникає наукова проблема визначення того, яким чином здатність організації до самонавчання, підтримана процесами створення, поширення та використання знань, трансформується у спроможність адаптуватися до змін, долати виклики функціонування та забезпечувати подальший розвиток. Її вирішення потребує уточнення взаємозв'язку між самонавчальною організацією, організаційним навчанням, управлінням знаннями та організаційною резилієнтністю. Отже, актуальною науковою проблемою є обґрунтування взаємозв'язку між характеристиками самонавчальної організації, процесами організаційного навчання та формуванням організаційної резилієнтності в умовах турбулентності. Особливої уваги потребує визначення механізму, за допомогою якого навчання та управління знаннями сприяють перетворенню накопичених досвіду і знань на здатність своєчасно реагувати на зміни, переосмислювати усталені практики та забезпечувати стійкість і подальший розвиток.

Матеріали та методи. Концепція самонавчальної організації сформувалася у тісному зв'язку з розвитком теорій організаційного навчання та

пов'язується насамперед із розумінням організації як сприятливого середовища, здатного постійно створювати, накопичувати й застосовувати нові знання. P. Senge розглядає самонавчальну організацію через розвиток п'яти взаємопов'язаних дисциплін: особистої майстерності, роботи з ментальними моделями, формування спільного бачення, командного навчання та системного мислення [9]. Такий підхід акцентує увагу не лише на набутті нових знань працівниками, а й на зміні способів мислення та взаємодії, що створює передумови для постійного оновлення організаційних практик.

Для проведення дослідження здійснено аналіз останніх досліджень і публікацій з проблематики самонавчальних організацій, організаційного навчання, управління знаннями та організаційної резилієнтності. Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу, порівняння, теоретичного узагальнення та системний підхід. Метод аналізу і синтезу використано для визначення змісту та взаємозв'язків основних концепцій і наукових підходів; порівняльний метод – для зіставлення підходів різних авторів до ролі організаційного навчання та управління знаннями у формуванні резилієнтності; метод теоретичного узагальнення – для впорядкування результатів попередніх досліджень. Системний підхід застосовано для інтеграції характеристик самонавчальної організації, процесів організаційного навчання та управління знаннями у цілісну концепцію розвитку організаційної резилієнтності. Метод моделювання використано для обґрунтування циклічної послідовності розвитку резилієнтності в умовах турбулентності.

Важливим доповненням до концепції самонавчальної організації є підхід C. Argyris та D. Schön, відповідно до якого організаційне навчання може відбуватися на різній глибині. Навчання за моделлю "single-loop" (одинарного циклу) передбачає коригування дій без зміни базових припущень, тоді як навчання за моделлю "double-loop" (подвійного циклу) пов'язане з переосмисленням самих норм, цілей і моделей поведінки, на яких ґрунтуються управлінські рішення [2]. Такий поділ має принципове значення для розуміння здатності організації діяти в умовах турбулентності, оскільки просте коригування наявних практик не завжди забезпечує адекватну реакцію на якісно нові виклики.

Сучасний стан досліджень самонавчальних організацій підтверджує збереження інтересу до цієї проблематики. Зокрема, бібліометричний аналіз R. Abanumay і N. A. Nalband охопив 882 тематичні публікації за період 1988–2023 рр. Автори виявили два основні напрями розвитку наукового поля [1]: дослідження характеристик самонавчальної організації та дослідження процесів організаційного навчання і пов'язаних із ними аспектів.

Іншим важливим напрямом досліджень є взаємозв'язок організаційного навчання та організаційної резилієнтності. Систематичний огляд L. L. Evenseth, M. Sydnes та A. H. Gausdal показав, що організаційне навчання пов'язане з трьома ключовими стадіями проявлення резилієнтності – передбаченням загроз, реагуванням й подоланням наслідків збурення, адаптацією. Автори наголошують на важливості навчання на основі досвіду, системного підходу, здатності організації відмовлятися від неефективних знань і практик та наявності середовища, що сприяє навчанню [6].

Подальший розвиток цього напряму представлено в роботі S. Douglas та G. Haley, у якій проаналізовано концептуальний перетин організаційного навчання та резилієнтності, передусім у частині адаптації та оновлення організації [5]. Автори пов'язують колективне навчання з формуванням здатності організації до адаптації та визначають стратегії, за допомогою яких навчання може сприяти розвитку резилієнтності.

Емпіричні дослідження також підтверджують значення організаційного навчання для підтримки резилієнтності. J. A. R. Awad та R. Martín-Rojas досліджують вплив цифрової трансформації на організаційну резилієнтність через організаційне навчання та інновації, розглядаючи останні як важливі проміжні механізми формування здатності організації переживати зміни [3]. У свою чергу, P. Jiao та W. Bu безпосередньо аналізують вплив організаційного навчання на організаційну резилієнтність у контексті реалізації будівельних проєктів [7]. Таким чином, сучасні дослідження поступово переходять від загального визнання значущості навчання до вивчення конкретних механізмів його впливу на здатність організацій адаптуватися до турбулентного середовища.

Окремий напрям становлять дослідження управління знаннями як основи організаційного навчання. Зокрема, I. Nonaka та H. Takeuchi розглядають взаємодію неявного та явного знання в організації [8]. Концепція створення організаційного знання, представлена авторами, створює теоретичне підґрунтя для пояснення того, яким чином індивідуальний досвід може перетворюватися на колективне знання та використовуватися в організаційній діяльності. Сучасне розуміння управління знаннями додатково розширює цю концепцію. K. Dalkir розглядає управління знаннями як комплекс взаємопов'язаних процесів створення, набуття, поширення, використання та збереження знань, пов'язуючи їх із розвитком організаційного навчання та організацій-

ної пам'яті [4]. Такий підхід дає змогу розглядати управління знаннями не лише як інформаційно-технологічну функцію, а як важливу складову організаційної здатності до навчання та оновлення.

Безпосередній зв'язок між управлінням знаннями та резилієнтністю простежується у сучасних дослідженнях. K. Singh, S. Chatterjee, R. Chaudhuri, D. Vrontis та H. Yildiz досліджують взаємозв'язки між управлінням знаннями та організаційною резилієнтністю малих і середніх підприємств, розглядаючи орієнтацію на інновації як проміжний чинник [10]. Отримані результати посилюють аргументацію щодо того, що здатність організації накопичувати, поширювати та використовувати знання може створювати передумови для її стійкості та оновлення в умовах змін.

Отже, сучасні дослідження демонструють поступове зближення трьох наукових напрямів – самонавчальної організації, управління знаннями та організаційної резилієнтності. При цьому самонавчальна організація характеризує умови і особливості організаційного середовища [1; 9], організаційне навчання визначає процеси набуття, переосмислення та використання досвіду [2; 5; 6], а управління знаннями забезпечує створення, поширення та використання знань [4; 8]. Результатом взаємодії цих складових може виступати розвиток спроможностей організації передбачати зміни, реагувати на збурення та адаптуватися до нових умов [3; 6; 7; 10].

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремо самонавчальним організаціям, організаційному навчанню, управлінню знаннями та організаційній резилієнтності, недостатньо розкритим залишається питання їх інтегрованої взаємодії в умовах турбулентності. Потребує подальшого обґрунтування механізм, за допомогою якого характеристики самонавчальної організації та процеси організаційного навчання, підтримані управлінням знаннями, трансформуються у спроможність організації своєчасно реагувати на зміни, переосмислювати усталені практики та забезпечувати стійкість і подальший розвиток.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування механізму формування організаційної резилієнтності на основі розвитку характеристик самонавчальної організації, процесів організаційного навчання та управління знаннями в умовах турбулентності.

Результати. Турбулентність зовнішнього середовища змінює вимоги до здатності організації забезпечувати безперервність функціонування та водночас оновлювати практики своєї діяльності. За таких умов організаційну резилієнтність доцільно розглядати не лише як здатність протистояти кризовим впливам або відновлювати попередній стан, а як динамічну спроможність своєчасно розпізнавати зміни, використовувати досвід, переглядати усталені підходи та напрацьовувати нові способи дій. Тому формування резилієнтності пов'язане не лише з ресурсами й антикризовими процедурами, а й із характером навчання організації.

Узагальнення теоретичних підходів, представлених у дослідженнях самонавчальної організації, організаційного навчання та управління знаннями, дає підстави розглядати їх не як відокремлені концепції, а як взаємопов'язані складові єдиного процесу формування організаційної резилієнтності. У такому підході самонавчальна організація формує середовище, у якому навчання стає постійною характеристикою функціонування; організаційне навчання виступає процесом набуття, переосмислення та використання досвіду; управління знаннями забезпечує створення, поширення, збереження та використання знань; а резилієнтність є результатом перетворення цих процесів на розвиток організаційної спроможності.

Підґрунтям такого розуміння є концепція P. Senge, відповідно до якої здатність організації до постійного розвитку пов'язана з особистою майстерністю, роботою з ментальними моделями, спільним баченням, командним навчанням і системним мисленням [9]. В умовах турбулентності особливого значення набувають ментальні моделі та системне мислення, оскільки вони визначають здатність організації не лише реагувати на окремі події, а й переосмислювати взаємозв'язки між ними.

Розвиваючи цей підхід, доцільно розмежувати два рівні організаційного навчання. Перший пов'язаний із коригуванням дій у межах наявних правил і припущень, тоді як другий передбачає перегляд самих припущень, норм і моделей, на яких ґрунтується діяльність [2]. Для формування резилієнтності це розмежування є принциповим: адаптація до повторюваних або передбачуваних змін може здійснюватися шляхом удосконалення наявних практик, тоді як турбулентні та якісно нові виклики потребують здатності до глибшого переосмислення.

Проведене узагальнення дає змогу виокремити структурні складові запропонованого механізму формування організаційної резилієнтності та визначити функціональне призначення кожної з них. Їх роль у забезпеченні переходу від організаційного навчання та управління знаннями до оновлення організаційних практик і формування резилієнтності систематизовано в табл. 1.

Відповідно до запропонованого узагальнення, механізм формування організаційної резилієнтності має циклічний, а не лінійний характер. Зовнішня зміна або порушення функціонування стає джерелом

Таблиця 1

Структурно-функціональна характеристика складових механізму формування організаційної резилієнтності

Складові	Основний зміст	Функції у формуванні резилієнтності	Очікувані результати
Самонавчальна організація	Створення середовища постійного навчання; розвиток ментальних моделей, командного навчання та системного мислення	Формує організаційне середовище, відкрите до змін і переосмислення досвіду	Готовність організації до навчання та оновлення
Організаційне навчання	Набуття, осмислення та використання досвіду; адаптивне і генеративне навчання	Забезпечує перетворення досвіду на нові способи дій та рішення	Підвищення адаптивної та трансформаційної спроможності
Управління знаннями	Створення, поширення, збереження та використання знань	Забезпечує рух знань між працівниками, підрозділами та рівнями управління	Доступність і використання критично важливих знань
Оновлення практик і моделей	Перегляд усталених норм, припущень, процедур і способів взаємодії	Перетворює результати навчання на організаційні зміни	Здатність діяти по-новому в умовах змін
Організаційна резилієнтність	Передбачення, реагування, відновлення та адаптація/оновлення	Інтегрує результати навчання і знань у стійку організаційну спроможність	Збереження функціональності та подальший розвиток

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 6; 9; 10]

інформації та досвіду; досвід підлягає осмисленню й перетворенню на знання; знання поширюються та інтегруються у спільні способи дії; нові способи дії змінюють організаційні практики; результати їх застосування, у свою чергу, створюють новий досвід для наступного циклу навчання. Така циклічність є важливою умовою того, щоб окремий досвід не залишався локальним, а перетворювався на організаційну спроможність.

Цей висновок узгоджується із сучасними дослідженнями. Зокрема, показано, що для розвитку адаптаційної та оновлювальної складової резилієнтності організація має перетворити навчання на постійну спроможність, а системи навчання повинні забезпечувати набуття, поширення, інтерпретацію знань і функціонування організаційної пам'яті [5]. Дослідження також підтверджують позитивний вплив організаційного навчання на резилієнтність, зокрема через формування управлінського сприйняття та здатності організації оновлювати свої практики [7].

Важливою складовою запропонованого механізму є управління знаннями. У класичній концепції I. Nonaka та H. Takeuchi створення організаційного знання передбачає постійну взаємодію неявного та явного знання [8]. У сучасному трактуванні управління знаннями охоплює ширше коло процесів – від створення і набуття знань до їх поширення, використання та збереження [4]. Отже, управління знаннями в запропонованому механізмі виконує не допоміжну інформаційну, а інтегруючу функцію: воно забезпечує перетворення індивідуального досвіду на доступний для організації ресурс навчання.

На цій основі доцільно виокремити чотири послідовні переходи, через які формується організаційна резилієнтність. Перший передбачає перетворення набутого досвіду на знання шляхом його фіксації та осмислення. Другий пов'язаний із поширенням та інтерпретацією знань, у результаті чого формується спільне розуміння проблеми та можливих способів її вирішення. Третій полягає у використанні отриманих знань для зміни управлінських рішень і способів діяльності та формування нових організаційних практик. Четвертий передбачає закріплення нових практик у діяльності організації, що забезпечує їх відтворення в майбутніх ситуаціях.

Зазначені переходи характеризують внутрішню логіку перетворення досвіду і знань на організаційну спроможність, тоді як для практичного розгортання механізму їх доцільно деталізувати через шість взаємопов'язаних етапів. Відповідно, формування організаційної резилієнтності ґрунтується на взаємодії процесів організаційного навчання, управління знаннями та оновлення організаційних практик. Набутий індивідуальний і колективний досвід у процесі його осмислення та обміну перетворюється на організаційні знання, які використовуються для переосмислення усталених підходів, прийняття нових рішень і формування відповідних практик діяльності. Закріплення результатів навчання та накопичення нового досвіду забезпечують циклічність цього процесу, створюючи основу для наступних циклів навчання та адаптації. Основні етапи такого механізму та результати кожного з них представлено в табл. 2.

Важливою умовою функціонування запропонованого механізму є здатність організації не лише

накопичувати нові знання, а й відмовлятися від практик і припущень, які втратили ефективність або релевантність. Тому організаційне навчання в умовах турбулентності доцільно розглядати як поєднання набуття нового досвіду, його осмислення та оновлення наявної системи знань. Такий підхід узгоджується з дослідженнями, у яких організаційне навчання визначається як важлива передумова формування адаптаційної спроможності та організаційної резилієнтності [6].

Емпіричні результати сучасних досліджень підтверджують значущість цієї взаємодії. Зокрема, виявлено позитивний зв'язок між організаційним навчанням та організаційною резилієнтністю. Також показано, що організаційне навчання може опосередковувати вплив цифрової трансформації на резилієнтність через інноваційну діяльність [3]. Це дає підстави розглядати навчання не лише як засіб реагування на вже наявні порушення, а й як основу для формування здатності організації створювати та впроваджувати нові рішення.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в уточненні функціональної ролі взаємопов'язаних складових формування організаційної резилієнтності та характеру їх взаємодії. На відміну від підходів, у яких організаційне навчання та управління знаннями розглядаються переважно як окремі передумови резилієнтності, запропоновано розглядати їх у межах єдиного циклічного механізму. У цьому механізмі самонавчальна організація формує середовище безперервного навчання; організаційне навчання забезпечує перетворення досвіду на знання; управління знаннями – їх створення, поширення та використання; переосмислення ментальних моделей забезпечує перехід від знання до зміни способів розуміння і дій; оновлення та закріплення практик сприяють формуванню організаційних спроможностей, сукупність яких створює основу для резилієнтності.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати взаємозв'язок між характеристиками самонавчальної організації, організаційним навчанням, управлінням знаннями та формуванням організаційної резилієнтності в умовах турбулентності. Встановлено, що здатність організації адаптуватися до змін залежить не лише від ресурсів і антикризових процедур, а й від спроможності систематично навчатися на основі набутого досвіду, поширювати знання, переглядати усталені підходи та оновлювати практики діяльності.

Уточнено функціональну роль складових запропонованого механізму та продемонстровано їх послідовний внесок у розвиток організаційних спроможностей до адаптації та відновлення: від формування

Таблиця 2

Етапи механізму формування організаційної резилієнтності

Етапи механізму	Основний зміст	Ключові механізми переходу	Результати
1. Сприйняття турбулентності та виявлення змін	Виявлення змін, невизначеності, ризиків і накопичення нового досвіду.	Сприйняття змін → формування потреби в навчанні	Усвідомлення необхідності оновлення діяльності
2. Осмислення досвіду та організаційне навчання	Аналіз досвіду, рефлексія, навчання на помилках.	Досвід → осмислення → знання	Нове розуміння проблеми та можливих способів її вирішення
3. Створення, поширення та інтеграція знань	Створення, фіксація, обмін та інтеграція індивідуальних і колективних знань.	Знання → спільне розуміння	Спільне розуміння та можливість використовувати знання
4. Переосмислення ментальних моделей	Перегляд усталених припущень, підходів і способів інтерпретації ситуації.	Спільне розуміння → нове бачення	Оновлення управлінських рішень і способів реагування
5. Оновлення організаційних практик	Апробація та впровадження нових способів діяльності, процедур і рішень.	Нове бачення → нова практика	Адаптивність і гнучкість діяльності
6. Закріплення нових практик та організаційних спроможностей	Інтеграція результативних практик у діяльність організації та накопичення нового досвіду.	Нова практика → організаційна спроможність	Стійкі спроможності до адаптації та відновлення
Результат: організаційна резилієнтність	Інтеграція сформованих спроможностей для реагування, адаптації, відновлення та розвитку в умовах турбулентності.	Організаційна спроможність → резилієнтність	Спроможності функціонувати, адаптуватися, відновлюватися та розвиватися

Примітка. Самонавчальна організація розглядається як середовище функціонування механізму, а управління знаннями – як інтегруюча функція на всіх його етапах. Результати діяльності та новий досвід забезпечують зворотний зв'язок і започатковують наступний цикл організаційного навчання.

Джерело: сформовано авторами

середовища безперервного навчання і перетворення досвіду на знання в рамках самонавчальної організації до переосмислення способів розуміння і дій, оновлення організаційних практик та їх закріплення.

Запропоновано розглядати формування організаційної резилієнтності як циклічний процес, у якому новий досвід, отриманий унаслідок реагування на зміни, стає основою для наступного циклу навчання. Такий підхід розширює розуміння резилієнтності від лише здатності відновлюватися після кризових впливів до динамічної спроможності організації навчатися, адаптуватися, оновлюватися та розвиватися в умовах турбулентності.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання для розвитку механізмів накопичення та поширення знань, колективного осмислення досвіду, трансформаційного навчання та інституціоналізації результативних практик, що сприяє підвищенню готовності організації до майбутніх змін.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи показників оцінювання практик самонавчання і рівня організаційної резилієнтності та емпіричною перевіркою запропонованого механізму в організаціях різних сфер діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Abanumay R., Nalband, N. A. Analyzing learning organization research indexed in the Web of Science (1988–2023): a bibliometric analysis. *The Learning Organization*. 2026. Vol. 33, No. 4. P. 553–576. DOI: https://doi.org/10.1108/TLO-08-2024-0260.

2. Argyris C., Schön D. A. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1996. 305 p.

3. Awad J. A. R., Martín-Rojas R. Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. Art. 69. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4.

4. Dalkir K. *Knowledge Management in Theory and Practice*. 4th ed. Cambridge, Mass. : The MIT Press, 2023. 408 p.

5. Douglas S., Haley G. Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2024. Vol. 38, No. 1. P. 12–15. DOI: https://doi.org/10.1108/DLO-01-2023-0018.

6. Evenseth L. L., Sydnes M., Gausdal A. H. Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Frontiers in Communication*. 2022. Vol. 7. Art. 837386. DOI: https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386.

7. Jiao P., Bu W. The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects. *Buildings*. 2024. Vol. 14, No. 4. Art. 975. DOI: https://doi.org/10.3390/buildings14040975.

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

9. Senge P. M. The Fifth Discipline: *The Art and Practice of the Learning Organization*. Rev. and updated ed. New York : Doubleday/Currency, 2006. 445 p.

10. Singh K., Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Yildiz H. Knowledge Management and Organizational Resilience in MSMEs: The Intervening Role of Innovation Orientation. *Strategic Change*. 2026. Vol. 35, No. 3. P. 385–397. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.2640.

REFERENCES:

1. Abanumay, R. & Nalband, N. A. (2026). Analyzing learning organization research indexed in the Web of Science (1988–2023): A bibliometric analysis. *The Learning Organization*, 33 (4), 553–576. DOI: https://doi.org/10.1108/TLO-08-2024-0260

2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice.* Addison-Wesley.

3. Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 69. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4

4. Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). The MIT Press.

5. Douglas, S., & Haley, G. (2024). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38 (1), 12–15. DOI: https://doi.org/10.1108/DLO-01-2023-0018

6. Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, Article 837386. DOI: https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386

7. Jiao, P., & Bu, W. (2024). The impact of organizational learning on organizational resilience in construction projects. *Buildings*, 14 (4), Article 975. DOI: https://doi.org/10.3390/buildings14040975

8. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

9. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. & updated ed.). Doubleday/Currency.

10. Singh, K., Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Yildiz, H. (2026). Knowledge management and organizational resilience in MSMEs: The intervening role of innovation orientation. *Strategic Change*, 35 (3), 385–397. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.2640

Дата надходження статті: 18.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026