

Наталія Ярославівна **ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

Тетяна Сергіївна **ЯРЕМЧУК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6366-2667>

e-mail: [tetiana.yaremchuk.mntem.2021@lpnu.ua](mailto:tetiana.yaremchuk.mntem.2021@lpnu.ua)

## УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено визначення поняття «управління знаннями», цілі та завдання управління знаннями на підприємстві. Проаналізовано систему управління знаннями підприємства та ключові її елементи. З метою організування на підприємстві ефективної системи управління знаннями запропоновано рекомендовану технологію розроблення та впровадження системи управління знаннями підприємства. Ефективне застосування на підприємстві системи управління знаннями дозволить значно знизити ризики ведення бізнесу, покращити швидкість та якість прийняття управлінських рішень, дозволить покращити інноваційну активність підприємства і підвищити його конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** управління знаннями, система управління знаннями, стратегії управління знаннями, інструментарій управління знаннями, вітчизняні підприємства

### ВСТУП

Сьогодні управління знаннями є важливим складником побудови ефективної стратегії діяльності будь-якого підприємства. Ефективне застосування на підприємстві системи управління знаннями знижує ризики ведення бізнесу, покращує швидкість і якість прийняття рішень, сприяє інноваційній активності й веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Застосовуючи ефективну систему управління знаннями, підприємство може досягти суттєвої економії ресурсів, якої важко досягти застосовуючи виключно традиційні моделі та методи управління.

Дослідженню та вивченню теорії управління знаннями присвячено низку робіт вітчизняних та зарубіжних науковців і фахівців-практиків. Загальні аспекти менеджменту знань є предметом дослідження: І. Нонаки, Г. Такеучі, Є. Брукінга, П. Сенге, Д. Скірме, Р. Руглеса, В. Буковіча, Т. Стюарта, Е. Свейбі, В. Приймака, Р. Уільямса та ін.

Завдання та цілі управління знаннями на підприємстві досліджують В.Ц. Міхалевський, В.В. Міхалевська-Жмуцька, Я.М. Стоказ [1]. Фактори, що впливають на ефективне впровадження на підприємстві управління знаннями вивчають О.В. Сорока [2], Н.Я. Петришин [3; 4]. П. Олійник розглядає технології і моделі управління знаннями [5].

Процес розроблення системи управління знаннями на підприємстві у загальному вигляді висвітлено в наукових дослідженнях О.В. Сороки [2], Я. Добровінської та Н. Ситника. Зміст організування системи управління знаннями та її основні складники розглянуто детально у праці М.М. Новікової та М.В. Боровик [6].

Загалом у дослідженнях системи управління знаннями підприємства недостатньо чітко висвітлено власне процес розроблення та впровадження на підприємстві системи управління знаннями, що зумовлює актуальність подальшого дослідження даної тематики та

надання рекомендацій стосовно технології розроблення та впровадження на підприємстві ефективної та дієвої системи управління знаннями.

**МЕТА** роботи полягає у дослідженні та аналізованні системи управління знаннями підприємства і формуванні рекомендацій з розроблення ефективної технології впровадження на підприємстві системи управління знаннями.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез (у дослідженні основних положень системи управління знаннями підприємства); порівняння (в аналізованні стратегій управління знаннями підприємства); графічний метод (в оформленні основних результатів роботи); узагальнення (в узагальненні результатів дослідження) тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

На сьогодні управління знаннями є важливим складником побудови ефективної стратегії розвитку діяльності будь-якого підприємства. Теоретичні аспекти управління знаннями підприємства були і залишаються предметом дослідження багатьох науковців та фахівців. Центральне місце в цих дослідженнях посідає система управління знаннями – система, яка містить інформацію про те, як найкраще здобувати і формувати нові знання, як найкраще їх нагромаджувати; як управляти отриманими знаннями таким чином, щоб підвищувати результативність діяльності і досягати поставлених тактичних і стратегічних цілей, мінімізуючи водночас вплив різних загроз або зовсім їх уникаючи.

Сьогодні літературні джерела пропонують найрізноманітніші визначення поняття «управління знаннями». В. Буковіч та Р. Уільямс говорять про те, що «менеджмент управління знаннями – це процес, за допо-

могою якого організація нагромаджує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи» [7]. Водночас Скірме твердить, що «управління знаннями – це чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організування, застосування і експлуатації з метою досягнення встановлених цілей організації» [8]. Згідно з Р. Руглесом поняття «управління знаннями»

можна охарактеризувати як «підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, які існують у межах організації та поза нею» [8].

Структуру управління знаннями підприємства можна поділити на три рівні: корпоративний (стратегічний), функціональний (поточний та оперативний) і особистий [1, с. 153]. У табл. 1 за рівнями відображено цілі та завдання управління знаннями підприємства.

Таблиця 1 – Цілі та завдання управління знаннями підприємства (складено авторами на основі [1, с. 154])

Організаційні рівні та цілі	Корпоративний	Функціональний	Особистий
Корпоративний (стратегічний)	Бізнес орієнтований на створення, поширення та використання наявної бази знань підприємства	Планування, розроблення і реалізація продукції, основою якої є нові унікальні знання	Формування на підприємстві культури, яка буде мотивувати працівників навчатися і саморозвиватися
Функціональний (поточний і оперативний)	Об'єднання системи знань з експертними та консультативними мережами	Реалізація політики управління знаннями підприємства, проведення аудиту наявних знань, розроблення системи обліку і зберігання знань	Створення сприятливих умов для поширення знань та обміну ними, супровід НДДКР
Особистий	Надання доступу працівникам до корпоративної бази знань	Залучення працівників до процесу управління знаннями, супровід освітніх програм	Розвиток знань співробітників через організаційне навчання

Комплексне поєднання та узгоджене управління знаннями на всіх трьох рівнях дає можливість підвищити ефективність системи управління підприємством загалом. Здатність формувати і використовувати унікальні знання, створюючи та розвиваючи нові компетентності, сьогодні, в умовах інформаційного суспільства, – один із найбільш важливих факторів виживання підприємства.

У загальному вигляді можна виділити наступні ключові складники системи управління знаннями підприємства: людина (генерує унікальні знання, які стають цінністю для підприємства); процеси (дають можливість здобути новий досвід та застосувати на практиці вже накопичений); технології (дозволяють швидко і якісно зберігати, передавати та захищати потрібну інформацію).

Систему управління знаннями підприємства можна розглядати і у більш розгорнутому вигляді (рис. 1).

Об'єктами знань у системі управління знаннями підприємства виступають процеси, що відбуваються на підприємстві, учасники цих процесів, ресурси, що застосовуються, моделі організування виробництва та технології. Суб'єктами знань на підприємстві є складники знань та користувачі знань.

Головною ціллю управління знаннями підприємства є цілеспрямоване створення, накопичення та використання організаційних знань з метою підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності на ринку, а також для досягнення визначених тактичних і стратегічних цілей. Підприємство, що запроваджує систему управління знаннями, зазвичай, намагається досягти таких цілей: збільшення продуктивності, розкриття талантів та потенціалу персоналу, обмін досвідом, отримання конкурентних переваг, вдосконалення та інтеграція, розвиток інновацій [4, с. 164].

Головними завданнями управління знаннями підприємства є: по-перше, використання наявних знань

підприємства з метою покращення ефективності та результативності його діяльності; по-друге, створення на основі отриманих знань нових, більш ефективних бізнес-процесів, нової продукції чи послуг.

Процеси управління знаннями на підприємстві передбачають діяльність, яка спрямована на отримання нових знань, організування та поширення знань. Підсистема отримання знань передбачає використання наявних на підприємстві джерел знань та їх адаптацію до існуючих потреб підприємства. Підсистема організування знань передбачає нагромадження знань, тобто інтеграцію різних джерел знань з метою формування своєрідного «сховища знань» або корпоративної пам'яті. Підсистема розповсюдження знань покликана забезпечити доступ працівників підприємства до корпоративної бази знань. Поширення знань здійснюється через різноманітні інформаційно-комунікаційні системи та програми.

До функцій управління знаннями підприємства можна віднести пошук джерел знань та їх освоєння, нагромадження знань, розповсюдження, запис і зберігання знань, створення і використання знань, навчання персоналу.

Підходів до управління знаннями підприємства на сьогодні є багато. Виділити варто системний, логістичний, пізнавальний та поведінковий підходи до управління знаннями підприємства [6]. Системний підхід полягає у тому, що знання досліджуються як комплекс взаємопов'язаних підсистем, що мають спільну мету. Логістичний підхід сприяє виявленню на підприємстві процесів передавання і засвоєння знань у формі потоків знань. Пізнавальний підхід до управління знаннями підприємства передбачає аналізування процесів виробництва і формування знань підприємства на індивідуальному рівні (наприклад, на рівні інтелектуальної діяльності). Поведінковий підхід полягає у наданні допомоги працівникові в усвідомленні власних навичок, здібностей та можливостей.

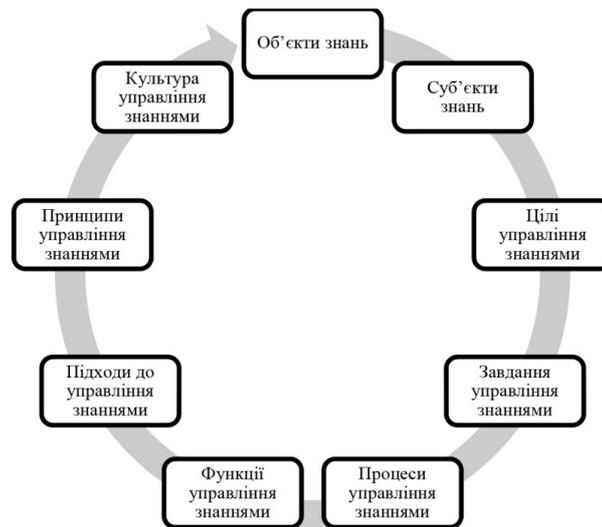


Рис. 1. Складники системи управління знаннями підприємства {складено авторами на основі [6]}

Основою управління знаннями підприємства є система багатьох принципів. До основних з них можна віднести принципи: системності, науковості, ситуативності, використання кількісних методів, використання психологічних факторів, демократичного централізму, повноважень і відповідальності [6]. Принцип системності управління знаннями полягає у взаємозалежності і взаємодії усіх складників системи управління знаннями. Принцип науковості має на увазі побудову системи управління знаннями підприємства на основі наукових рекомендацій. Принцип ситуативності передбачає встановлення впливу середовища функціонування на підприємство з метою забезпечення ефективності діяльності та прийняття управлінських рішень на основі аналізування всіх ситуативних факторів. Принцип розуміння і використання психологічних факторів передбачає створення сприятливих умов для реалізації потенціалу персоналу підприємства, а також для врегулювання міжособистісних конфліктів у колективі. Відповідно до принципу демократичного централізму від-

ділам підприємства і навіть окремим працівникам надається самостійність, водночас за керівництвом зберігаються функції координації. Принцип повноважень і відповідальності передбачає те, що кожен працівник має володіти певними повноваженнями, які будуть достатніми, щоб відповідати за вчасне і якісне виконання роботи.

Культура знань підприємства – це набір принципів, переконань, моделей поведінки працівників, які підтримують створення і вільне поширення знань. Культура знань загалом відображає рівень генерування ідей, інноваційності, рівень інформаційної відкритості підприємства, а також його готовність бути гнучким та змінюватися відповідно до вимог ринку.

Розроблення і впровадження системи управління знаннями на підприємстві загалом є тривалим та складним процесом. Рекомендована технологія розроблення і впровадження системи управління знаннями на підприємстві відображена на рис. 2.



Рис. 2. Технологія розроблення та впровадження системи управління знаннями підприємства [розроблено авторами]

На результати та ефективність розроблення і впровадження системи управління знаннями на підприємстві може впливати низка факторів, серед яких варто виділити: ресурсне забезпечення, розвиток інформаційних технологій та інфраструктури підприємства, рівень мотивації персоналу, лідерство, рівень кваліфікації персоналу та розвитку корпоративного навчання, організаційну структуру управління підприємством, корпоративну культуру, ефективність процесів збору та розповсюдження знань, наявність процесів оцінювання результатів менеджменту знань, чіткість стратегії розвитку підприємства та ін. [3, с. 5-6; 9, с. 66].

У формуванні системи управління знаннями підприємства дотримуються однієї з двох нижче наведених стратегій [3, с. 7]:

– стратегія, що передбачає визначення «місця», де будуть акумулюватися знання: «людина» (персонал підприємства) або «машина» (певна інформаційна система);

– стратегія, що передбачає визначення пріоритетного завдання управління знаннями: «генерування нових знань» або «акумулювання вже існуючих знань».

Орієнтація на персонал і активізацію людських ресурсів передбачає приєднання у систему управління знаннями не тільки завдань, пов'язаних з управлінням знаннями як особливим інформаційним об'єктом, але й завдань, що стосуються розвитку, залучення і утримання персоналу в організації.

Вибір «машинно-орієнтованої» стратегії, хоча і не виключає роботу з персоналом як джерелом і споживачем знань, зв'язує управління знаннями перш за все з підтримуючою інформаційною системою або комплексом спеціальних програмних засобів.

Розробляючи стратегію управління знаннями, підприємство може обрати бізнес-стратегію управління знаннями (у роботі використовуються лише «найкращі» знання), стратегію обміну знаннями (передбачає систематичне отримання, структурування, зберігання, використання знань для їх подальшого поширення та обміну), стратегію управління інтелектуальним капіталом (усі ресурси спрямовуються виключно на формування, підтримку і розвиток інтелектуальних активів підприємства) та стратегію формування знань (поглиблення і розвиток наявних знань, генерування принципово нових знань) [3, с. 7]. Реалізуються зазначені стратегії на підприємстві шляхом запровадження інформаційних систем (баз та сховищ даних, порталів знань, баз знань), створення та розвитку інтелектуального капіталу, розвитку персоналу (організаційне навчання, наставництво, сторітеллінг) тощо.

### Список використаних джерел

1. Стоказ Я.М. Формування стратегічних знань промислового підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 239 с.
2. Сорока О.В. Управління знаннями в сучасних організаціях. *Сучасні проблеми та шляхи їх вирішення в науці, транспорті, виробництві та освіті*: збірник наукових праць SWorld. 2013. № 2. С. 20–27.
3. Петришин Н.Я., Яремчук Т.С. Особливості застосування управління знаннями для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10/1. С. 5–8.
4. Петришин Н.Я., Яремчук Т.С. Чинники впливу на розвиток системи управління знаннями на підприємстві. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*: збірник тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси, 2022. С. 164–165.
5. Олійник П.О. Управління знаннями як інструмент створення і використання нових знань в організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 478–482.

Окремо варто розглянути взаємозв'язок між управлінням знаннями та використанням інформаційних технологій. Використання на підприємстві інформаційних технологій забезпечує доступ до потрібної інформації, прискорює обмін інформацією, збільшує обсяги інформації та покращує форму її подання. Сьогодні найбільш популярними технологіями, що можуть використовуватися у процесах управління знаннями є: бази та сховища даних, інформаційно-пошукові системи, електронна пошта, системи автоматизації, корпоративні портали знань, системи управління документообігом (електронний документообіг), програми обробки даних, Інтернет-сервіси, бази знань, експертні системи тощо [5, с. 479].

### **ВИСНОВКИ**

Сьогодні, в епоху інформаційного суспільства та «інтелектуалізації» економіки, знання розглядаються як один з найважливіших активів і факторів формування цінності підприємства. Водночас важливо не просто створювати та накопичувати знання, але й продуктивно їх використовувати.

Система управління знаннями підприємства сьогодні займає центральне місце у дослідженнях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. З метою покращення на підприємстві процесу розроблення та впровадження системи управління знаннями у роботі запропоновано рекомендовану технологію розроблення та впровадження системи управління знаннями підприємства. Вона складається з 9-ти послідовних етапів, пріоритетними з яких є: визначення «вузьких місць» функціонування підприємства, аналізування наявних у підприємства знань, розроблення стратегії управління знаннями підприємства, створення на підприємстві органу, що буде відповідати за управління знаннями, а також розроблення інструментарію управління знаннями підприємства.

Застосування рекомендованої технології розроблення та впровадження системи управління знаннями дозволить підприємству чітко організувати систему управління знаннями і таким способом покращити ефективність діяльності та досягти економії ресурсів, якої неможливо досягти застосовуючи традиційні механізми управління. Ефективне застосування на підприємстві системи управління знаннями дозволить знизити ризики ведення бізнесу, покращить швидкість і якість прийняття рішень, сприятиме інноваційній активності і вестиме до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Новікова М.М., Боровик М.В. Організація системи управління знаннями в організаціях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 7 (3). С. 134–137.
7. Томах В.В. Аналіз розвитку поняття «управління знаннями». *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 84–86.
8. Маркетинговий менеджмент / Л.В. Балабанова та ін. Донецьк, 1998. 146 с.
9. Мартиненко М.В. Розвиток системи організаційних знань: професійно-освітній аспект: монографія. Харків, 2016. 342 с.

### References

1. Stokaz Ya.M. Formation of strategic knowledge of an industrial enterprise: diss. ... PhD in economic sciences: 08.00.04. Kharkiv, 2018. 239 p. (in Ukrainian).
2. Soroka O.V. Knowledge management in modern organizations. *Modern problems and ways to solve them in science, transport, production and education: collection of scientific papers SWorld*. 2013. № 2. pp. 20–27 (in Ukrainian).
3. Petryshyn N.Ya., Yaremchuk T.S. Features of the application of knowledge management to ensure the competitiveness of the enterprise. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 10/1. pp. 5–8. (in Ukrainian).
4. Petryshyn N.Ya., Yaremchuk T.S. Factors influencing the development of the knowledge management system at the enterprise. *Modern theory and practice of management and business administration: theses of the VI Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Cherkasy, 2022. pp. 164–165 (in Ukrainian).
5. Oliinyk P.O. Knowledge management as a tool for creating and using new knowledge in the organization. *Global and national problems of the economy*. № 20. pp. 478–482 (in Ukrainian).
6. Novikova M.M., Borovyk M.V. Organization of the knowledge management system in organizations. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. 2014. № 7 (3). pp. 134–137 (in Ukrainian).
7. Tomakh V.V. Analysis of the development of the concept of “knowledge management”. *Business Inform*. 2011. № 11. pp. 84–86 (in Ukrainian).
8. Marketing management / L.V. Balabanova et al. Donetsk, 1998. 146 p. (in Ukrainian).
9. Martynenko M.V. Development of the system of organizational knowledge: professional and educational aspect: monograph. Kharkiv, 2016. 342 p. (in Ukrainian).

### **Nataliia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

### **Tetiana YAREMCHUK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6366-2667>

e-mail: tetiana.yaremchuk.mnmem.2021@lpnu.ua

## **IMPROVEMENT OF TECHNOLOGY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT AND INTRODUCTION AT THE ENTERPRISE**

**Introduction.** Today, in the era of the intellectualization of the economy, knowledge management plays an important role in building an effective strategy for the enterprise. The effective application of the knowledge management system at the enterprise reduces business risks, improves the speed and quality of decision-making processes, promotes innovative activity, and leads to an increase in the competitiveness of the enterprise. By applying an effective knowledge management system, an enterprise can achieve significant savings of resources, which is difficult to achieve using traditional management models and methods.

**The purpose of the paper** is to research and analyze the knowledge management system of the enterprise, as well as to formulate recommendations for the development of effective technology for implementing the knowledge management system at the enterprise.

**Results.** The knowledge management system of the enterprise today occupies a central place in the research of many domestic and foreign scientists. Its main elements are objects, subjects of knowledge, knowledge management goals and tasks, knowledge management processes, knowledge management functions and principles, approaches to knowledge management, as well as knowledge management culture. To improve the process of development and implementation of the knowledge management system at the enterprise, the authors proposed a recommended technology that consists of 9 consecutive stages, the priority of which are: identification of the business bottlenecks, analysis of the knowledge available at the enterprise, development of the enterprise's knowledge management strategy, creation of a department at the enterprise that will be responsible for knowledge management, as well as the development of knowledge management tools.

**Conclusion.** Implementation and application of the recommended technology for the development and implementation of the knowledge management system will allow the enterprise to clearly organize the knowledge management system and thus improve the efficiency of operations and achieve resource savings that cannot be achieved using traditional management mechanisms.

**Keywords:** knowledge management, knowledge management system, knowledge management strategies, knowledge management tools, domestic enterprises