

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ STRATEGIC MANAGEMENT OF KNOWLEDGE ON ENTERPRISE

УДК 338.47:656.2

<https://doi.org/10.32843/infrastruct33-16>**Овчиннікова В.О.**

д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом  
Український державний університет залізничного транспорту

**Пашинський С.А.**

студент

Український державний університет залізничного транспорту

У статті доведено, що в сучасній економіці знання стають головною рушійною силою соціально-економічного розвитку, а генерування нових знань набуває статусу пріоритетної стратегічної діяльності. Обґрунтовано необхідність застосування концептуальних положень стратегічного управління знаннями на вітчизняних підприємствах. З'ясовано, що головною метою управління знаннями має стати формування бази ефективного функціонування підприємства в умовах поширення інноваційно-інформаційного прогресу неоіндустріального суспільства. Запропоновано стратегічний підхід до управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту, який реалізується через забезпечення взаємозв'язку управління знаннями стратегічних одиниць бізнесу з корпоративною стратегією підприємства та потребами зовнішніх зацікавлених сторін. У запропонованому підході враховано взаємозв'язок управління знаннями та функції розвитку персоналу як базового елемента системи управління персоналом.

**Ключові слова:** стратегія, управління, знання, підприємство, модель, компетенції.

В статье доказано, что в современной экономике знания становятся главной

движущей силой социально-экономического развития, а генерирование новых знаний приобретает статус приоритетной стратегической деятельности. Обоснована необходимость применения концептуальных положений стратегического управления знаниями на отечественных предприятиях. Установлено, что главной целью управления знаниями должно стать формирование базы эффективного функционирования предприятия в условиях распространения инновационно-информационного прогресса неоиндустриального общества. Предложен стратегический подход к управлению знаниями на предприятиях железнодорожного транспорта, который реализуется через обеспечение взаимосвязи управления знаниями стратегических единиц бизнеса с корпоративной стратегией предприятия и потребностями внешних заинтересованных сторон. В предлагаемом подходе учтена взаимосвязь управления знаниями и функции развития персонала как базового элемента системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** стратегия, управление, знания, предприятие, модель, компетенции.

*It is proved in the article that in the modern economy knowledge becomes the main driving force of socio-economic development, and the generation of new knowledge becomes a priority strategic activity. The necessity of applying the conceptual provisions of strategic knowledge management at domestic enterprises is substantiated. It was found out that the main objective of knowledge management should be to form the basis for efficient functioning of the enterprise in the conditions of dissemination of innovation and information progress of neo-industrial society. It is proved that in the basis of knowledge management strategy there should be a certain idea or model, which is a set of scientifically grounded approaches to this or that object of management. The analysis of the achievements of scientists allowed formulating several different approaches to the formation of knowledge management models. There are three areas of knowledge management – the "European" considers knowledge management from the standpoint of its measurement, the "American" approach is direct "knowledge management", "Japanese" – focuses on "knowledge creation". Knowledge management requires some conditions for its use, among which the key ones are: the presence of a stable organizational culture at the enterprise, a favorable moral climate, and the initiative of the employees, which in fact is a prerequisite for the creation of implicit knowledge, attention to the value of human and intellectual capital by the leadership, as well as possibility of accumulation of knowledge for the purpose of their further analysis, use and improvement. A strategic approach to knowledge management in railway transport companies is proposed, which is implemented through the provision of the relationship between knowledge management of strategic business units and the corporate strategy of the enterprise and the needs of external stakeholders. The proposed approach takes into account the relationship between knowledge management and the personnel development function as the basic element of the human resources management system.*

**Key words:** strategy, management, knowledge, enterprise, model of competence.

**Постановка проблеми.** Початок нового тисячоліття ознаменовано вступом людського суспільства в таку фазу свого розвитку, коли знання стають основним джерелом конкурентних переваг особистостей і організацій. Інформація та вироблені на її основі знання дають змогу досить швидко й адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Усвідомлення знань як економічного ресурсу, життєво необхідного для діяльності компаній, є вагомою підставою для включення їх у сферу управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема генерації та управління знаннями досліджувалася як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Серед західних науковців даного напрямку досліджень виділимо роботи В. Диканя, В. Овчинікової, Т. Юсупової, А. Колеснік, І. Токмакової,

І. Войтова, Я. Діденко, М. Зубарева, І. Нонакі, Х. Такеучі, Л. Едіссона, М. Мелуона [1–7].

У сучасній економіці знання дійсно стають головною рушійною силою соціально-економічного розвитку. Генерування нових знань набуває статусу пріоритетної стратегічної діяльності підприємства, що потребує додаткових наукових напрацювань.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження концептуальних положень менеджменту знань та вдосконалення стратегічного підходу до управління знаннями на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для характеристики існуючих систем управління знаннями передусім необхідно визначити саме поняття «знання». Знання розглядають у широкому і вузькому сенсі. Знання в широкому сенсі – сукупність понять, теоретичних побудов і уявлень;

знання у вузькому сенсі – дані, інформація. В економіці, заснованій на знаннях, під терміном «знання» розуміється не тільки масив інформації, якою володіють конкретні люди, а й частина продукту і послуги.

Передусім необхідно розкрити сутність поняття «знання» в контексті концепції управління знаннями, а тому пропонується трактувати знання як об'єкт управління, який виступає у вигляді практичної інформації, що є як ресурсом, так і результатом в організаційних процесах, сприяє зростанню конкурентоспроможності, прибутковості, адаптивності й ефективності підприємств залізничного транспорту.

На відміну від технологічного підходу, в якому знання розглядаються як точна інформація з даної проблеми, оброблена за допомогою обчислювальної техніки, сьогодні переважає підхід, який базується на тому, що справжні носії знань – люди. Основним завданням сучасної організації стає виявлення, збереження й ефективно використання знань людей. Іншими словами, об'єктом управління знаннями виступають не стільки документи або таблиці-класифікатори, скільки люди і відносини між ними, отже, управляти знаннями необхідно, насамперед, за допомогою технологій управління людськими ресурсами. Ось чому управління знаннями стає важливою сферою діяльності фахівців з управління персоналом.

Знання – це, передусім, потужний ресурс розвитку будь-якої системи, зокрема виробничої, тому стратегічною метою управління знаннями є безперервне вдосконалення і сталий розвиток підприємства. З огляду на вищезазначене, необхідне формування стратегії управління знаннями, що базуватиметься на інноваційно-безпековому підході.

В основі стратегії управління знаннями має бути покладена певна ідея чи модель, яка являє собою сукупність науково обґрунтованих підходів до того чи іншого об'єкта управління. Аналіз надбань науковців дає змогу сформулювати декілька різних підходів до формування моделей управління знаннями.

Можна виділити три напрями управління знаннями (табл. 1): «європейський» розглядає управління знаннями з позиції його вимірювання (Карл Свейбі); «американський» підхід полягає у безпосередньому «управлінні знаннями» (Карл Віір); «японський» – орієнтується на «створення знання» (Ікуджіро Нонака і Хіротака Такеучі).

Японський підхід характеризує чотирьохфазна модель управління знаннями SECI, або «Спіраль знань», запропонована японськими дослідниками І. Нонакою та Х. Такеучі [5], що являє собою систему передачі знань між чотирма фазами – соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація – через три рівні соціальної агрегації, а саме: індивід, група, контекст (рис. 1).

Модель, подана на рис. 1, являє собою спіралеподібний рух знань від індивіда до колективу, тобто їх поширення від одного джерела до великого масиву користувачів. При цьому знання проходять процес перетворення з неявних (певні навички, досвід) на явні, тобто застосовуються своєрідні моделі, загальноприйняті концепції і методи. Проте застосування даної моделі має певні труднощі через суттєві невідповідності організаційних структур вітчизняних та японських підприємств, для яких була розроблена модель.

У представників європейського підходу Л. Едвінсона, М. Мелоуна [6] моделі управління знаннями представлені з позиції формування інтелектуального капіталу підприємств, який являє собою взаємодію чотирьох складників: людського капіталу, структурного капіталу, бізнес-активів та інтелектуальної власності. Такі моделі мають суто теоретичний характер, а практичне їх використання ускладнюється важкістю управління окремими бізнес-процесами.

Американський підхід, запропонований К. Віінгом [7], розкриває модель управління знаннями, що базується на чотирьох основних положеннях: створення і застосування знань у технологіях та процедурах виробництва, систематичні дослідження знань, оцінювання знань для кожного типу бізнесу та активне управління знаннями протягом усього життєвого циклу товару та інновацій. Однак

Таблиця 1

**Підходи до управління знаннями**

Напря́м	Головні ідеї	Результат діяльності
Японський підхід	Соціалізація. Зміна організаційного оточення. Пошук альтернативних підходів до вирішення завдань	Компанія створює нове знання і інформацію, необхідну для вироблення нового підходу до проблеми і до її вирішення
Європейський (Скандинавський) підхід	Інтелектуальний капітал є результатом незалежних дій окремих людей	Просування нових ідей усередині компанії відбувається завдяки знанням окремих співробітників
Американський підхід	Використання спільних знань співробітників, а не окремо взяті аспекти	Організація спільнот, в яких люди обмінюються інформацією і знаннями, що існують як у фізичному, так й у віртуальному просторі

Джерело: [4]

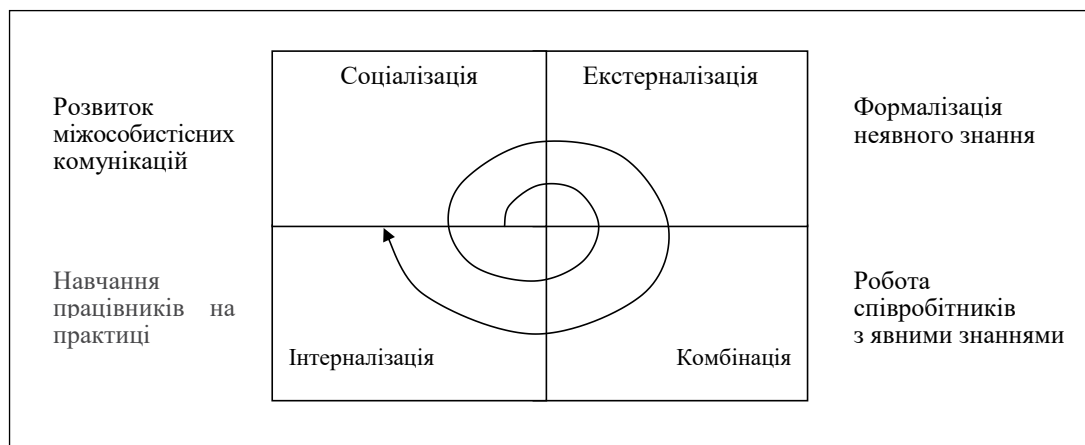


Рис. 1. Спіраль знань

Джерело: [5]

існує низка обмежень, які не дають змоги ефективно використовувати цю модель на практиці. Зокрема, це ймовірність виникнення проблем у процесі оцінювання знань, методи та процедури оцінки, спірність їхніх результатів на базі яких фактично й відбувається управління знаннями.

Таким чином, проаналізувавши наявні моделі управління знаннями, констатуємо, що кожна з моделей управління знаннями потребує певних умов щодо можливостей її використання. Насамперед, це наявність стійкої організаційної культури на підприємстві, сприятливий моральний клімат, ініціативність працівників, що фактично є передумовою створення неявних знань, увага до цінності людського та інтелектуального капіталу з боку керівництва, а також можливість акумулювання знань для їх подальшого аналізу, використання та вдосконалення.

Упровадження провідних практик, методів та інструментів ефективного управління знаннями створює передумову зростання організаційної зрілості підприємства, формування інноваційної знанневоорієнтованої бізнес-свідомості його персоналу.

Управління знаннями з погляду сучасного менеджменту, насамперед, розробляє спеціальні комунікаційні маршрути, через які циркулюють відповідні інформаційні потоки. У цьому разі зміст терміна «управління знаннями» буде полягати в тому, що потрібні люди будуть отримувати тільки потрібні їм знання та інформацію в потрібний час для виконання потрібних завдань.

У цілому можна зробити висновок, що управління знаннями – це комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного та комунікаційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організаціями.

Виділяють такі функції управління знаннями:

- інформаційно-технологічну – оперує технологіями і технічними засобами для передачі інформації та її зберігання;

- організаційну – визначає необхідну структуру організації для ефективного реалізації процесів управління знаннями;

- комунікаційну, або соціальну, – розглядає комунікації і середовище взаємодії людей для обміну знаннями;

- агреговану – заснована на синергетичній взаємодії всіх зазначених підходів.

Управління знаннями включає у себе такі компоненти:

- стимулювання приросту знань;
- відбір і акумулювання значних відомостей із зовнішніх по відношенню до даної організації джерел;

- збереження, класифікацію, трансформацію, забезпечення доступності знань;

- поширення та обмін знань, у тому числі в рамках організації;

- використання знань у ділових процесах, зокрема під час ухвалення рішень;

- утілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні;

- оцінку знань, вимір і використання нематеріальних активів організації;

- захист знань.

До основних принципів управління знаннями слід віднести:

- принцип науковості (передбачає побудову системи управління знаннями на основі наукових рекомендацій, що вимагає використання всього спектру сучасних досягнень науки);

- принцип системності (передбачає облік взаємодії і взаємозалежності всіх компонентів системи управління знаннями на підприємстві);

- принцип ситуативності (передбачає облік значення навколишнього середовища і зворотного

зв'язку для успіху діяльності підприємства, ухвалення управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуативних чинників);

– принцип розуміння та використання психологічних чинників (передбачає створення умов для найповнішої реалізації особового потенціалу

кожного робітника та оптимізацію міжособових стосунків у колективі);

– принцип повноважень і відповідальності (полягає у тому, що кожен працівник повинен володіти повноваженнями, достатніми для того, щоб нести відповідальність за якісне виконання роботи);

– принцип демократичного централізму (передбачає надання самостійності зі збереженням за керівництвом функцій координації);

– принцип інтеграції – ефективність управління знаннями залежить від успішної інтеграції кваліфікації, знань, досвіду, наукового потенціалу і т. д.;

– принцип розвитку умов і можливостей – полягає у тому, що необхідно створити такі умови, за яких учасники управління знаннями володіють усією інформацією, аналізують і враховують організаційну культуру, знають усі фундаментальні положення;

– принцип забезпечення новизни знань – знання з часом змінюються, стають застарілими: у знань є природний життєвий цикл, тому деякі елементи знань постійно повинні оновлюватися;

– принцип винагороди за знання – необхідні моніторинг і аналіз результатів діяльності щодо створення, застосування та розвитку знань;

– принцип перетворення знань на дію – полягає у створенні нових знань і використанні їх для інноваційного навчання і наукових проєктів.

Розглянемо особливості реалізації окресленої концепції на одному з найбільших підприємств України – АТ «Укрзалізниця».

Стратегічний підхід до управління знаннями на залізничному транспорті реалізується через забезпечення взаємозв'язку управління знаннями зі стратегією АТ «Укрзалізниця» і потребами зовнішніх зацікавлених сторін. Зокрема, встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між знаннями і потребами зовнішніх зацікавлених сторін, визначаються ключові знання, які необхідні для реалізації стратегії, та визначається прогаліна в ключових знаннях [7].

Ураховуючи вищевикладені положення, представимо авторський підхід до формування концепції управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту. Суб'єктами управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту є керівники всіх ланок ієрархії управління. Об'єктом управління визначено компетенції персоналу, інформаційні ресурси, інформаційно-комунікаційні системи та ризики втрати знань підпри-

ємств залізничного транспорту. Головною метою управління знаннями має стати формування базису ефективного функціонування залізничного транспорту в умовах поширення інноваційно-інформаційного прогресу неоіндустріального суспільства.

Цілями управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту слід визначити:

– розвиток компетенцій персоналу, орієнтованих на реалізацію стратегічних завдань залізничної галузі;

– створення комплексного інтегрованого інформаційного середовища, що забезпечує підвищення якості бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту;

– реалізація ефективної взаємодії підприємств залізничного транспорту із зацікавленими особами для підвищення іміджу залізничної галузі;

– формування знаннєвої підсистеми управління економічною безпекою на підприємствах залізничного транспорту.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

У сучасних умовах господарювання найбільш вагомим чинником конкурентоспроможності залізничного транспорту є не природні та фінансові ресурси, а людські, тобто персонал. Персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємств залізничного транспорту, необхідних для досягнення всіх їхніх цілей. На кожному підприємстві в тому або іншому вигляді існує система управління персоналом або персонал-система, однак нині виникла потреба в її оновленні. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідна нова дієва система управління персоналом, що дасть змогу виявити шляхи поліпшення кадрового потенціалу та створить умови для оптимізації чисельного та якісного складу працівників.

Головним джерелом знань для підприємства слід уважати навчання. Взаємозв'язок управління знаннями та функції розвитку персоналу як елементу системи управління персоналом не викликає сумнівів. Для реалізації концепції управління знаннями на основі системи управління персоналом ключовими функціями системи стають функції розвитку персоналу, оцінки, мотивації трудової діяльності і регулювання соціально-психологічних процесів. Формування знань у процесі розвитку компетенцій персоналу відбувається як у результаті залучення компетентних працівників, так і в результаті організаційного навчання. Для формування безперервної системи навчання та розвитку персоналу на підприємствах залізничного транспорту необхідна робота з перетворення організаційної культури, створення так званої культури знань.



## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В.Л. Государственное управление развитием экономики Украины в условиях «третьей волны» глобализации. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 11–20.

2. Овчиннікова В.О., Юсупова Т.М., Колеснік А.Ю. Концептуальні положення стратегічного управління знаннями на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2018. № 62. С. 110–111.

3. Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258–264.

4. Зубарев М.Г. Сравнительный анализ зарубежных подходов управления знаниями. *Международный студенческий научный вестник*. 2014. № 3. URL : <https://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11897> (дата обращения: 09.07.2019).

5. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. *Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах*. Москва : Олимп Бизнес, 2011. 384 с.

6. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. N.Y. : Harper Business, 1997. 230 p.

7. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 2007. Vol. 1. P. 6–14.

## REFERENCES:

1. Dykan V. L. (2013) Gosudarstvennoye upravleniye razvitiyem ekonomiki Ukrainy v usloviyakh "tret'yey volny" globalizatsii [State administration of the

development of Ukraine's economy in the conditions of the "third wave" of globalization]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 43, pp. 11 – 20 (in Ukrainian).

2. Ovchynnikova V. O., Yusupova T. M., Kolesnik A. Yu. (2018) Kontseptual'ni polozhennya stratehichnoho upravlinnya znannyamy na zaliznychnomu transporti [Conceptual provisions of strategic knowledge management in railway transport]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 62, pp. 110-111 (in Ukrainian).

3. Tokmakova I.V., Voitov I. M., Didenko Ya. V. (2017) Rozvytok tekhnolohiy upravlinnya znannyamy na pidpryyemstvakh [Development of knowledge management technologies at enterprises]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 60, pp. 258-264 (in Ukrainian).

4. Zubarev M.G. (2014) Sravnitel'nyy analiz zaru-bezhnykh podkhodov upravleniya znaniyami [Comparative analysis of foreign knowledge management approaches]. *International Student Science Journal*, no3. URL: <https://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11897> (accessed 09 July 2019).

5. Nonaka I., Takeuchi H. (2011) Kompaniya – sozdatel' znaniya. Zarozhdeniye i razvitiye innovatsiy v yaponskikh firmakh [The company is the creator of knowledge. The origin and development of innovation in Japanese firms]. M.: JSC "Olymp Business" (in Russian).

6. Edvinsson L., Malone M. (1997) Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, N.Y. : Harper Business, (in English).

7. Wiig K. (2007) Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, pp. 6 – 14. (in English).

**Ovchynnikova Viktoria**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economics and Production Management  
and Commercial Business

Ukrainian State University of Railway Transport

**Pashinsky Sergey**

Student

Ukrainian State University of Railway Transport

## STRATEGIC MANAGEMENT OF KNOWLEDGE ON ENTERPRISE

**The purpose of the article.** In modern conditions of management, the most important factor in the competitiveness of rail transport is not human and financial resources, but human, that is, personnel. The staff is one of the most important resources of railway undertakings necessary to achieve all their goals and objectives. There is a human resources management system or staffing system for each enterprise in one form or another, but there is currently a need to upgrade it. In an unstable environment, a new effective personnel management system is needed to identify ways to improve staffing potential and create conditions for optimizing the number and quality of employees. The purpose of the article is to investigate the conceptual provisions of knowledge management and to improve the strategic approach to knowledge management in enterprises.

**Methodology.** In order to achieve this, modeling, abstraction and logical analysis methods were mainly used to improve the strategic approach to enterprise knowledge management.

**Results.** The article substantiates the necessity of applying the conceptual provisions of strategic knowledge management in domestic enterprises. It has been found out that the main goal of knowledge management should be to form the basis for the effective functioning of the enterprise in the conditions of diffusion of innovation and information progress of non-industrial society.

It is proved that the idea of a knowledge management strategy should be based on a certain idea or model, which is a set of science-based approaches to a particular object of management. The analysis of the achievements of scientists has allowed us to formulate several different approaches to the formation of models of knowledge management. There are three areas of knowledge management – “European” considers knowledge management from the point of view of its measurement, “American” approach is directly “knowledge management”, “Japanese” – focuses on “knowledge creation”.

Knowledge management requires certain conditions for its use, among which the key are: the existence of a sustainable organizational culture in the enterprise, a favorable moral climate, employee initiative, which is actually a prerequisite for the creation of tacit knowledge, attention to the value of human and intellectual capital by management, and the ability to accumulate knowledge for further analysis, use and improvement.

A strategic approach to knowledge management at railway enterprises is proposed, which is implemented by ensuring that the knowledge management of strategic business units is linked to the corporate strategy of the enterprise and the needs of external stakeholders. The proposed approach takes into account the relationship of knowledge management and personnel development function as a basic element of the personnel management system.

**The practical implications** is that sound theoretical conclusions and recommendations can be used in the process of strategic management of domestic enterprises, which will improve the effectiveness of administrative decisions in an aggressive environment.

**Value / originality.** The article deals with the issues of improving the strategic approach to knowledge management in enterprises. Challenges and problematic issues outline the prospects for further enterprise knowledge management research.