

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Іванова А.Д., магістр  
Бочков О.В., магістр  
(УкрДУЗТ)*

*Досліджується вплив управління знаннями на забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту. Знання і систему управління ними визнано внутрішнім чинником активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничної галузі. Встановлено компоненти системи знань підприємств, до яких відносять інтелектуальну власність, внутрішню документацію, різні екзогенні джерела інформації і знань, використовуваний в діяльності підприємства пул інформаційно-комунікаційних технологій, компетенції працівників (їх явні та неявні знання, кваліфікація, професійний досвід, майстерність тощо), культуру знань підприємства, інтеракції між співробітниками. Проаналізовано трактування вченими поняття «управління знаннями». Систематизовано визначення терміну «управління знаннями» за запропонованими підходами (процесним, управлінських технологій, з позицій стратегії, результативним). Зроблено висновок, що управління знаннями – це цілеспрямована та систематична управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного використання знань на підприємстві. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу. З'ясовано принципи, якими слід керуватися при формуванні системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту. Визначено ключові етапи управління знаннями, а саме створення, накопичення, передача, поширення, застосування знань і звільнення від застарілих знань відповідно до появи нових. Розкрито інформаційні технології, що сприяють підвищенню ефективності управління знаннями.*

*Ключові слова: система, управління, знання, підприємства залізничного транспорту, принципи, технології, інноваційний розвиток.*

## FORMATION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT

*Tokmakova I.V., Doctor Economics, Professor,  
Ivanova A.D., master,  
Bochkov O.V., master  
(USURT)*

*The influence of knowledge management on ensuring innovative development of railway transport enterprises is studied. Knowledge and their management system are recognized as an internal factor in activating innovation activities at railway industry*

*enterprises. The components the knowledge system enterprises are established, which include intellectual property, internal documentation, various exogenous sources information and knowledge, the pool of information and communication technologies used in the company's activities, the competencies employees (their explicit and implicit knowledge, qualifications, professional experience, skills, etc.), the culture knowledge the enterprise, interactions between employees. The article analyzes the interpretation the concept "knowledge management" by scientists. The definition the term "knowledge management" is systematized according to the proposed approaches (process, management technologies, from the point view strategy, effective). It is concluded that knowledge management is a purposeful and systematic management activity to ensure the effective use knowledge in the enterprise. It includes the development methods, procedures, standards, identification of sources, creation tools for finding, obtaining, distributing, evaluating, storing, transferring and transforming knowledge, necessary elements intellectual capital. It is stated that the introduction knowledge management systems in railway transport enterprises is an extremely complex task that requires significant transformations associated with changes in the culture, structure and management style. The principles that should be followed when forming a knowledge management system at railway transport enterprises are clarified. The key stages of knowledge management are identified, and the creation, accumulation, transfer, expansion, stagnation of knowledge, the transformation from old knowledge to the world new ones. It has been established that the process knowledge management at industrial transport enterprises transfers the use advanced information technologies, which contribute to the increased efficiency knowledge management.*

**Keywords:** *system, management, knowledge, railway transport enterprises, principles, technologies, innovative development.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** У теперішній час відбуваються об'єктивні зміни, пов'язані з переходом на нову інноваційну фазу розвитку – «економіку знань», в умовах якої на конкурентоспроможність підприємств суттєво впливає їх здатність ідентифікувати, накопичувати і розвивати знання та, використовуючи ключові фактори успіху на ринку, створювати інновації, що забезпечують довготривалі стійкі конкурентні переваги. Для підприємств залізничного транспорту, діяльність яких супроводжується поширенням кризових явищ системного характеру, інноваційна трансформація є головним напрямком забезпечення їх виживання і сталого розвитку. Для реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємств залізничної галузі необхідна ефективно працююча система управління знаннями, що націлена на формування здатності приймати на

озброєння знання, створені в зовнішньому середовищі і поширювати їх всередині підприємств, розвиваючи інноваційні транспортні технології, що забезпечують високу якість залізничних перевезень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** В працях таких зарубіжних вчених, як Бенсік А., Богнар К. [2], Віг К.[14], Нонака І., Такеучі Х. [11], Руглер Р. [12], Тан Д. [13] ґрунтовно описано феномен знань, розкривається їх сутність, роль і механізми управління ними. Доробками у сфері управління знаннями відзначилися і такі вітчизняні вчені, як Амосов О., Гавкалова Н. [1], Вовк Ю. [3], Воронкова А. [4], Ілляшенко С., Шипуліна Ю., Ілляшенко Н., Комарницька Г. [5], Назаренко (Плетникова) І. [6], Овчиннікова В. [7], Токмакова І. [8], Тітяєв В., Шахбазова А. [9], Федулова І. [10] та інші. Однак, до теперішнього часу в наукових джерелах, незважаючи на

наявні наукові заділи і напрацювання, відсутнє усталене визначення сутності управління знаннями на підприємстві та в залізничній галузі зокрема, також потребують систематизованого представлення положення щодо управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності і розкритті концептуальних положень управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Залізничний транспорт України вже протягом багатьох років потребує масштабного оновлення. Попри розпочаті

реформи в залізничній галузі, цей процес не був завершений і не призвів до інноваційних зрушень. Постійне відкладання призвело до накопичення системних проблем, які нині набули критичних величин і посилюються й надалі. Цьому сприяють сьгоднішні умови функціонування залізничного транспорту. Зокрема масштабні руйнації інфраструктури України призвели до подальшого скорочення обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом, значення якого у 2022 р. досягло 150,6 млн т, що на 306,9 млн т або більш ніж у три рази нижче відповідного показника 2012 р. (рис. 1).

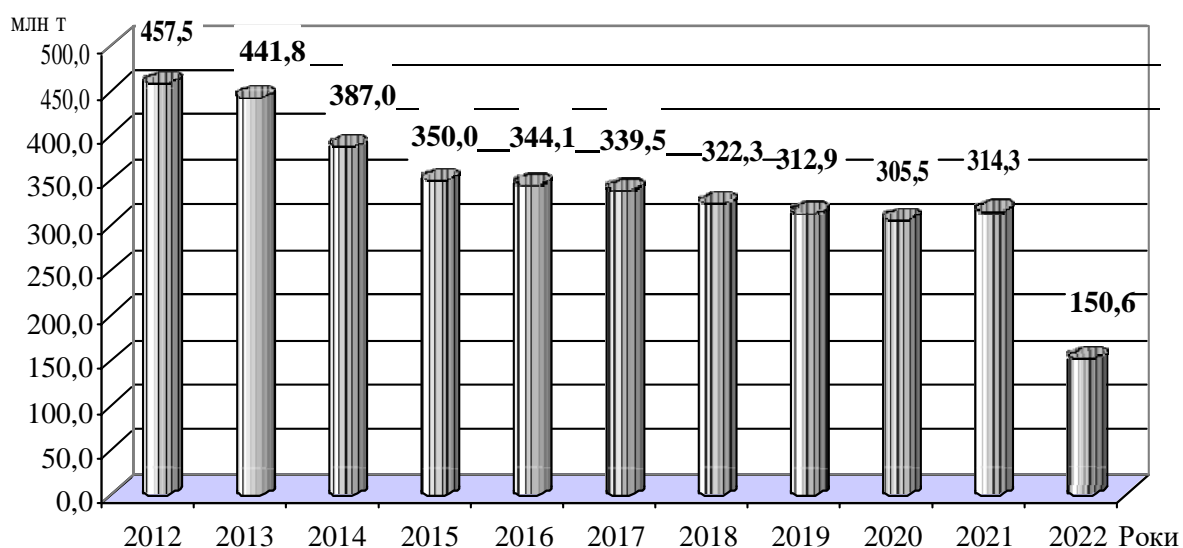


Рис. 1. Динаміка обсягу вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту за 2012-2022 рр. [15]

У структурі залізничних перевезень за вантажною номенклатурою в 2022 р. відбулися значні зміни. Найбільшого скорочення зазнали обсяги перевезень залізних та марганцевих руд – на 59,1 % або на 45,9 млн т через втрату металургійних потужностей усередині країни, а також звуження попиту на зовнішніх ринках. З тих самих причин скоротилися перевезення кам'яного вугілля на 41,2 % (20,7 млн т) та чорних металів на 57,6 % (12,5 млн т). Через заморожування великої кількості об'єктів будівництва скоротилися обсяги

перевезень будівельних матеріалів на 65,3 % (42,9 млн т). За видами сполучення в кількісному вимірі найбільше скоротилися внутрішні залізничні перевезення – у 2022 р. вони зменшилися на 49,2 % або на 73,7 млн т порівняно з 2021 р. Падіння зумовлене втратою низки потужних вантажогенеруючих промислових підприємств, зменшенням урожаю та перевезень зернових, зниженням економічної активності та відповідним зменшенням ВВП України на 30,4 %. Експортні перевезення скоротилися

на 47,1 % (52,9 млн т), імпорتنі – на 69,5 % (28,2 млн т) – переважно через блокування морських портів України, недостатню пропускну здатність залізничних переходів на заході України та неспроможність транспортної системи країн ЄС обслуговувати необхідний вантажопотік. Транзит зазнав скорочення на 76,9 % (8,8 млн т) [15].

Таким чином, нині не склалися передумови для реалізації інноваційних перетворень у залізничній галузі, що негативно впливає на ефективність роботи її підприємств і конкурентоспроможність залізничних транспортно-логістичних послуг на транспортному ринку.

Поряд з цим необхідно враховувати, що в умовах сучасної економіки, рушієм якої є інформація, базисом інноваційного розвитку стають знання та ефективне управління ними, адже конкурентоспроможність підприємств у цілому певною мірою забезпечується здатністю продукувати і ефективно використовувати нові актуальні знання, які дозволяють оперативно визначити і посилити порівняльні конкурентні переваги, привести у відповідність внутрішні можливості розвитку (потенціал інноваційного розвитку) до зовнішніх, які генеруються ринком (ринкові можливості і загрози).

Узагальнення досліджень вчених [1-4, 11-13] дозволяє встановити такі компоненти системи знань підприємств:

1) інтелектуальна власність, представлена у вигляді ліцензій, ноу-хау, патентів, технології виробництва металопродукції, а також наукові дослідження і розробки;

2) внутрішня документація (нормативи, стандарти, регламенти діяльності, що формалізують правила виконання робіт, прийняті в організації);

3) різні джерела екзогенної інформації і знань, що використовуються в діяльності підприємства (нормативно-правова база, державні стандарти, технічні умови, нормативні вимоги, спеціальна і

технічна література, що зберігається в бібліотечно-інформаційному комплексі підприємства);

4) пул інформаційно-комунікаційних технологій, який використовується в діяльності підприємства;

5) компетенції працівників (їх явні та неявні знання, кваліфікація, професійний досвід, майстерність, тощо);

6) культура знань підприємства, тобто базові установки, цінності, норми поведінки, прийняті в колективі, вони повинні сприяти управлінню знаннями, їх поширенню та обміну, створювати атмосферу довіри між працівниками;

7) інтеракції між співробітниками (наставництво, спільноти практиків, під яким розуміється взаємодія фахівців однієї сфери з метою обміну практичним досвідом і розвитку своїх професійних знань та навичок для більш оперативного вирішення виробничих завдань, а також гуртки якості – групи співробітників, які регулярно обговорюють питання підвищення якості).

Слід констатувати, що знання за своєю структурою унікальні. Вони несуть в собі інформаційний потенціал, що сприяє розвитку інтелектуальних здібностей і розширенню кругозору. Постійне вдосконалення і поповнення нових знань, відповідних проблематиці, допомагають швидко приймати рішення, ставити нові завдання, які принесуть результат і, звичайно, аналізувати різні ситуації, що дозволить скласти правильну стратегію інноваційного розвитку.

Отже, комплексне і раціональне застосування розкритих компонентів знань є підґрунтям інноваційного розвитку. Нині на підприємствах залізничного транспорту існує ряд проблем, що зумовлюють неефективність використання знань, ключовими з яких є такі [6]: не налагоджена система документообігу; дублювання інформації; недостатньо високий рівень навичок володіння комп'ютером спеціалістами, відсутність відповідного навчання на підприємствах;

підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями; низький рівень корпоративної культури, атмосфера далека від творчої, ініціатива не заохочується; відтік кваліфікованих працівників; нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би за наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання, тощо. Вирішення окреслених проблем потребує формування ефективної системи

управління знаннями на підприємствах залізничної галузі.

Поняття «управління знаннями» (Knowledge Management) почало використовуватися в середині 90-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформації набули критичного характеру. Нині існують різноманітні визначення поняття «управління знаннями», основні з яких розподілено за підходами і подано в таблиці 1.

*Таблиця 1*

*Підходи до визначення поняття «управління знаннями»  
(складено на основі джерел [1-4, 9-12, 14])*

Автор	Трактування
<i>підхід «Процесний»</i>	
Вііг К. [14]	Управління знаннями – систематичне формування, оновлення та застосування знань з метою активізації ефективності діяльності підприємств
Амосов О., Гавкалова Н. [1]	Управління знаннями – процес або практика формування, а в подальшому – ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів на підприємстві
Вовк Ю. [3]	Управління знаннями – це процес, що є послідовністю певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності, та визначено послідовність етапів процесу управління знаннями
Воронкова А. [4]	Управління знаннями – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова дія, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства
<i>підхід «Управлінська технологія»</i>	
Тітяєв В., Шахбазова А. [9]	Управління знаннями – це сума всіх методів та заходів, які використовуються підприємством для того, щоб створювати знання і робити їх доступними в будь-який час і на будь-якому робочому місці для тих виконавців, які використовують ці знання в своїй професійній діяльності
Федулова І. [10]	Управління знаннями – це сукупність управлінських впливів на способи, методи, форми відображення дійсності в мисленні людини за допомогою перевіреного суспільною практикою результату процесу пізнання для забезпечення практичного використання і розповсюдження згідно із визначеними цілями
<i>підхід «Стратегія»</i>	
Нонака І., Такеучі Х. [11]	Управління знаннями – це стратегія підприємства, спрямована на виявлення, акумулювання та ефективне використання наявної на фірмі інформації, досвіду й кваліфікації співпрацівників, задля підвищення якості обслуговування клієнтів і скорочення часу реакції на мінливі ринкові умови
<i>підхід «Результативний»</i>	
Бенсік А., Богнар К. [2]	Управління знаннями – будь-яка діяльність, мета якої – складати схему, збирати, систематизувати, розділяти, розвивати та використовувати ефективно збережені, задокументовані знання, компетентність та досвід організації
Руглер Р. [12]	Управління знаннями – підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, що і як робити, які існують рівною мірою, однаково як у межах організації, так і поза нею

Аналіз поданих в таблиці 1 підходів і трактувань поняття «управління знаннями» вказує на те, що це цілеспрямована та систематична управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань на підприємстві. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу. За допомогою управління знаннями організовують процес комунікацій (цільового спілкування) в корпоративних спільнотах, направляючи його на створення нових і оновлення існуючих знань і допомагають співробітникам підприємств вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і робити необхідні дії, отримуючи потрібні знання в потрібний час. Застосування методик управління знаннями робить можливим використання колективного досвіду та знань і перетворення їх в корпоративний капітал. Відповідно система управління знаннями – це комплекс принципів, методів, засобів, множин інформації, людей і мережі їх взаємних зв'язків, який дає змогу прийняти і реалізувати стратегії управління знаннями для досягнення цілей підприємства. Система управління знаннями є підсистемою підприємства, яка інтегрує, підтримує діяльність інших підсистем підприємства, наприклад, системи управління якістю, інформаційно-комунікаційної системи, систему контролінгу тощо. Крім того управління знаннями підтримується системами стратегічного управління, управління людським капіталом, маркетингового управління, управління фінансами, управління логістикою, операційного управління, тощо.

В даний час немає єдиної думки щодо структури процесу управління знаннями. Важливо вказати, що

управління знаннями, як процес, має бути розглянуто на двох рівнях, які не виключають ієрархію і доповнення один одного: на рівні підприємства (екзорівень або управління інформацією) і на рівні співробітника (ендорівень або управління знаннями). Такий підхід можна обґрунтувати наступним чином: по-перше, в ньому відбивається специфіка процесу управління нематеріальними активами - знаннями, якими де-факто володіє і управляє людина, а підприємство де-юре виступає лише обмеженим бенефіціаром з огляду на трудові відносини з ним. При цьому нематеріальні активи підприємства (патенти, бази даних, програмне забезпечення, тощо) являють собою формалізовані знання. Їх використання з метою отримання значущих економічних і технічних результатів безпосередньо залежить як від грамотності стратегічного управління на рівні підприємства, так і від суб'єктивної компетенції його співробітників, що підтверджує припущення щодо необхідності дворівневого управління знаннями. По-друге, формується розуміння принципу суперпозиції знання. Очевидно, що в тотожному значенні персонал є носієм і генератором знань, а кожен співробітник – творцем і споживачем інформації. Тому розвиток знань знаходиться під впливом двох систем: звичайної людини (співробітника) і підприємства. У зв'язку з чим результат впливу зовнішніх сил на систему управління знаннями може бути більш точно прогнозованим і представлятися векторною сумою впливу всіх сил. По-третє, стає можливим визначити інструментарій управління, відповідний спрямованості взаємовідносин категорій суб'єкт-об'єкт на двох рівнях: підприємство – співробітник; співробітник – знання. Уточнення специфіки розглянутого процесу на різних рівнях допомагає змодельовати систему управління знаннями, що дозволяє описати її інтелектуальні елементи, які

знаходяться в тісному взаємозв'язку один з одним і утворюють певну цілісність і єдність підприємства, тобто формують інтелектуальний капітал. Отже управління знаннями можна розглядати як цілеспрямований вплив і координацію спільної діяльності керівників і підлеглих, використання інтелектуальних ресурсів і формування активів для досягнення цілей розвитку підприємства.

При формуванні системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту слід дотримуватися певних принципів, аналізуючи і вивчаючи які можна дати оцінку всій системі, виявити елементи, що працюють справно і ті, що вимагають коригування. До основних принципів управління знаннями варто віднести [7, 9, 14]:

- Принцип гнучкості. Завдяки йому, реалізуються індивідуальні освітні потреби і знання оновлюються відповідно до нових досягнень науки, появи інших потреб. Це сприяє адаптації знань до мінливих умов;

- Принцип селективності. Під ним йдеться про здатність вільно обирати. Спеціаліст, працюючи в своїй області, повинен не тільки ефективно здійснювати свою трудову діяльність, а й сам засвоювати здібності, навички та вміння, тим самим буде формуватися його «інтелектуальний багаж». Такий спосіб створює певну дисципліну, тобто визначає, які знання є необхідними, а які ні. Внаслідок цього формується структурована система, що забезпечує роботу всієї організації;

- Принцип поєднання науково-методичної та практичної частин. Цей принцип допомагає виробляти нові знання, впроваджувати їх в організаційне середовище. На практиці ж такі знання зміцнюються і стають новим механізмом управління;

- Принцип достатності. Його характеризує те, що знань повинно вистачати для професійної діяльності.

Саме воно визначає наскільки точно буде прийнято рішення, наскільки ефективний буде результат;

- Принцип структурування. Він передбачає розвиток навичок, інтелектуального потенціалу, а також інтеграційні процеси, поширення яких призведе до ефективної діяльності;

- Принцип актуалізації. Під ним йдеться про відповідність проблемам, в яких відбивається найбільша потреба щодо прийняття рішень. Знання повинні бути актуальні, адже інакше вони втрачають усілякий сенс;

- Принцип науковості. У двадцять першому столітті щоб управляти необхідно розуміти особливості та об'єктивні тенденції економіки, науковий апарат при формуванні рішень і аналіз подій. Всі ці структури утворюють стабільне і результативне управління. Потрібно опановувати наукові методи управління, для того щоб зрозуміти витоки, характер існуючих проблем і правильно їх вирішувати;

- Принцип концептуальності. Він включає умови повноти і закінченості, послідовність освітньої діяльності, головні положення менеджменту. Це дозволить створити логічну структуру знань;

- Принцип практичності. Практична спрямованість дозволяє організувати знання, застосувати їх у повсякденній діяльності. Так само цей принцип пов'язаний з усвідомленням своїх здібностей і сферою їх реалізації;

- Принцип сполучення. Знання розподіляються по різних сферах, і це сприяє утворенню окремих механізмів прийняття рішень;

- Принцип проблемності. Він орієнтується на аналіз внутрішньої структури проблеми, її розпізнавання і рішення. Таким чином, управління засвоюється завдяки пошуку і вибору альтернативних варіантів дій;

- Принцип перспективності. Знання повинні формувати перспективне

мислення у своїй справі. Необхідною умовою вважається бачення етапів поліпшення менеджменту, всієї системи змін, які і визначають закономірності функціонування в майбутньому;

- Принцип відповідності. Щоб знання приносили прибуток, вони повинні відповідати своїй галузі реалізації і своєму власникові. Адже одне і те ж знання, але в різних володарів може організовуватися по-різному. Тобто якщо, наприклад, знання в області планування у однієї людини трактується як здатність створювати план дій на поточний момент, то в іншого - може виступати як перспектива на майбутнє (який результат принесе нова стратегія при зміні умов).

Впровадження системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту є надзвичайно складним завданням, що вимагає суттєвих трансформацій, пов'язаних зі зміною культури, структури і стилю управління. Загалом термін «управління знаннями» означає не тільки управлінські функції, в нього входять і операційні функції, пов'язані безпосереднім накопиченням і використанням знань. Структурування тактичних і стратегічних процесів у сфері управління знаннями може уточнюватися і коригуватися, принциповим тут є визнання стратегічної спрямованості даної діяльності. При цьому повинен забезпечуватися легкий доступ співробітника до всього масиву знань, наявного в організації, що дозволить йому приймати більш ефективні рішення. Доцільно розглянути стандартний життєвий цикл управління знаннями, що складається з шести основних етапів.

Етап 1. Створення знань (встановлення вимог). Нові знання створюються як у внутрішньому середовищі організації, так і за її межами. Вони є результатом роздумів і творчої діяльності окремих людей, які повинні мати стимули до участі у створенні інформації та знань, робити їх більш доступними для інших.

Етап 2. Накопичення знань. З метою ефективного накопичення знань, їх необхідно попередньо оцінити. Оцінка значущості може стосуватися як явних, так і неявних знань.

Етап 3. Передача знань. Даний етап пов'язаний зі стандартизацією інформації з метою її трансформації у доступну форму для передачі зацікавленим сторонам.

Етап 4. Поширення знань. Найбільш важливий етап життєвого циклу управління знаннями. Для забезпечення успішного функціонування системи управління знаннями необхідно прищепити колективу бажання ділитися знаннями і досвідом з колегами. Кращим способом для розвитку даної функції є економічне стимулювання співробітників.

Етап 5. Застосування знань. На цьому етапі підприємство отримує видимі вигоди від застосування системи управління знаннями. Обмін знаннями допомагає уникати помилок та ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. На цьому етапі відбувається вироблення нового знання.

Етап 6. Звільнення від застарілих знань. Відповідно до появи нових знань та ідей, створюються нові методи вирішення завдань і змінюються практики управління, отже дуже важливо своєчасно очищати систему управління знаннями від застарілої і неактуальної інформації та практик управління. Але необхідно дотримуватися обережності при видаленні, оскільки такі відомості можуть виявитися цінними, особливо коли нові методи не довели своєї переваги над старими.

З метою стимулювання інноваційної активності, діяльність у сфері управління знаннями повинна пронизувати всі структури підприємств залізничного транспорту, сприяти виявленню цінного знання кожним співробітником. Іншими словами, одне з ключових завдань управління знаннями полягає в тому, щоб інформаційні потоки



в зовнішньому і внутрішньому середовищі могли трансформуватися в нове знання. Управління знаннями передбачає пошук незапланованих (інноваційних) рішень при виникненні несподіваних завдань, в той час як управління інформацією передбачає отримання заздалегідь підготовлених рішень у відповідь на виникнення заздалегідь очікуваних завдань.

На сьогоднішньому етапі господарювання процес управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту передбачає впровадження передових інформаційних технологій для управління інформаційними потоками та інтегрованого доступу до електронних ресурсів, корпоративних знань; розробки і функціонування корпоративних порталів і сервісів, а також корпоративного центру управління знаннями. Для інтеграції в єдиний комплекс системи управління знаннями використовують ряд технологій: традиційні системи автоматизації та інформаційно-пошукові системи; електронну пошту, корпоративні мережі та Інтернет-сервіси; бази і сховища даних (data warehouse); системи електронного документообігу; спеціалізовані програми обробки даних (наприклад, статистичного аналізу); експертні системи та бази знань.

**Висновки.** Таким чином, управління знаннями – це якісно новий рівень корпоративного управління активами підприємств залізничного транспорту, при якому накопичені знання і досвід працівників не втрачаються, а ефективно використовуються для виконання важливих завдань інноваційного розвитку. Формування системи управління знаннями дозволить підприємствам залізничного транспорту набути ознак організацій, що навчаються, а саме бути здатними до сприйняття і фільтрації навіть слабких сигналів-індикаторів змін, що дозволить розробляти успішні новації. В рамках управління знаннями тісно переплітаються процеси управління

інформаційними ресурсами, розвитку персоналу, формування адекватної організаційної культури. Інтегровані в єдину стратегію управління знаннями ці процеси є серйозним внутрішнім чинником активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничної галузі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Управління знаннями як сучасна концепція розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2006. № 7. С. 8 – 10.
- 2 Бенсік А., Богнар К. Критерії успіху організації, яка базується на знаннях або необхідність зміни стилю управління. *Проблеми та перспективи управління в економіці*. 2007. № 2. С. 50–60.
- 3 Вовк Я. Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (17). С. 343-352.
- 4 Воронкова А., Вечерковски Р. Построение модели управления знаниями предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1. С. 148.
- 5 Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-241.
- 6 Назаренко (Плетникова) І. Л. Впровадження управління знаннями на залізничному транспорті: проблеми і перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 2. С. 89–94.
- 7 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
- 8 Тітяев В. В., Шахбазова А. А. Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства на основі

впровадження системи ключових показників результативності. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2012. Випуск 104. С. 177-182.

9 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.

10 Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. *Наукові праці ОНАХТ*. 2008. № 33. С. 224-230.

11 Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. *Harvard Business Review*. 1991. November – December. № 22(28). P. 40–44.

12 Ruggler R. The State Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*. Spring, 1998. Vol. 40. № 3. P.80-89.

13 Tan. J. Knowledge Management: just more buzzwords? *British Journal Administrative Management*. 2000. March – April. P. 10 – 11.

14 Wiig K. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1995. 514 p.

15 Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r> (дата звернення: 29.09.2023)

## REFERENCES

1Amosov O. Yu., Havkalova N. L. (2006) Upravlinnia znanniamy yak suchasna kontseptsia rozvytku pidpriemstva. [Knowledge management as a modern concept enterprise development]. *Upravlinnia rozvytkom*. № 7. P. 8 – 10.

2Bensik A., Bohnar K. (2007) Kryterii uspihu orhanizatsii, yaka bazuietsia na znanniakh abo neobkhdnist zminy styliu upravlinnia. [Criteria for the success an

organization based on knowledge or the need to change its management style]. *Problemy ta perspektyvy upravlinnia v ekonomitsi*. № 2. P. 50–60.

3Vovk Ya. Yu. (2013) Protses upravlinnia znanniamy pidpriemstva ta yoho osoblyvosti. [The process knowledge management company and its features]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 23 (17). P. 343-352.

4Voronkova A., Vecherkovsky R. (2005) Postroyeniye modely upravleniya znanyamy predpriyatya. [Building an enterprise knowledge management model]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 1. P. 148.

5Illiashenko S. M., Shypulina Yu. S., Illiashenko N. S., Komarnytska H. O. (2017) Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii. [Knowledge Management in the organization's innovative development system]. *Marketynh i menezhment innovatsii*. № 1. P. 231-241.

6Nazarenko (Plietnykova) I. L. (2009) Vprovadzhennia upravlinnia znanniamy na zaliznychnomu transporti: problemy i perspektyvy. [Implementation Knowledge Management in railway transport: problems and prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 3. T. 2. P. 89–94.

7Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy: monohrafiia. [Strategic management railway transport development in Ukraine: monograph]. Kh. : UkrDUZT. 427 p. (in Ukrainian)

8Titiaiev V. V., Shakhbazova A. A. (2012) Efektyvne upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva na osnovi vprovadzhennia systemy kliuchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti. [Effective management the company's Labor potential based on the implementation a system key performance indicators]. *Komunalne hospodarstvo mist*. Vypusk 104. Seria: Ekonomichni nauky. P. 177-182.

9Tokmakova I. V., Voitov I. M.,

- Didenko Ya. V. (2017) Rozvytok tekhnolohii upravlinnia znanniamy na pidpriemstvakh. [Development knowledge management technologies in enterprises.]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 60. P. 258-264.
- 10 Fedulova I. V. (2008) Sutnist kontseptsii innovatsiinoho menedzhmentu z pozytsii upravlinnia znanniamy. [The essence the concept innovation management from the point view knowledge management]. *Naukovi pratsi ONAKhT*. № 33. P. 224-230.
- 11 Nonaka I., Takeuchi H. (1991) The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. *Harvard Business Review*. November – December. № 22(28). P. 40–44.
- 12 Ruggler R. (1998) The State Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*. Spring. Vol. 40. № 3. P.80-89.
- 13 Tan. J. (2000) Knowledge Management: just more buzzwords? *British Journal Administrative Management*. March – April. P. 10 – 11.
- 14 Wiig K. (1995) Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1995. 514 p.
- 15 Pidsumky roboty zaliznychnoho transportu Ukrainy u 2022 rotsi [Results the work railway transport Ukraine in 2022]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r> (data zvernennia: 29.09.2023)