

Scientific journal  
**PHYSICAL AND MATHEMATICAL EDUCATION**  
Has been issued since 2013.

ISSN 2413-158X (online)  
ISSN 2413-1571 (print)

Науковий журнал  
**ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНА ОСВІТА**  
Видається з 2013.



<http://fmo-journal.fizmatsspu.sumy.ua/>

*Кудріна О.Ю. Роль системи управління знаннями у забезпеченні підприємств регіону персоналом відповідної якості // Фізико-математична освіта : науковий журнал. – 2018. – Випуск 1(15). – С. 72-76.*

*Kudrina O.Yu. The Role Of The Management System Of Knowledge In Support Of Regional Enterprises By Personnel Of Relevant Quality // Physical and Mathematical Education: Scientific Journal. – 2018. – Issue 1(15). – P.72-76.*

**Кудріна О.Ю.**

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

*Kudrina.o@ukr.net*

## **РОЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ ПЕРСОНАЛОМ ВІДПОВІДНОЇ ЯКОСТІ**

**Анотація.** Підвищення фахової компетентності співробітників за рахунок трансформації явних і неявних знань є дієвим чинником посилення конкурентоспроможності підприємства на регіональному, національному та міжнародному ринках. З цією метою мають бути розроблені заходи, спрямовані на підвищення компетентності співробітників підприємства, створена ефективна система управління знаннями, яка охоплює усі без винятку процеси розробки, систематизації, отримання, накопичення і поширення різних видів професійних знань, створення на цьому підґрунті перспективної платформи знаннєвого розвитку підприємства. Впровадження такої системи дозволить відкрити нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства та скоротити витрати на процедури підбору персоналу завдяки його оптимізації, а також виявленню, розповсюдженню та використанню корисних важливих знань між співробітниками підприємства.

**Ключові слова:** управління знаннями, економіка знань, регіональне підприємство, система управління знань

Одним з важливих чинників успішної діяльності будь-якого підприємства є результативність тих підходів, що використовуються фахівцями з управління персоналом у системі професійного підбору персоналу. Незалежно від сфери і напрямку діяльності підприємства та регіону, в якому воно веде свою діяльність, від загальної чисельності персоналу та можливості його виходу на зовнішній ринок, молоді, активні, досвідчені, професійно мобільні й розвинені, кваліфіковані й талановиті фахівці є запорукою успіху діяльності, досягнення позитивних фінансово-економічних результатів. Тому за сьогодишніх умов господарювання мають докорінним чином змінитися підходи до задоволення потреб підприємств регіону персоналом, а функції відділу кадрів, керівників й кадрових фахівців підприємства мають трансформуватися із простого своєчасного заповнення вакансій на обґрунтування і розробку стратегічного плану роботи та розвитку підприємства, здійснення заходів, спрямованих на практичне виконання плану, систему роботи з персоналом таким чином, щоб його кадровий склад поповнювався людьми, які мають високу кваліфікацію, знання і є професіоналами у відповідній сфері діяльності, мають прагнення до неперервного власного професійного розвитку.

Професійний підбір персоналу є одним з важливих елементів в управлінні підприємством незалежно від території його розташування, його можна розглядати як один з видів довгострокових інвестицій, які у разі правильного розрахунку принесуть чималий дохід у майбутньому. Отже можна вважати, що за сучасних умов функціонування суб'єктів господарювання обов'язкові кадрові процедури мають поповнитися функціями управління інтелектуальним та людським капіталом. Саме тому однією з важливих вимог до кандидатів на зайняття вакансій при підборі персоналу має стати наявність у них конкретних компетенцій, знань і вмінь, що вимагається робочим місцем або посадою, мотивації до власного розвитку та прагненням до передачі найбільш цінних та корисних знань іншим працівникам.

Метою активізації інтелектуальної діяльності мають стати неперервне генерування працівниками інноваційних ідей, створення нових підходів до управління виробництвом та персоналом, процедури виходу на новітні ринки, інструментів скорочення або ліквідації ризиків у виробничо-господарської діяльності, механізмів стимулювання співробітників і т.д. Водночас перелічені результати можна отримати виключно завдяки цілеспрямованим діям у напрямі формування інтелектуальних активів підприємства. Для цього стратегія кадрового управління має бути орієнтованою на посилення існуючих і формування нових конкурентних переваг підприємства. В основі цієї стратегії має лежати система заходів, спрямованих на розвиток персоналу, збільшення його ресурсного потенціалу, включаючи розширення професійних знань, вмінь і досвіду практичної діяльності. Такий підхід передбачає всебічну активізацію факторів, що обумовлюють нагромадження людського капіталу всіх співробітників підприємства, створюючи тим самим синергетичний ефект.

Підвищення фахової компетентності співробітників за рахунок трансформації явних і неявних знань являється реальним й дієвим чинником посилення конкурентоспроможності підприємства на регіональному, національному та міжнародному ринках. З цією метою мають бути розроблені заходи, спрямовані на підвищення компетентності

співробітників підприємства, створена ефективна система управління знаннями, яка охоплює всі без виключення процеси розробки, систематизації, отримання, нагромадження і поширення різних видів професійних знань, створення на цьому підґрунті перспективної платформи знаннєвого розвитку підприємства. Впровадження такої системи дозволить відкрити нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства та скоротити витрати на процедури підбору персоналу завдяки його оптимізації, а також виявленню, розповсюдженню та використанню корисних важливих знань між співробітниками підприємства.

В узагальненому вигляді програму впровадження системи управління знаннями на підприємстві можна представити як послідовні чотири етапи (табл. 1). У основу успішного досягнення цілей, поставлених перед впровадженням такої системи на підприємства, має бути покладено запобігання опору будь-яким нововведенням працівників і, у першу чергу, роз'яснення доцільності нагромадження людиною професійних знань та їх використання. З цією умовою доцільним є проведення семінар-тренінгу, спрямованому на закріплення у працівників думки щодо важливості професійного розвитку, як інструменту значного скорочення кількості виробничих помилок, підвищення рівня власного професіоналізму. У цьому контексті збільшення обсягів так званого компетентнісного портфеля працівника, причому незалежно від займаної ним посади і сфери діяльності, має стати підґрунтям для активізації інноваційної діяльності підприємства. Такий співробітник зможе оперативнo й результативно переробляти великий обсяг професійної інформації, аналізувати ситуацію, що склалася, адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, добре адаптуватися в колективі та стати джерелом сприятливого морально-психологічного клімату у колективі. Завдяки цьому підприємство стає більш стійким до зовнішніх і внутрішніх ризиків, більш швидкими темпами розвивається. До того ж всі перелічені переваги мають як моральний, так і матеріальний еквівалент, який додатково має бути покладеним у основу мотивування персоналу до знаннєвого розвитку.

Таблиця 1 – Етапи впровадження системи управління знаннями на підприємстві

| Етапи                                                          | Завдання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I етап<br>«Початковий»                                         | Встановлення мети впровадження системи управління знаннями у кожному підрозділі та на підприємстві в цілому. Визначення того, для чого потрібен проект і яку користь він принесе співробітникам. Створення сприятливих умов, у основі яких лежить підтримка проекту співробітниками. Оптимізація процесу підбору персоналу на підприємстві, створення і підтримка зрозумілих, гнучких і міцних зв'язки, що об'єднують роботу всієї команди на підприємстві                                                                                                                                                                                           |
| II етап<br>«Діагностика (аудит) знань»                         | Визначення тих знань, які має організація та встановлення їх відповідності потребам підприємства. Оцінка достатності наявних джерел інформації реальним потребам у знаннях на всіх рівнях управління. Встановлення того, наскільки ефективно використовуються знання співробітників, як здійснюється управління знаннями про клієнтів, конкурентів та постачальників. Діагностика рівня результативності політики підприємства щодо ефективності управління знаннями, що можна встановити за допомогою різних інструментів, найбільш ілюстративним з яких є анкетування всіх категорій персоналу                                                     |
| III етап<br>«Розробка стратегії і тактики управління знаннями» | Аналіз даних анкет, на основі чого виявляються настрої та мотивація персоналу щодо опанування, нагромадження та поширення новітніх інноваційних знань. Розробка стратегії і тактики управління знаннями на підприємстві – сценарій і технологічні рішення; політика у сфері управління знаннями, в якій повинні бути визначеними основні механізми дії програми: які саме знання являються найбільш важливими для підприємства на сучасному етапі його розвитку, що з ними слід робити, як оцінюється ефективність обміну знаннями, які нові посадові обов'язки мають з'явитися у працівників через запровадження дієвої системи управління знаннями |
| IV етап<br>«Запуск проекту»                                    | Впровадження організаційних і технологічних рішень, спрямованих на активізацію процесів управління знаннями на підприємстві. Введення у дію політики управління знаннями, складання відповідних каталогів всіх знаннєвих ресурсів підприємства, що є цінними для його перспективного розвитку. Активізація програм розвитку персоналу, що спрямовані на залучення та активізацію користувачів на нові джерела інформації і знань, їх опанування та використання у практичній діяльності, поширення набутого досвіду серед всіх співробітників підрозділу та підприємства                                                                             |

Слід розуміти, що управління знаннями – це досить складний і комплексний процес, що включає різні інструменти залучення, створення, поширення та нагромадження необхідних для перспективного розвитку підприємства знань, який вимагає від працівників не лише нових навичок і компетенцій, а й оновлених комунікаційних відносин – нового погляду на зміст власної праці та процедури її виконання, на змістовне підґрунтя у спілкуванні з колегами та іншими учасниками виробничо-господарського процесу, структурування і зміну корпоративних і особистих цінностей людини, діагностику власних можливостей і чітке розуміння того, яким чином їх можна збільшити використовуючи наявні явні і неявні знання, залучаючи новітні знання, використовуючи їх у повсякденній практичній діяльності.

Для того, щоб активізувати процеси управління знаннями на підприємстві доцільно або ввести нову керівну посаду, пов'язану із знаннями, або додати спеціальні функції по управлінню знаннями до складу функціональних обов'язків керівників, що займаються різними аспектами управління персоналом підприємства. При цьому людина, яка буде виконувати означені обов'язки має мати глибокі психологічні, соціокультурні, управлінські знання, мати розуміння стосовно особливостей культури та міжособистісного спілкування, бути прихильником прагматичного підходу до справи.

Такий фахівець має стати рушійною силою трансформації культури підприємства, має сприяти створенню довірчої атмосфери, на підґрунті якої буде формуватися дієва команда у будь-якому колективі. Для цього він має ставити і виконувати такі завдання та практичні цілі:

- розробка стратегії трансформації знань на кожному робочому місці;
- активізація створення інновацій та інноваційних підходів до організації, управління і виробництва;
- обґрунтування доцільності поширення знань широкому загалу та мотивація фахівців до оприлюднення найбільш корисних для підприємства знань, вмінь і навичок;
- комплексна підтримка та організаційний супровід процесів створення, поширення та нагромадження знань;
- насичення процесу управління знаннями новітніми інструментами і технологіями роботи із знаннями;
- розробка і поширення процедур професійного розвитку та навчання для всіх категорій персоналу підприємства;
- зміна підходів до привласнення знань на кожному робочому місці;
- створення банку знань у межах кожної професії, базове опанування якими є обов'язковою умовою досягнення ефективного стану функціонування підприємства, а неперервне збільшення обсягу якого має стати умовою його конкурентоздатності;
- залучення необхідних обсягів ресурсів, використання яких дозволить побудувати та у подальшому використовувати систему управління знаннями, створену на підприємстві;
- розробити систему трансформації нагромаджених на підприємстві знань у кінцеву матеріально-речовинну форму, яка здатна у перспективі принести підрозділу та підприємству реальний прибуток.

Використовуючи весь наявний у розпорядженні фахівця з управління знаннями інформаційно-понятійний та інструментально-технологічний арсенал, можливо збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом залучення та активізації різних джерел знань та інформації в явній та неявній формах, які використовуються або не використовуються в ньому. Саме тому основними компетенціями фахівця з управління знаннями мають стати лідерські, організаційні, дипломатичні та комунікативні здібності, вміння стратегічного мислення, націленість на кінцевий результат, динамізм розумової діяльності та прагнення до безперервного розвитку. Лідерство в галузі управління знаннями є пріоритетною якістю, якою повинні володіти люди, що керують знаннями. В сучасних умовах лідерство в сфері знань набуває нових рис та оновлений зміст. Воно особливо необхідно для досягнення успіху в реалізації головних ініціатив з управління знаннями, для обґрунтування потрібних ресурсних витрат і внесення організаційних змін на всіх рівнях управління у межах підприємства.

Успішність кожного з чотирьох етапів управління знаннями буде залежати від того, як успішно вдасться фахівцям з управління знаннями залучити персонал до процесів знаннєвого розвитку, їх зацікавити та спрямувати на неперервне професійне й особистісне зростання, зародити у працівників внутрішню потребу у нагромадженні та привласненні новітніх знань і безпосередньому подальшому використанні їх для створення інноваційних рішень та винаходів. Комплексна реалізація поставлених цілей дозволить керівництву природнім шляхом подолати опір працівників докорінним змінам та успішно їх впровадити на підприємстві. Водночас, з метою вирішення поставлених завдань, необхідно на постійній основі проводити презентації нових ідей та підходів щодо активізації кожного з чотирьох етапів трансформації знань, чітко роз'яснювати працівникам мету, що ставиться на кожному з етапів управління знаннями та конкретизувати ті вигоди, що через це безпосередньо отримає кожен працівник, підрозділ, підприємство та регіон. Важливо також для досягнення ефективності даного процесу та отримання зворотного зв'язку з певною періодичністю проводити соціологічні опитування працівників, збирати їх раціоналізаторські пропозиції, думки та побажання щодо можливого удосконалення процесу управління знаннями на рівні підрозділу і підприємства.

Виходячи з того, що процес управління знаннями є досить новим для підприємства, а отже для його реалізації не може бути використано стандартних підходів, важливої уваги потребує актуалізація творчого підходу до створення системи управління знаннями на підприємстві. Саме тому для успіху проекту необхідна активна група підтримки, до складу якої слід залучати тих працівників, що вже мають безперечний авторитет на підприємстві та ймовірно стануть найбільш активним генераторами нових ідей, що мають високий рівень компетентності, успішний досвід та захоплені процесами управління знаннями, а також тих, що протягом нетривалого часу завдяки нагромадженню та використанню знань змогли досягти помітного професійного та кар'єрного зростання.

В узагальненому вигляді процес управління знаннями на підприємстві може бути представлений у вигляді алгоритму (рис. 1).

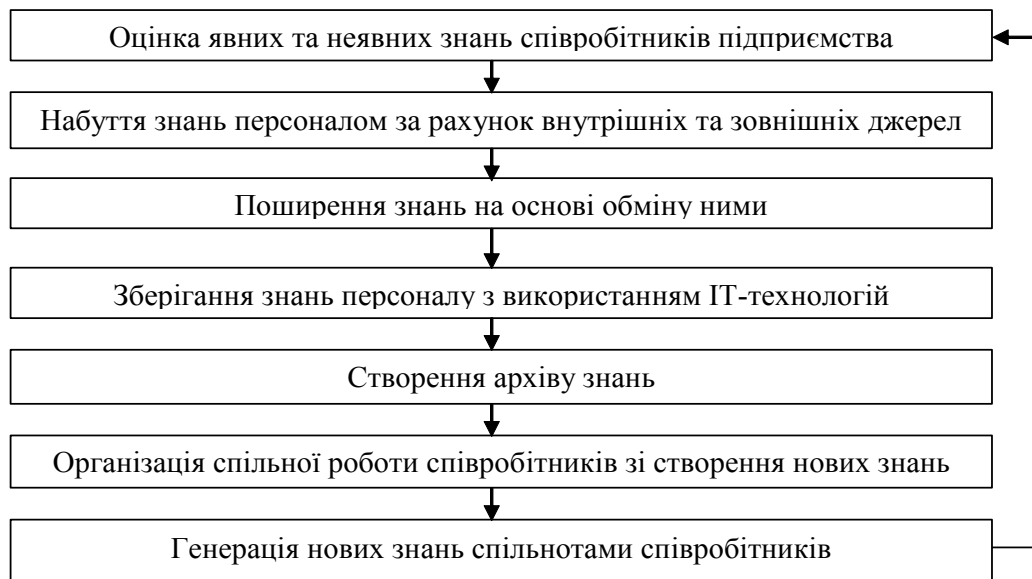


Рис. 1. Алгоритм реалізації процесу управління знаннями на підприємстві

Побудова ефективної системи управління знаннями на підприємстві має розглядатися під кутом зору її спрямованості на фінансово-економічні результати, зокрема одержання прибутку або соціального ефекту, що може бути забезпечено раціональним використанням людського капіталу. Саме тому керівництво має приділяти достатньо уваги підвищенню якості людських ресурсів – як тих, що вже є у розпорядженні підприємства, так і тих, що мають найближчим часом заповнити вакантні посади та робочі місця.

Взаємопов'язані етапи впровадження, реалізації та оцінки ефективності процесу управління знаннями з наявними зворотними комунікаціями формують механізм управління знаннями, який слід вважати ефективним лише за умови, що елементи знань є чинниками майбутнього зростання вартості підприємства, тобто позитивно впливатимуть на динаміку доходів, витрат і ризиків.

Успішність впровадження системи управління знаннями також залежить від дієвості створеної на підприємстві системи інформаційного забезпечення. Важливо, щоб співробітники знали, де вони зможуть отримати необхідну їм основну та додаткову інформацію про функціонування нових процесів, набуті нові навички та вміння. З цією метою можуть бути впроваджені різні варіанти поширення корпоративних знань та інформації – наприклад, регулярний випуск електронного або друкованого корпоративного видання, присвяченого різним аспектам управління знаннями на підприємстві, ведення корпоративного сайту тощо.

При цьому слід зазначити, що ймовірність підвищення ефективності системи управління знаннями прямим чином визначається тими тенденціями, що закріпилися у сфері управління персоналом на підприємстві. Так, можна констатувати таку залежність: зростання ефективності системи управління знаннями у підрозділі та підприємстві буде спостерігатися за умови:

- високої якості підбору персоналу, орієнтації на вже професійно сформовані та компетентні кадри, таланти та високо компетентні фахівці;
- достатньої мотивації персоналу на досягнення поставлених цілей та прагнення до неперервного професійного розвитку, опанування новітніх знань;
- гідного рівня оплати праці базових для підприємства категорій персоналу, забезпечення їх соціальним пакетом;
- надання перспективним працівникам можливості кар'єрного зростання, результативної участі у кадровому резерві.

Втілення на підприємстві означених залежностей у життя буде поступово сприяти покращенню фінансово-господарських результатів роботи підприємства та підвищить рівень його конкурентоспроможності. Консолідовані таким чином знання працівників допоможуть ефективно розв'язувати різні оперативні ситуації, вирішувати складні задачі та виконувати важкі завдання, вчитися на власному та запозиченому досвіді, відповідним чином корегувати свою поведінку, що покликано сприяти успішній діяльності підприємства сьогодні та на перспективу.

З метою досягнення успішної реалізації процесу управління знаннями в діяльність підприємства у обов'язковому порядку потребується інвестування у різні напрями і процедури отримання, генерації та поширення знань. Перш за все, потрібне залучення інвестицій в трудові ресурси, а саме в інтелектуальний потенціал та людський капітал з метою його нагромадження. Саме такий потенціал має бути покладеним у основу створення умов для максимально повного використання усіх факторів та ресурсів діяльності для забезпечення фінансової стійкості підприємства та підтримки його конкурентоспроможності на регіональному і національному ринках. Виходячи з того, як результативно використовується інтелектуальний потенціал персоналу, буде залежати перспективний інноваційний розвиток підприємства та його положення на ринку на довгострокову перспективу.

Впровадження системи управління знаннями на підприємстві дозволить оптимізувати процес підбору персоналу, оскільки залучення цінних кадрів дозволить отримати та використовувати нові знання між співробітниками для вирішення конкретних питань та розвивати підприємство на усіх рівнях, забезпечить повторне застосування ідей та кращих практик при розв'язанні оперативних задач і проблем, запобіжить втрати критично важливих для підприємства

знань і вчинення однакових помилок. Ефективне управління знаннями знизить ризики ведення бізнесу і поліпшить якість і швидкість прийняття управлінських рішень, а також сприятиме інноваційної активності регіонального сектору економіки.

#### Список використаних джерел

1. Економіка знань та її перспективи для України : наук. доп. / В.М. Геєць, В.П. Александрова, Ю. М. Бажал, М.С. Данько, В.В. Дем'яненко ; НАН України ; Інститут економічного прогнозування ; В. М. Геєць (ред.). – К., 2005. – 168 с.
2. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна / Національний ін-т стратегічних досліджень ; А. С. Гальчинський (заг. ред.). – К., 2004. – 268 с.
3. Федулова Л. І. Економіка знань: підруч. для вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова. – К. : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 600 с.

#### References

1. Ekonomika znan` ta yiyi perspektyvy` dlya Ukrayiny` : nauk. dop. / V.M. Geyecz`, V.P. Aleksandrova, Yu. M. Bazhal, M.S. Dan`ko, V.V. Dem'yanenko ; NAN Ukrayiny` ; Insty`tut ekonomichnogo prognozuvannya ; V. M. Geyecz` (red.). – K., 2005. – 168 s.
2. Ekonomika znan`: vy`kly`ky` globalizaciyi ta Ukrayina / Nacional`ny`j in-t strategichny`x doslidzhen` ; A. S. Gal`chy`ns`ky`j (zag. red.). – K., 2004. – 268 s.
3. Fedulova L. I. Ekonomika znan`: pidruch. dlya vy`ssh. navch. zakl. / L. I. Fedulova. – K. : Insty`tut ekonomiky` ta prognozuvannya NAN Ukrayiny`, 2009. – 600 s.

#### THE ROLE OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF KNOWLEDGE IN SUPPORT OF REGIONAL ENTERPRISES BY PERSONNEL OF RELEVANT QUALITY

**Kudrina O.Yu.**

*Makarenko Sumy State Pedagogical University*

**Abstract.** *Increasing the professional competence of employees through the transformation of explicit and implicit knowledge is an effective factor in increasing the competitiveness of the enterprise in the regional, national and international markets. To this end, measures aimed at enhancing the competence of the company's employees should be developed, an effective knowledge management system is created that covers all processes of the development, systematization, acquisition, accumulation and dissemination of various types of professional knowledge without exception, creation of a promising platform for the knowledge development of the enterprise on this basis. . The introduction of such a system will open up new opportunities for improving the efficiency of the enterprise and reduce the cost of recruitment procedures through its optimization, as well as the discovery, dissemination and use of useful knowledge among the employees of the enterprise.*

**Key words:** *knowledge management, knowledge economy, regional enterprise, knowledge management system*