

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПРИСЯЖНЮК ЮЛІЯ АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки
доктор екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« _____ » _____ 2024 р.

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:
Додон О.Д., старший викладач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, к.е.н.

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Формування системи управління знаннями підприємства Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Метою дипломної роботи є визначення особливостей процесу управління знаннями підприємства на прикладі ПП «Женева-Плюс».

Предметом дослідження у дипломній роботі є теоретико-методологічні основи використання методів управління знаннями підприємства в умовах інноваційного розвитку.

Ключові слова: знання, управління знаннями, підприємство, підприємництво.

47 с. Табл.7. Рис.22. Бібліограф.: 44 найм.

ANNOTATION

Forming knowledge management system of the enterprise. Specialty 073 "Management", specialization "Management", Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2024.

The aim of the diploma work is to determine the features of the enterprise's knowledge management process using the example of Jeneva-Plus PE.

The subject of research in the thesis is the theoretical and methodological basis of the use of enterprise knowledge management methods in the conditions of innovative development.

Keywords: knowledge, knowledge management, enterprise, entrepreneurship.

47 p. Table.7 . Fig.22 . Bibliographer.: 44 hires

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність концепції управління знаннями.....	6
1.2. Завдання, функції та принципи управління знаннями.....	14
1.3. Сучасні підходи до управління знаннями в контексті інноваційного розвитку підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПП «ЖЕНЕВА-ПЛЮС».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Женева-Плюс».....	23
2.2. Аналіз системи менеджменту та управління знаннями ПП «Женева-Плюс».....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПП «ЖЕНЕВА-ПЛЮС»	32
3.1. Напрями удосконалення управління знаннями на ПП «Женева-Плюс» шляхом використання карт знань.....	32
3.2. Розробка системи управління знаннями підприємства.....	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Збір, поширення та обмін знаннями в завжди мали вплив на розвиток людства. Протягом кількох останніх десятиліть знання, інтелектуальні ресурси здобули вагоме становище у соціальній та економічній еволюції суспільства. Глобальна інформатизація трансформує інформацію та знання, які є у розпорядженні підприємства, на визначальний чинник у процесі виробництва.

Згідно з висловленням П. Друкера, основним ресурсом, який визначає бізнес та забезпечує ключові конкурентні переваги, є специфічні знання виробничого та управлінського характеру, що використовуються у процесі підприємницької діяльності[1]. Це означає, що для підвищення конкурентоспроможності наукоємних підприємств першими із невідкладних завдань є побудова процесів генерації, транспортування, обміну, капіталізації та використання знань.

Мета дослідження: визначення особливостей процесу управління знаннями підприємств на прикладі ПП «Женева-Плюс».

Завдання дослідження. Поставлена мета стала передумовою формування завдань дослідження в бакалаврській роботі:

- розкрити сутність унцепції управління знаннями;
- визначити завдання, йункції та принципи управління знаннями;
- проаналізувати сучасні підходи до управління знаннями в контексті інноваційного розвитку підприємства;
- дослідити сучасний стан та особливості управління знаннями на ПП «Женева-Плюс»;
- сформувати і обґрунтувати напрями та шляхи вдосконалення управління знаннями на ПП «Женева-Плюс».

Об'єкт дослідження: комплекс стратегічних заходів, направлений на підвищення ефективності управління знаннями на прикладі ПП «Женева-Плюс».

Предметом дослідження у дипломній роботі є теоретико-методологічні основи використання методів управління знаннями підприємства в умовах інноваційного розвитку.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися економіко-статистичний аналіз, графічний метод, методи синтезу та аналізу.

Для підготовки дослідження була використана наукова література відомих учених у галузі менеджменту та управління, а також інформаційні матеріали, що доступні публічно. Також були враховані внутрішні документи досліджуваного підприємства, такі як статут та фінансова звітність.

Робота містить 47 сторінок тексту, 7 таблиць та 22 рисунків, 4 додатків. У дипломній роботі використано 44 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність концепції управління знаннями

Концепція управління знаннями означає перетворення переконань та розуміння керівників і працівників компанії щодо джерел конкурентоспроможності підприємства. Потенціал цінності бізнесу змінив спрямування розвитку від матеріальних активів компанії до нематеріальних, непомітних джерел конкурентоспроможності: технічних та управлінських інновацій, об'єктів права інтелектуальної власності. Сучасне підприємство має на лише використовувати знання, а й створювати їх [2].

Серед багатьох визначень поняття «знання» автор віддає перевагу опису, що наведений в Європейському керівництві з управління знаннями: «Знання - це поєднання даних та інформації, збагачених думкою, вміннями та досвідом експерта, що утворює цінний ресурс, який може бути використаний для допомоги у процесі прийняття рішень».

Згідно з ресурсною теорією, що є одним із векторів стратегічного менеджменту, знання вважаються складовою ресурсного потенціалу та забезпечення підприємства, вони є стратегічними активами, які надають компанії стійкі конкурентні переваги. Дж. Барні визначив три характеристики, що є типовими для стратегічних активів: важливість для підприємства; неможливість імітації та незамінність; відсутність аналогів серед конкурентів.

З метою розвитку ключових компетенцій підприємство повинно подолати складний та важкий шлях, що полягає у вивченні сигналів ринку, використанні наявних навичок та вмінь, а також впровадженні всіх можливих технологічних інструментів для досягнення синергетичного ефекту в розвитку формалізованих і неформалізованих знань організації, що забезпечить довгострокові конкурентні переваги.

Отже, зрозуміло, що знання є фундаментальним чинником для досягнення конкурентних переваг підприємства, і для ефективного управління цим важливим ресурсом необхідно ретельно досліджувати різні підходи. В наведеній таблиці вказано різноманітні визначення термінології управління знаннями.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття управління знаннями

Автор	Визначення
В.Р. Буковіц Р.Л. Уільямс	Управління знаннями - це процес, що допомагає підприємству накопичувати багатство, використовуючи власні інтелектуальні чи побудовані на знаннях організаційні активи [1].
Я.О. Захарова	Управління знаннями може бути описане як система стратегічних і оперативних дій, спрямованих на мобілізацію та оптимізацію розумових ресурсів в організації. Ця система покликана підвищувати ефективність діяльності та сприяти практичній реалізації знань, включаючи їх пошук, передачу, оцінку та використання. [3].
М. К. Мариничева	Управління знаннями орієнтоване на створення оптимальних умов в організаційній, технологічній та комунікаційній сферах. Ці умови спрямовані на те, щоб знання та інформація могли бути використані для вирішення стратегічних і тактичних завдань.
А.В. Молодчик	Управління знаннями — це стратегія, спрямована на керування всіма типами знань, які існують у внутрішній структурі організації. Ця стратегія охоплює організацію, збереження, відновлення та використання знань з метою створення нових компетенцій, сприяння інноваціям і підвищення вартості продукту чи послуги для клієнта.
Мюрей І. Дженекс	Управління знаннями (Knowledge Management) - це процес відбору та застосування знань, які накопичені з минулих досвідів, для прийняття рішень у поточній і майбутній діяльності з метою покращення ефективності організації. [4].
Р. Руглес	Управління знаннями - це підхід, спрямований на збільшення або створення цінності шляхом активного використання досвіду, ноу-хау та знань про те, що робити і як робити, які можуть бути корисними як всередині, так і за межами організації. [5].
Д. Скирме	Управління знаннями - це систематичний підхід до керування важливими знаннями та пов'язаними з ними процесами управління в організації. Цей підхід включає збір, організацію, передачу, застосування та розвиток знань з метою досягнення цілей організації. [6].
Т.Стюарт	Управління знаннями - це систематичний процес, який включає в себе визначення, використання та передачу інформації та знань, що можуть бути створені, вдосконалені та застосовані працівниками для досягнення цілей організації. [10].
Дж. Харрінгтон	Управління знаннями - це регулярні процеси, які спрямовані на виявлення, створення, збереження, розподіл та використання необхідного для успішного функціонування організації знання (процесорієнтований підхід); Управління знаннями - це формування організаційних, технологічних та комунікаційних умов, при яких знання та інформація сприятимуть вирішенню стратегічних та тактичних завдань організації (системний підхід) [12].

Більшість авторів звертають увагу на системність управління знаннями [11, 12, 19], спрямовану на досягнення цілей підприємства [10, 12, 8] через створення сприятливих умов [7, 12]. У роботах [6, 2, 10, 19, 12] наводяться компоненти цього процесу. Однак, зазначені визначення мають певні недоліки. Наприклад, у Буковіца та Уільямса відсутня деталізація компонентів управління знаннями, і, на думку автора, накопичення багатства не є тотожним до набуття стійких конкурентних переваг. Захарова стверджує, що управління знаннями націлене на групу суб'єктів розумової діяльності.

Вивчаючи термінологію поняття «управління знаннями», Д.С. О'Лірі стверджує, що його слід розуміти як визначений алгоритм роботи з інформаційними ресурсами, завдання якого полягає у забезпеченні легкого доступу до знань та їх подальшої експлуатації за підтримки інформаційних технологій [14, с. 28–32.].

Ю. Вовк характеризує дану категорію як форму певного процесу, що різновидом послідовності деяких пов'язаних між собою дій, що направлені на присвоєння знанням наднормової управлінської цінності, а також вказує на послідовність етапів процесу управління знаннями [29, с. 15–18]. А. Дегтяр і М. Бублій у трактуванні поняття «управління знаннями» на рівні підприємств вказують на здатність залучати, створювати та експлуатувати знання в своїй діяльності задля приросту вартості бізнесу та поліпшення конкурентних позицій [31, с. 177–183].

Дехто з авторів [9, с. 18] під управлінням знаннями мають на увазі доволі новий сегмент у менеджменті і як вектор в інформатиці для сприяння процесам утворення, поширення, обробки та експлуатації знань в самій структурі організації.

Здійснюючи аналіз наукових джерел стосовно прогресу терміну «управління знаннями» стає наглядною відсутність універсального погляду на тлумачення вказаної категорії дослідниками даної проблематики, що, скоріш за все, спровоковано багатогранністю цього процесу.

Особливість створення знань криється у тому, що вони є передкінцевим результатом в процесі трансформації: факти – інформація – знання – мудрість.

Систематичне вивчення існуючих фактів здійснюється системою менеджменту для перетворення їх у інформацію, що є результатом перевірених, проаналізованих та організованих даних, включаючи розрахунки і показники. Ця інформація, якщо врахувати подальшу обробку, перетворюється в знання, що включає у себе усе, від тлумачення даних у висновках та пропозиціях до нових ідей, концепцій і практичного досвіду, сформованого на основі цієї інформації.

Дослідження наукових джерел дозволяє виокремити кілька концептуальних моделей управління знаннями, які розроблені різними авторами. І. Нонака та Х. Такеучі пропонують чотирьохетапну модель управління знаннями. Ця модель включає систему передачі знань між етапами, такими як соціалізація, екстерналізація, комбінація та інтерналізація, на різних рівнях соціальної агрегації. Моделі, запропоновані К. Віігом та Д. Сноуденом, також ґрунтуються на чотирьох основних елементах. Перший з них відображає створення та використання знань у технологіях та процесах виробництва, системні дослідження знань, оцінку знань для кожного виду економічної діяльності та активне управління знаннями на протязі всього життєвого циклу товару та інновацій. Другий елемент відзначає такі аспекти, як явні та неявні знання, активи знання, віра, визначеність та невизначеність рішень щодо цілей та причинних зв'язків.

Концепція управління знаннями А. Сливоцького та Д. Морісона спрямована на використання знань підприємств для розробки моделі надходження прибутку та моделі виникнення інноваційного бізнесу. У порівнянні з цим, модель управління знаннями П. Сенге базується на концепції організації, що проходить навчання. Вона акцентує увагу на п'яти ключових навичках підприємства, таких як вдосконалення особистості, інтелектуальні моделі, корпоративне тлумачення, групова стратегія та системне мислення.

Основними компонентами концептуальної моделі управління знаннями є інфраструктура знань, культура знань та технологія знань [22-24].

З наукового співтовариства варто відзначити наукові внески Ю. Вовка, який представив модель управління знаннями, в якій він визначив чотири ключові аспекти управління знаннями в українських підприємствах, з урахуванням їх особливостей: технології (аналіз даних та текстів, управління документообігом, інструменти для організації співпраці, корпоративні знання, системи підтримки ухвалення рішень), інфраструктура (організаційна структура, бізнес-процеси), культура (розуміння ролі працівника як користувача знань, створення умов для обміну знаннями) та інформаційне забезпечення (домени, джерела, типи, засоби зберігання та оновлення знань)[29].

Інші науковці з України пропонують модель управління знаннями у підприємствах, що ґрунтується на системно-процесному підході та визначає послідовність та поєднання таких процесів: розвиток людського капіталу; організаційні процеси створення та забезпечення інформацією бази знань; бізнес-процеси у конкурентному середовищі.

Однак, виникають значні наукові розбіжності стосовно складових управління знаннями в підприємствах, особливо в контексті кількості та змісту етапів такого управління. Наприклад, у дослідженні Б. Мільнера відзначаються такі розширені етапи управління знаннями (рис. 1.1):

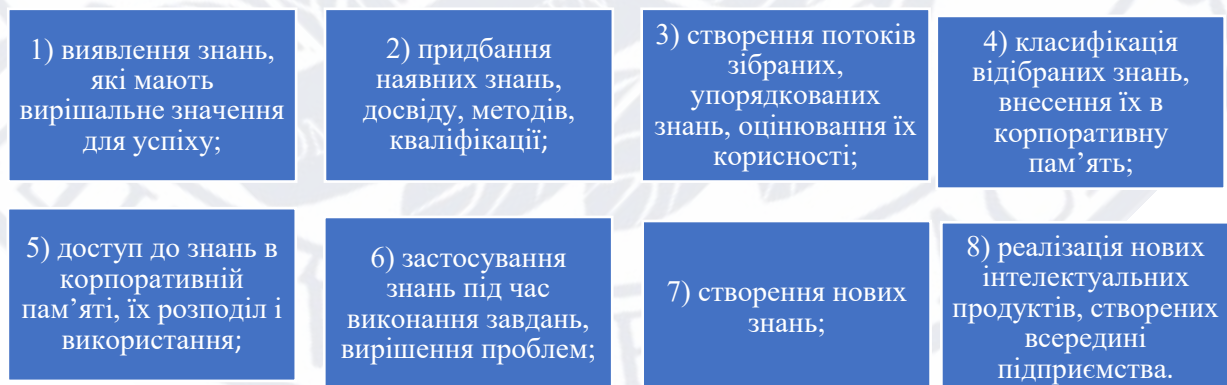


Рисунок 1.1 - Розширені етапи управління знаннями за Б. Мільнером [1]

З урахуванням стратегічних аспектів, пов'язаних з генерацією додаткової вартості від використання людського потенціалу, та зосереджуючи увагу на актуальності процесного підходу до управління знаннями працівників на промисловому підприємстві, С. Леонова відзначає наступні етапи (підпроцеси) в процесі управління знаннями (рис. 1.2):

1) ідентифікація стратегічної потреби у певному типі знань;

- 2) ідентифікація дефіциту знань;

3) редукція нестачі знань (усунення застарілих та неактуальних знань, створення нових знань, вдосконалення знань наявних, пошук знань поза підприємством);

- 4) поширення та застосування доступних знань.

Рисунок 1.2 – Етапи управління знаннями [33]

Водночас, К. Вііг [9, с. 399–405] вказує у процесі управління знаннями більш укрупнені стадії, які за своїм внутрішнім наповненням передбачають такі управлінські впливи, як (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Управлінські впливи в системі управління знаннями

На рис. 1.4 наведено систематизовані ключові елементи управління знаннями підприємств.

Досліджені моделі управління знаннями та стадії даного процесу мають свої відмінності стосовно використання та вимагають створення підприємствами умов для їх відтворення. Насамперед, мова йде про існування відокремлених внутрішніх структурних та кадрових обмежень, розмежування підходів та методик надання оцінки знанням, ступінь розвитку організаційної

та інтелектуальної культури підприємств, відпрацьованість механізмів мотивації та моделювання цільових показників, широкий сегмент критеріїв розрахунку ефективності управління знаннями.



Рисунок 1.4 – елементи управління знаннями підприємства

Під концепцією "система управління знаннями" розуміють набір принципів, методів, інструментів, набору інформації, людей та їх взаємозв'язків, що спільно дозволяють розробити та реалізувати стратегії управління знаннями для досягнення цілей підприємства[15].

Таблиця 1.2 - Основні складові системи управління знаннями підприємств

Автори	Підхід	Підсистема	Етапи процесу	Завдання
Б. Мільнер [23, с. 96]	процес-ний	створення знань; – Розповсюдження та обміну знань – використання знань	ідентифікація; – отримання; – нагромадження; – розвиток; – поширення та обмін; – використання; – продаж	
К. Вііг [9, с. 399-405]	процес-ний		– діагностика; – оцінка; – розвиток; – поширення; – комбінування; – інтеграція	
Ю. Вовк [29, с. 343–352]	комплексний	– технологія; – інфраструктура; – культура; – інформаційне забезпечення	– ідентифікація; – отримання; – накопичення; – розвиток; – поширення та обмін; – використання	– аналіз потреб; – виявлення базових знань; – визначення рівня компетенції персоналу; – створення навчальних програм; – визначення джерел; – отримання нових знань; – класифікація і кодифікація знань; – виявлення нових, оновлення і інтеграція знань;
А. Дегтяр, М. Бублій [5, с. 180]	процес-ний	формування знань; зберігання знань; поширення знань; використання знань	– формування; – зберігання; – поширення; – використання	визначення потреби, джерел знань; – збір, систематизація, зберігання, доступ до знань; – створення умов для обміну, навчання персоналу; – розподіл знань за підрозділами;
С. Леонова [7, с. 89–94]	процес-ний		– ідентифікація стратегічної потреби у типі знань; – ідентифікація дефіциту знань; – редукція нестачі знань; – поширення та застосування знань; – досягнення цілей	створення мережі спонтанних, безпосередніх контактів;; – створення раціональної технічно-організаційної інфраструктури; – запровадження культури знань; – створення чіткої та справедливої системи мотивації

З іншого погляду, система управління знаннями підприємства розглядається як інтегроване поєднання взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів, які працюють спільно для вирішення завдань, таких як накопичення, зберігання, розповсюдження та ефективне використання знань підприємства.

Вивчення літературних джерел щодо цієї проблеми та проведення дослідження дозволяють виділити та систематизувати основні компоненти системи управління знаннями підприємства [16] (див. табл. 1.2).

Основні компоненти системи управління знаннями включають такі підсистеми: створення знань, розповсюдження знань, збереження знань та їх використання (рис. 1.5).

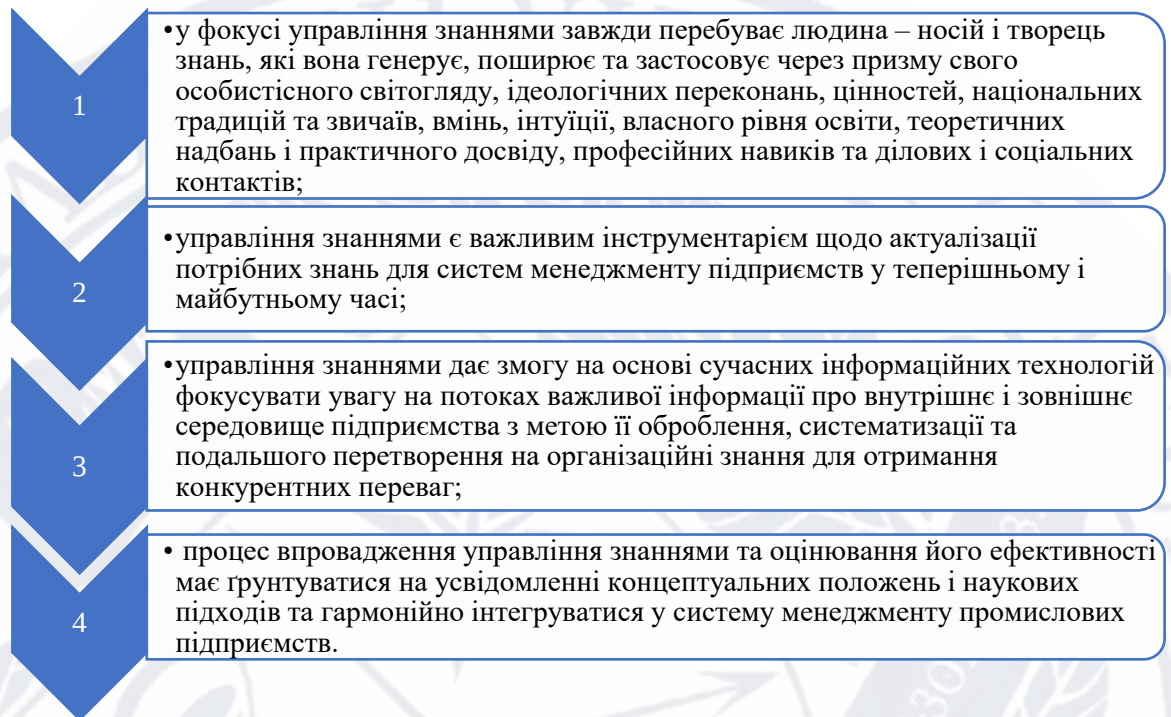


Рисунок 1.5. - Аспекти управління знаннями підприємства

Отже, управління знаннями – багатогранний та одночасно, унікальний підхід у менеджменті підприємства. Хоча й досліджується дане поняття доволі тривалий період, все ж залишаються невирішеними окремі питання адаптації до сучасних реалій сьогодення.

1.2. Завдання, функції та принципи управління знаннями

Завдання управління знаннями на підприємствах: своєчасна ідентифікація дефіциту знань; оцінка наявного знання в організації; розрахунок перспективно вдалих напрямів генерації знань; удосконалення системи мотивування кадрів; гарантування достойних умов праці для працівників; заохочення до підвищення кваліфікації; гарантування вільного доступу до потоків інформації підприємства та ін. У процесі управління знаннями виокремлюють наступні функції (рис.1.6):

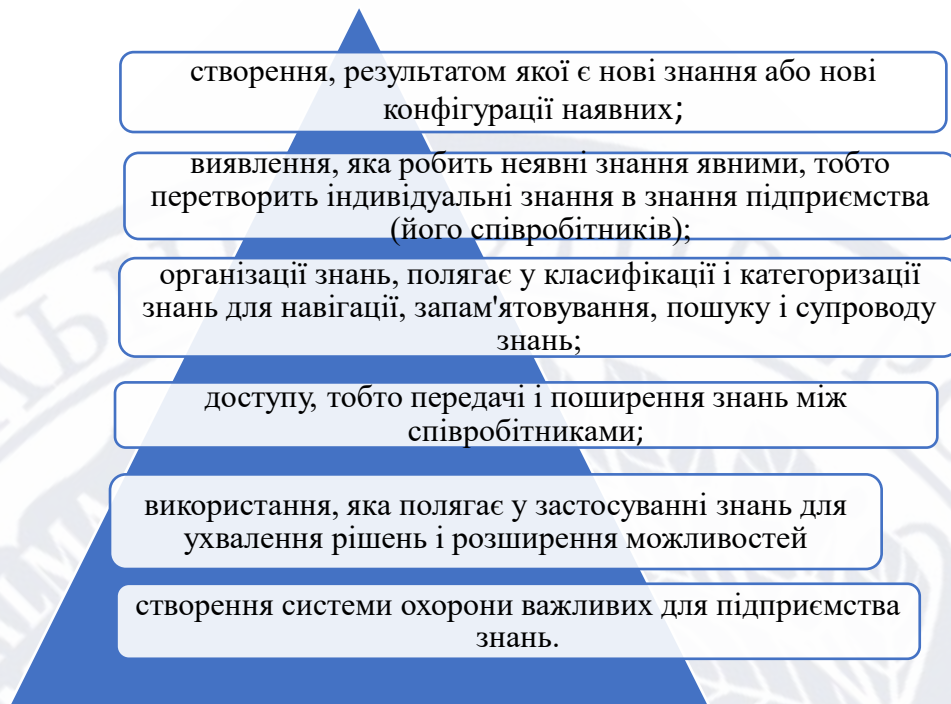


Рисунок 1.6 - Функції управління знаннями підприємства

Девенпорт Т. [8] сформулював 10 ключових принципів управління знаннями (рис.1.7). Науковець зазначає, що управління знаннями вимагає значних витрат. При цьому ефективне управління знаннями потребує урахування як людського фактора, так і технологічних аспектів.

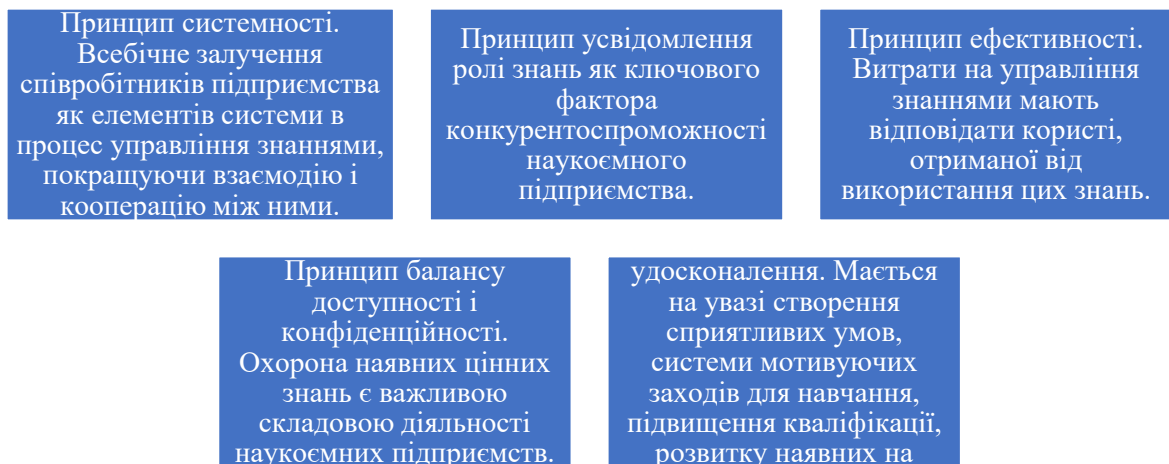


Рисунок 1.7 – Принципи управління знаннями [8]

На схемі 1.8 представлено методику управління науково-технічної творчістю. ІВ означає інтелектуальну власність, а ОПВ – об'єкти права інтелектуальної власності.

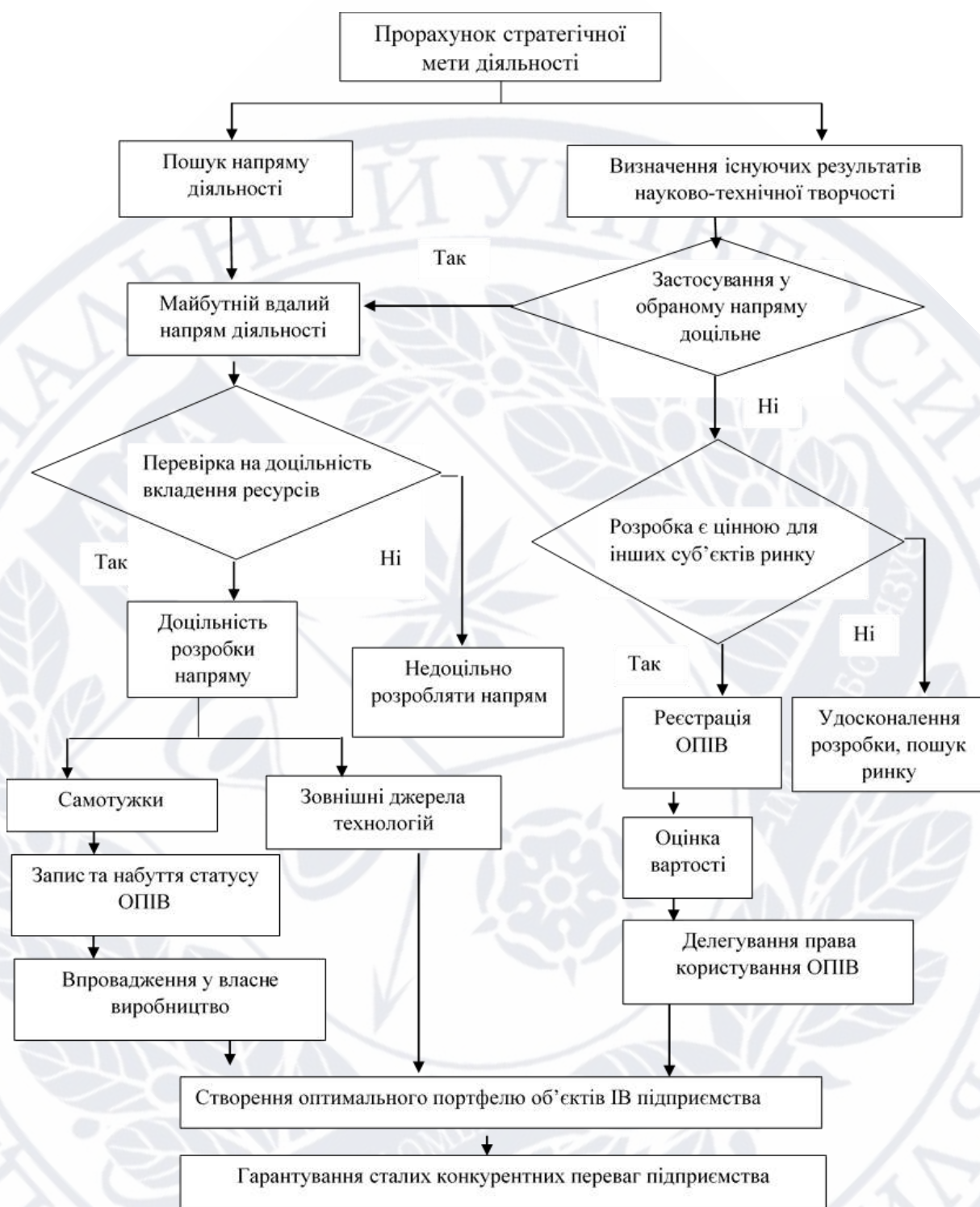


Рисунок 1.8 - Алгоритм управління результатами науково-технічної творчості

Найбільш важливим елементом знань є результати науково-технічної творчості, що виникли на підприємстві. Користь від них можна отримати за рахунок застосування у власному виробництві, делегування прав експлуатації або продаж самої технології. Експорт прав на підсумки науково-технічного функціонування включає одержання прав власності, набуття охоронного

документу на об'єкт інтелектуальної власності (рис. 1.9).

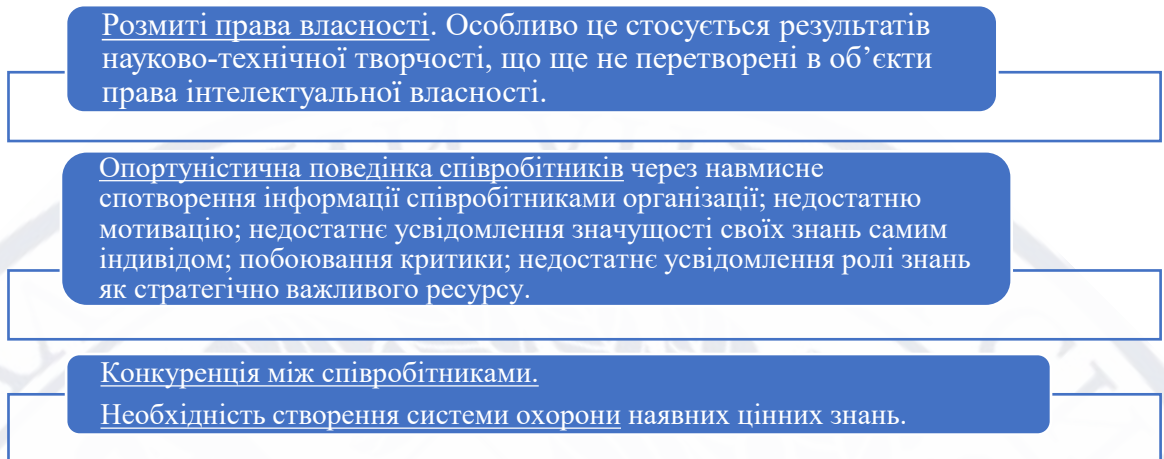


Рисунок 1.9 - Найбільші загрози застосування системи управління знаннями на підприємстві

1.3. Новітні підходи в управлінні знаннями з огляду на інноваційний розвиток підприємства

Суть терміну «управління знаннями» полягає у великій кількості різномітних напрямів функціональних зусиль людини, задля одержання результатів яких експлуатується розум, мудрість, а також інформація, а системи зосередження отримання цих результатів втілюється шляхом використання комунікаційних механізмів. Філософське підґрунття буття – виживання та виробництво «життєвих ресурсів» засноване на думці стосовно потреби у постійному накопиченні, перетворенні та застосуванні знань щодо підтримки життя у соціуму, а суб'єктом управління знаннями визнається людина, котра стимулює власний життєвий розвиток [15, 16].

Ознаками філософського контенту «управління знаннями», котрі перебувають у спеціалізованій термінології теорії організації, є: організаційний підхід стосовно нарощування або виникнення цінності через активнішу підтримку досвіду, що базується на ноу-хау та знаннях, які як і робити (за Р. Руглесом); доволі точно окреслені та систематизоване управління дорогоцінними для підприємства знаннями та супутніми до них процесами управління, збирання, організації, дифузії, використання та

експлуатування задля втілення цілей підприємства (за Д. Скріме); здатність залучати, створювати та експлуатувати знання в своєму господарському функціонуванні з метою збільшення вартості бізнесу та поліпшення конкурентного становища [13, 14, 19, 24, 41, 42, 43].

Для керування знаннями на підприємстві використовуються різні механізми, які включають прийняття управлінських рішень та делегування повноважень. Ці механізми містять елементи інтелектуалізації, що охоплює розумову діяльність з створення нових знань і методів їх розповсюдження для забезпечення ефективного розвитку підприємства, а також бізнес-комунікації, які включають комунікативну активність персоналу, спрямовану на досягнення цілей, оптимізацію організаційних процесів та створення сприятливого бізнес-комунікативного середовища для зацікавлених сторін.

Термін "управління бізнес-комунікаціями" досліджується науковцями з метою розробки та реалізації найбільш оптимальних внутрішніх і зовнішніх комунікативних стратегій для підприємства. Це допомагає створити потенціал для якісної організаційної взаємодії та сприяє формуванню оригінальної організаційної культури. Серед актуальних варто виділити підсилення значення горизонтальних зв'язків, перехід від управління людьми та проектами до управління емоціями та натхненням [42]. Інші інновації включають адекватний контент в соціальних мережах, використання чат-ботів, конструювання корпоративних порталів та розвиток telegram-каналів.

Актуалізація трендів управління знаннями та бізнес-комунікаціями на сучасних підприємствах зумовлена використанням технологій креативного менеджменту, який є потенціалом інноваційного розвитку підприємства. Зміст терміну «інноваційний розвиток організації» у сьогоденному вимірі слід модернізувати визначенням потреби в постійному креативі в координації організаційної взаємодії, що сприяє поліпшенню ефективності її прогресу та блискавичної фіксації отриманих знань та практик в ділових документах, що призведе до створення особливої організаційної культури (рис. 1.10).

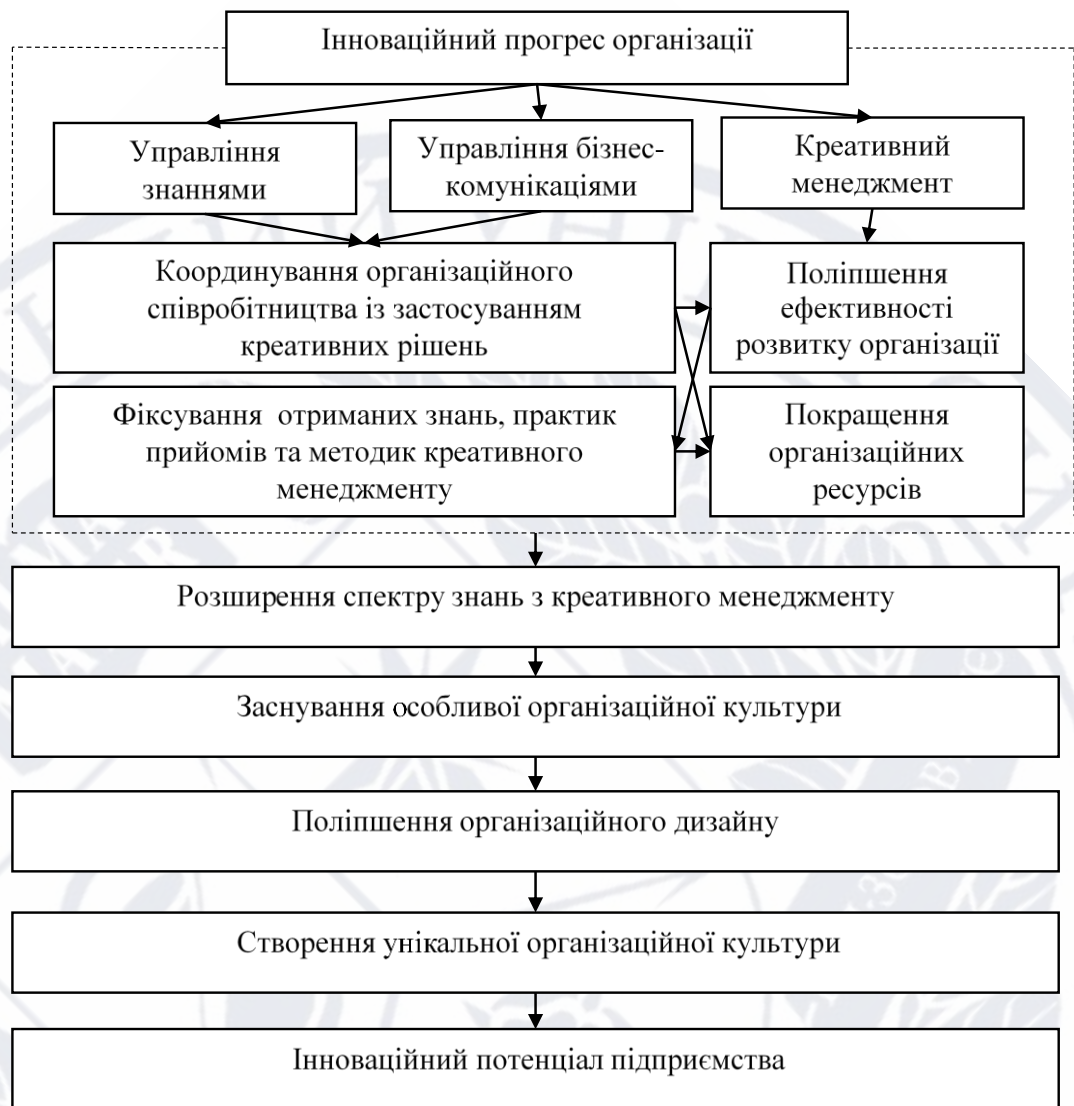


Рисунок 1.10 - Інноваційний розвиток організації

На основі аналізу корпоративних практик було встановлено, що впровадження механізму управління знаннями та бізнес-комунікаціями у формі системи інноваційного розвитку організації сприяє формуванню нових стратегій [38].

Основною відмінністю звичайних проектних структур від ситуативних структур є те, що під час процесу бізнес-комунікацій в системі передачі повноважень вони можуть поділятися на більш роздрібнені – «моментні організаційні структури» [35, 36]. Процес інтелектуалізації управління знаннями та бізнес-комунікаціями призводить до розвитку інноваційних систем організаційної взаємодії, які включають в себе такі аспекти: візуалізація, квестифікація, емансипація креаторів, створення систем крос-

брендингу, гейміфікація системи організаційного контролю, неформальні організаційні комунікації, які сприяють взаєморозумінню та співпраці між співробітниками в організації [25].

Чинник інноваційного розвитку організації включає в себе реакції комунікацій як наслідок роботи системи управління знаннями і бізнес-комунікаціями, яким є організаційна активність персоналу.

Кожна система менеджменту базується на координації структурно-технологічних перетворень, що відбуваються шляхом використання управлінського механізму [27, 28]. Креативний менеджмент використовує різноманітні підходи, серед яких важливе місце займає коучинг. Основна мета - в докладному та стабільному вдосконаленні виконавчих алгоритмів (робочих інструкцій) персоналу під час організаційних взаємодій (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Цілі застосування видів коучингу на різних етапах бізнес-комунікацій

Етапи організаційних бізнес-комунікацій			
Початкова	Професійно-компетентісна	Креативного менеджменту	Створення організаційного дизайну
Організаційний коучинг			
Постановка загальних завдань, визначення стратегічних цілей	Пояснення переваг застосування деяких інструментів та способів	Швидке втілення креативної ідеї та	Фіксація методик, прийомів й алгоритмів ефективних координацій
Індивідуальний коучинг			
Ознайомлення з посадовими обов'язками та інформацією про організаційні ресурси для виконання	Обговорення методів удосконалення організаційних процесів конкретним спеціалістом	Постановка нестандартної для певної посади задачі	Мотивація до удосконалення процесів та комунікативних дизайнів
Проектний коучинг			
Постановка задач, фіксація термінів, розподіл обов'язків з використання організаційних ресурсів	Координація до максимального використання компетентностей, орієнтація на набуття нових компетентностей	Продуктування та координація використання нестандартних методів і прийомів на основі віри суб'єкта у їх ефективність	Фіксація різноманітних дизайнів проектних структур, формування системи оцінки доцільності їх використання
Моментний коучинг			
Швидке втілення ідеї, що з'явилася у момент участі в організаційній взаємодії	Формування навичок націленості персоналу на постійну оцінку організаційних бізнесмоментів	Максимальна концентрація зусиль на використання професійно-компетентісного потенціалу	Формування та використання, фіксація «моментів успіху» із можливістю подальшого включення «ланцюжків успіху»

Продовження табл. 1.3

Локальний коучинг			
Індивідуальні бізнескомунікації, що виникають в процесі виробничих відносин	Самоудосконалення та мотивація до саморозвитку через підвищення професійних компетентностей	Стимулювання до продукування креативних рішень та використання креативних способів і методів досягнення цілей	Створення потенціалу удосконалення та мотивації формування інтелектуального дизайну організації, зміна векторів організаційної поведінки
Груповий коучинг			
Комунікації у різних групах стейкхолдерів, орієнтовані на удосконалення організаційної поведінки	Створення компетентних груп, груп впливу із можливістю зміни поведінки та формату організаційних комунікацій	Координація інтеграції креативних рішень, їх продукування, що формує ціннісну систему	Створення нових форматів високоінтелектуалізованих, самоудосконалюючихся, адаптивних організаційних дизайнів

Розробка організаційних моделей управління знаннями і бізнес-комунікаціями потребує використання новаторських методів менеджменту, зокрема - алгоритмізації завдань координації.

Головні операції цієї алгоритмізації включають глобально деталізований розподіл завдань, який фіксується на певному комунікаційному носії. Це дозволяє швидко надсилати завдання виконавцям, здійснювати поточний контроль, перерозподіляти ресурси та керувати локальними ризиками під час виконання завдання.

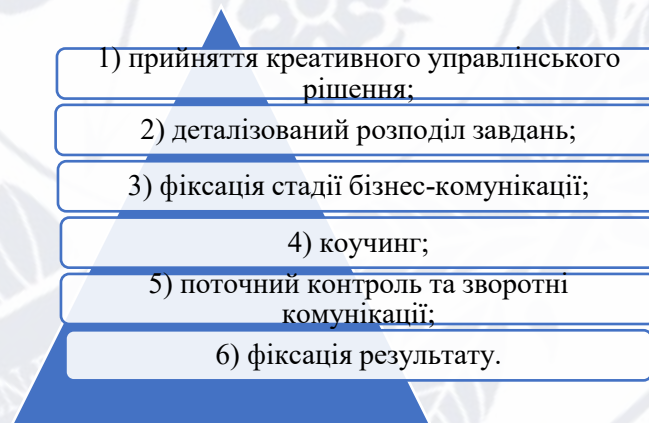


Рисунок 1.11 - Основні кроки при створенні алгоритму завдань координації

Поетапність виконання завдань передбачає кроки, що наведені на рис. 1.11 та включають в себе використання технології алгоритмізації, яка сприяє оптимізації та стандартизації менеджменту, а також формуванню унікальних організаційних культурних моделей.

Таким чином, розглянуті тлумачення терміну «управління знаннями», представлено авторське бачення з розглядом особливостей наукоємного підприємства. З'ясовано, що метою управління знаннями підприємства є виконання умов для генерування, поширення та застосування знань для утворення стійких конкурентних переваг підприємства.

Основні труднощі при впровадженні системи управління знаннями охоплювали різні аспекти, такі як невизначеність прав власності, небажання деяких працівників ділитися знаннями та потреба у створенні системи захисту важливих для підприємства знань.

Організаційний підхід до управління знаннями означає підтримку цінності організації через активне використання досвіду, ноу-хау та знань; систематичне керування важливими для організації знаннями та пов'язаними з ними процесами; здатність залучати, впроваджувати та використовувати знання у звичайній діяльності з метою підвищення цінності бізнесу та зміцнення конкурентних позицій.

Розробка алгоритму завдань з координації дозволяє створювати організаційні моделі управління знаннями та бізнес-комунікаціями. Основні операції алгоритму включають ухвалення креативних управлінських рішень, детальний розподіл завдань, фіксацію етапів бізнес-комунікації, коучинг, поточний контроль та зворотній зв'язок, а також фіксацію результатів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПП «ЖЕНЕВА-ПЛЮС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Женева-Плюс»

Фірму ПП «ЖЕНЕВА-ПЛЮС», код ЄДРПОУ 35054636, було зареєстровано 02.04.2007. Розмір статутного капіталу фірми складає 251 000,00.

Керівником організації ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЖЕНЕВА-ПЛЮС» є РЕКУТА НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА.

Організаційно-правова форма організації ПП «ЖЕНЕВА-ПЛЮС» - ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. До лютого 2022 року це була мережа супермаркетів Варшава.

Концепція бренду – це стартова точка, яка має спричинити емоційну реакцію у покупців, за допомогою логотипу, слогану, позиціонування, сервісу та асортименту товарів. Мережа магазинів з Вінниці, що має 20-річний досвід у роздрібній торгівлі і обслуговує щомісяця 165 тисяч покупців, вирішила адаптуватися до потреб своєї аудиторії.

Заміна бізнес-моделі мережі магазинів «Варшава» на концепцію фудмаркетів «AIWA» принесла результати вже за 2 місяці.

На сьогодні мережа магазинів «AIWA» у Вінниці пропонує широкий асортимент продуктів першої необхідності для вашої родини. Тут можна знайти продукти харчування, включаючи власне виробництво хлібобулочних виробів, готові страви, алкогольні напої, побутову хімію. Товари відзначаються свіжістю та високою якістю за доступними цінами. Магазин

розводить товари на полицях логічно та зручно, використовуючи ефективний мерчандайзинг. Зміна логотипу мережі відображена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Трансформація логотипу мережі ПП «Женева-Плюс»

Проведемо аналіз майнового стану досліджуваного підприємства шляхом вивчення активів та пасивів. У таблиці 2.1 наведено динаміку та структуру активів підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналіз активу балансу ПП «Женева-Плюс», тис. грн

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р.	Відхилення 2023 від 2020 (+/-)
I.Необоротні активи					0
Основні засоби:	580,4	698,8	6920,7	11317,5	580,4
Довгострокові фінансові інвестиції	1659,4	0	0	0	1659,4
Усього за розділом I	2239,8	698,8	6920,7	11317,5	2239,8
II.Оборотні активи					0
Запаси	14269,0	4669,3	7595,0	13865,9	14269
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	29,5	90,0	76,0	64,6	29,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	182,5	172,1	3133,6	4561,5	182,5
у т.ч. з податку на прибуток	22,1	0,3	0,3	0,1	22,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1119,1	1242,5	12239,9	32484,0	1119,1
Гроші та їх еквіваленти	365,3	217,6	447,0	1141,1	365,3
Витрати майбутніх періодів	24,7	24,9	33,3	40,8	24,7
Інші оборотні активи	4,1	28,5	104,8	108,3	4,1
Усього за розділом II	15994,2	6444,9	23629,6	52266,2	15994,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	18234,0	7143,7	30550,3	63583,7	18234

З поданих вище в таблиці даних видно, що у 2022 році досліджуване підприємство наростило власні активи. Зокрема, на 4680 тис. грн. зросла вартість необоротних активів, а оборотних – на 7635,4 тис. грн.

При цьому спостерігається доволі високий залишок грошових коштів та запасів. На рис. 2.2 наведено динаміку зміни структури активів підприємства.

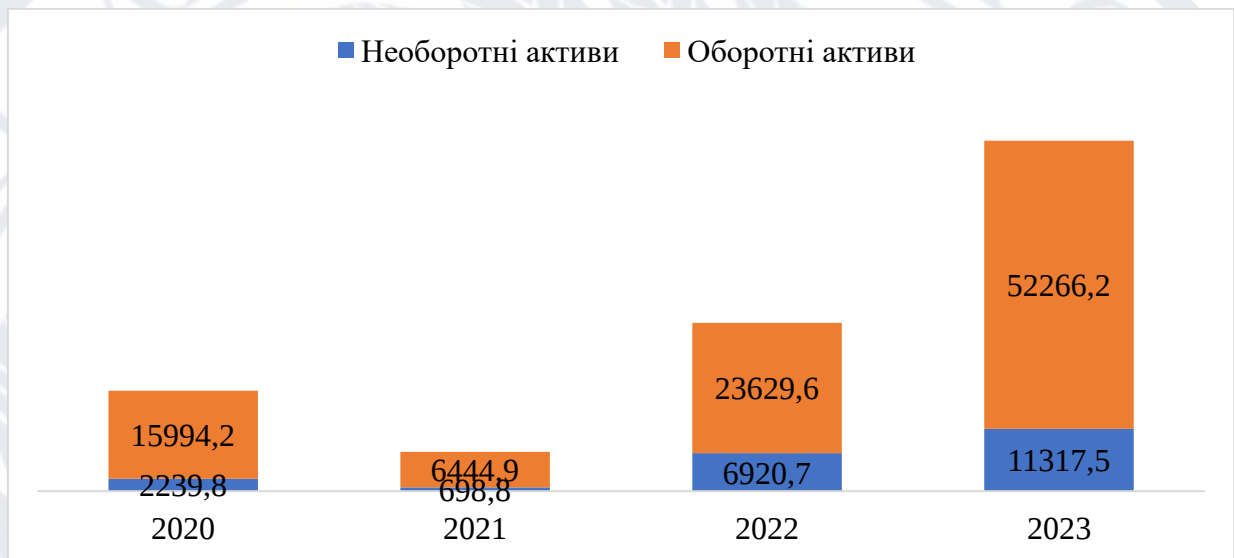


Рисунок 2.2 – Зміна структури активів ПП «Женева-Плюс»

Як бачимо із вище поданого рисунку, найбільшу частку в структурі становлять оборотні активи, що обумовлено характером роботи досліджуваного підприємства. Окрім того, з графіку чітко видно стрімке зростання як оборотних так і не оборотних активів у 2022 році, що обумовлено ребрендингом та переформатуванням бізнесу.

Натомість, як можна побачити із табл. 2.2, зміни до суми зареєстрованого капіталу внесено не було і протягом періоду дослідження він складав 251 тис. грн. натомість відбулося зростання нерозподіленого прибутку – на 318,1 тис. грн.

У зв'язку із ребрендингом компанії, у 2022-2023 рр присутні довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення – 20905,0 та 19890,7 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.2 – Аналіз пасиву балансу ПП «Женева-Плюс», тис. грн

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р.	Відхилення 2023 від 2020 (+/-)
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий капітал)	251,0	251,0	251,0	251,0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	416,1	534,0	734,2	1036,4	620,3
Усього за розділом I	667,1	785,0	985,2	1287,4	620,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	20905,0	19890,7	19890,7
III. Поточні зобов'язання					0
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:					0
продукцію, товари, роботи, послуги	2685,9	2909,2	6096,6	8939,1	6253,2
розрахунками з бюджетом	97,0	117,6	133,3	1014,1	917,1
розрахунками зі страхування	0	0	4,7	11,5	11,5
розрахунками з оплати праці	0	0	1,0	0	0
Інші поточні зобов'язання	14784,0	3331,9	2424,5	32440,9	17656,9
Усього за розділом III	17566,9	6358,7	8660,1	42405,6	24838,7
Баланс	18234,0	7143,7	30550,3	63583,7	45349,7

З поданих у таблиці даних видно, що у 2022 році у зв'язку із реорганізацією бізнесу відбулося певне зростання кредиторської заборгованості. Окрім змін форми ведення бізнесу негативно на це вплинули й військові дії. І тому кредиторська заборгованість зросла у 2022 році майже втричі (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка кредиторської заборгованості ПП «Женева-Плюс»

Проаналізувати економічну ефективність ведення діяльності можна шляхом вивчення фінансових результатів. Дані щодо фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Женева-Плюс», тис. грн

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р.	Відхилення 2023 від 2020 (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18422,0	21162,4	34650,5	66715,1	48293,1
Інші операційні доходи	609,3	1917,4	8816,8	7945,7	7336,4
Разом доходи	19031,3	23079,8	43467,3	74660,8	55629,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15734,9	17984,2	29918,6	55723,3	39988,4
Інші операційні витрати	3124,8	3293,5	11439,7	13903,9	10779,1
Інші витрати	34,0	1659,4	1883,1	4640,4	4606,4
Разом витрати	18893,7	22937,1	43241,4	74267,6	55373,9
Фінансовий результат до оподаткування	137,6	142,7	225,9	393,2	255,6
Податок на прибуток	20,6	24,8	25,7	91,0	70,4
Чистий прибуток (збиток)	117,0	117,9	200,2	302,2	185,2

За досліджуваний період значно збільшились доходи підприємства – на 16228,5 тис. грн у 2022 році відносно 2020 року. це призвело до зростання суми чистого прибутку на 83,2 тис. грн (рис. 2.4).

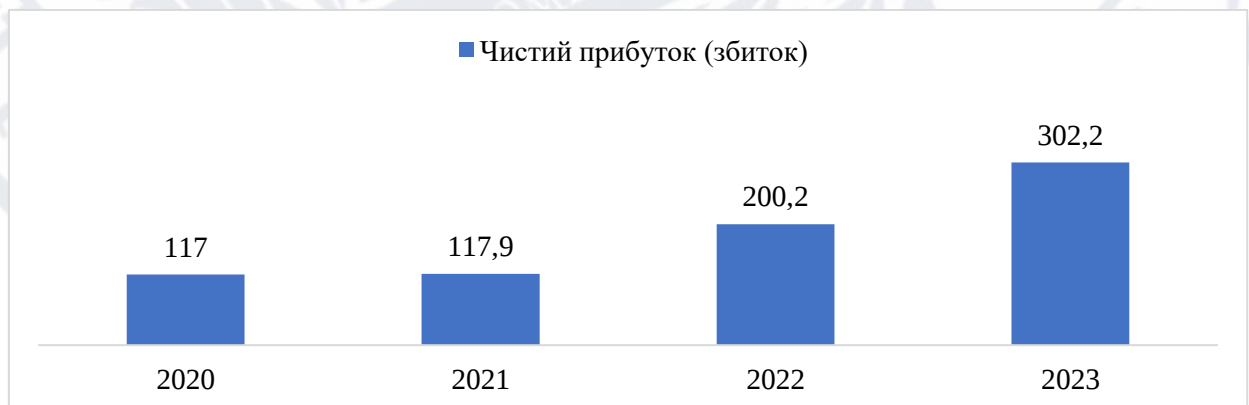


Рисунок 2.4 - Динаміка чистого прибутку ПП «Женева-Плюс»

За період дослідження також зросли й витрати підприємства, проте нижчими темпами ніж доходи.

Отже, в цілому діяльність досліджуваного підприємства можна характеризувати як ефективну та стабільну незважаючи на виклики та загрози зовнішнього характеру. Так як за період дослідження ПП «Женева-Плюс» постійно було прибутковим, а обсяг чистого прибутку коливався в межах 117-302,2 тис. грн. Найвищий рівень прибутку було отримано у 2023 році, що перевищив рівень минулого періоду в 1,5 рази. Це свідчить, що заходи із ребрендингу та зміни філософії ведення бізнесу були вірними та в подальшому лише сприятимуть розвитку торговельного підприємства.

2.2. Аналіз системи менеджменту та управління знаннями ПП «Женева-Плюс»

Аналіз системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання передбачає, насамперед, розгляд його організаційної структури управління. Так як саме правильність організації її дає можливість сформувати ефективну основу для створення гармонійної системи управління знаннями, що передбачатиме створення та подальшу їх передачу.

Структура ПП «Женева-Плюс» орієнтована на встановлення чітких взаємозв'язків між внутрішніми підрозділами та розподілу між ними прав та відповідальності. Вона включає такі внутрішньогосподарські підрозділи:

- Адміністрація, що відповідає за управління приватним підприємством;
- Фінансове управління, яке займається обліком, плануванням та збутом, а також іншими аспектами, такими як комерційний, торговий та операційний;
- Торговельний департамент (зображений на рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Структура управління ПП «Женева-Плюс»

У керівництві супермаркету головною посадою є Генеральний директор, від якого залежить організація всієї мережі. Він видає накази та розпорядження, що є обов'язковими для виконання, і має під собою всіх керівників відділів, таких як фінансовий, маркетинговий, кадровий, комерційний та інші.

Отже, структура управління підприємством містить три основні групи осіб, кожна з яких не безпосередньо бере участь у торговельному процесі, але повністю здійснює його планування, організацію та контроль.

У виробничій структурі управління вже більша розгалуженість гілок управління, ніж у структурі управління підприємством, і вона безпосередньо впливає на торговий процес, а в даному випадку - на надання якісних послуг в сфері роздрібної торгівлі. Структуру управління процесом у супермаркеті можна побачити на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 - Організаційна структура управління виробництвом ПП «Женева-Плюс»

Для створення результативного процесу діяльності, необхідно чітко розмежувати посадові обов'язки працівників. На даному малюнку ми побачимо, що керівником є директор, який має декількох заступників.

Кожен заступник контролює та організовує роботу завідуючих відділами, що вже мають безпосередній вплив на постачальників продукції та саме вони формують сегмент постачальників і виробників, що співпрацюють з магазином.

В процесі продукування знань та їх подальше поширення та використання саме організаційна структура відіграє вирішальну роль. Окрім того, має бути сформована сприятлива атмосфера для роботи усіх без виключення працівників задля формування у них стратегічного ачення та мотивації на продукування нових знань та їх поширення.

Отже, висновок доданого розділу можна сформулювати таким чином: На сьогоднішній день мережа магазинів «Aiwa» у місті Вінниці пропонує широкий асортимент як продовольчих так і непродовольчих товарів: продукти харчування, різні хлібобулочні вироби (в тому числі власного виробництва), кулінарія, алкогольні напої та побутову хімію. Наразі бренд "Aiwa" серед сподивачів відомий своєю свіжою та якісною продукцією за доступними цінами.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав наступне. За досліджуваний період значно збільшились доходи підприємства – на 16228,5 тис. грн у 2022 році відносно 2020 року. це призвело до зростання суми чистого прибутку на 83,2 тис. грн. у 2023 році чистий прибуток підприємства зріс в 1,5 рази, що підтверджує доцільність заходів щодо ребрендингу.

Отже, в цілому діяльність досліджуваного підприємства можна характеризувати як ефективну та стабільну незважаючи на виклики та загрози зовнішнього характеру.

Дослідження системи менеджменту показали те, що усі передумови для продукування нових знань і їх поширення в підприємства присутні. Окремим питанням варто розглядати мотивацію працівників до даної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПП «ЖЕНЕВА-ПЛЮС»

3.1. Напрями удосконалення управління знаннями на ПП «Женева-Плюс»

З метою удосконалення організації ефективної передачі, обміну знаннями доцільно використовувати сучасні інструменти та підходи. Одним із таких є карта знань. Її завдання візуалізувати частини знань задля пошуку прогалин та розривів у потоці передачі. Візуалізація для досліджуваного підприємства подана на рис. 3.1.

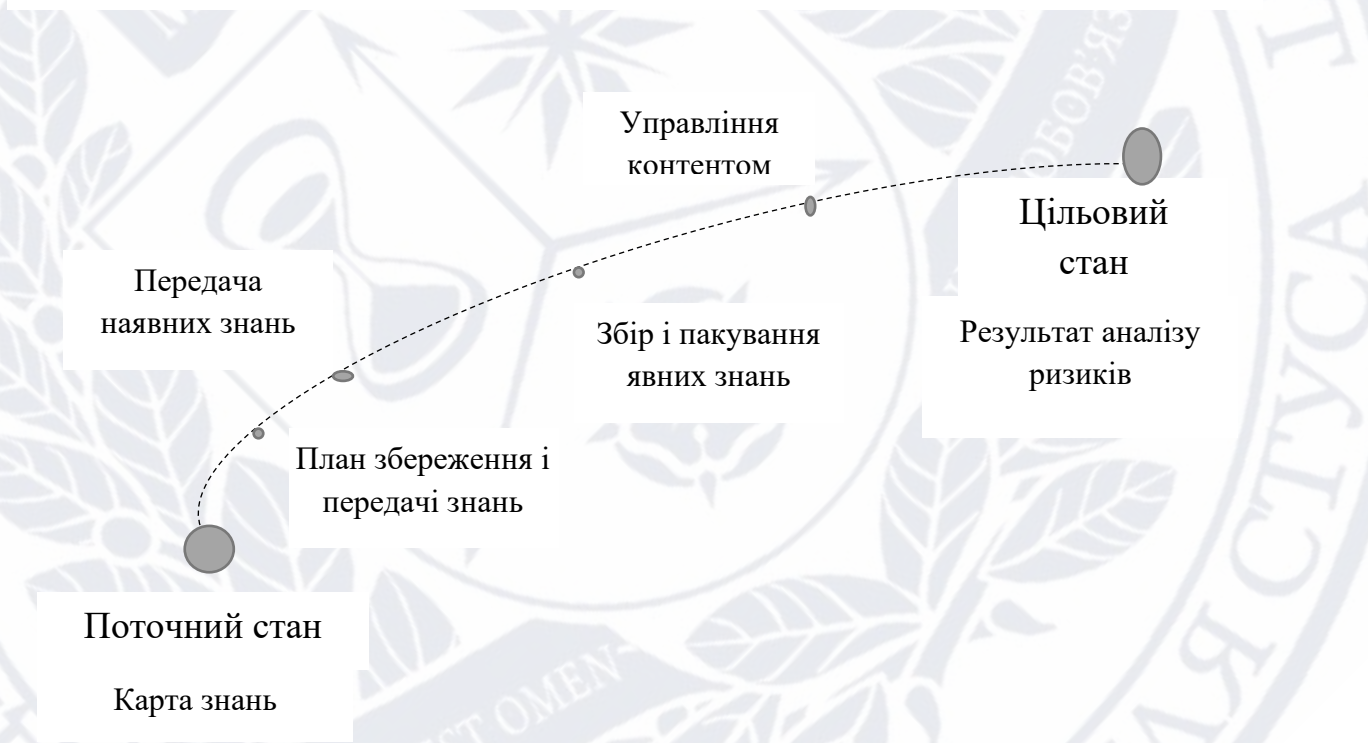


Рисунок 3.1 – Карта знань для ПП «Женева – Плюс»

При проектуванні таких карт варто чітко визначитись із цільовим станом підприємства на перспективу. І виходячи із цього, варто шукати слабкі місця й розробляти комплекс заходів задля їх усунення. На підставі даної карти підприємства розробляють план збереження та передачі знань. Особливо це актуально при розробці нових підприємницьких ініціатив, що потребують

захисту від недобросовісного використання та передачі конкурентам. У таблиці 3.1 подано приклад плану збереження та передачі знань.

Таблиця 3.1 - План збереження та передачі знань ПП «Женева-Плюс»

Співробітник	Посада	Керівник	Очікувана дата виходу в декрет	Загальний ризик втрати знань
Іванова Наталія	Інженер-розробник	Олександр Смірнов	17 серпня	Високий
Іванова Наталія Провідний IT-спеціаліст щодо ведення сайту торговельної мережі ПП «Женева-Плюс»				
Галузь знань	Пріоритет (В/С/Н)	Дії щодо передачі знань	Цільова дата	Статус
Інтерфейс віджетів	В	Фінальні інтерв'ю з командою управління знаннями та навичками на відповідних посадах, ревізія і доопрацювання Активу знань з інтерфейсу	16 листопада	2 інтерв'ю проведені, ще одне заплановано. Чернетка одного з інтерв'ю збережена в Активі знань, ще одне інтерв'ю поки не розшифровано
Планування проекту розробки	С	Фінальні інтерв'ю з цієї теми	17 березня	Нарада запланована на 17 жовтня

На підставі вище поданого графіку та плану збереження й передачі знань, формуються карти знань та виявляють ризики. У таблицю 3.2 подано карту знань ПП «Женева-Плюс».

Як видно із поданої таблиці, за умови несвоєчасної передачі знань порушується робота не лише даного відділу, але інших. Тобто дана карта візуально показує слабкі місця і дає можливість точково розробити заходи задля мінімізації ризиків втрати даних знань та негативних змін в організації роботи підприємства, що можуть виникнути.

Таблиця 3.2 – Карта знань для ПП «Женева-Плюс»

ПІБ співробітника	Пріоритет:	ГЗ1	ГЗ2	ГЗ3	ГЗ4	ГЗ5	ГЗ6
		1	4	3	2	4	1
Співробітник 1							
Співробітник 2							
Співробітник 3							
Співробітник 4							
Співробітник 5							
Співробітник 6							
Співробітник 7							
Співробітник 8							
Співробітник 9							
Співробітник 10							

Отже, в цілому загальна логіка процесу використання карти знань наступна (рис. 3.2):

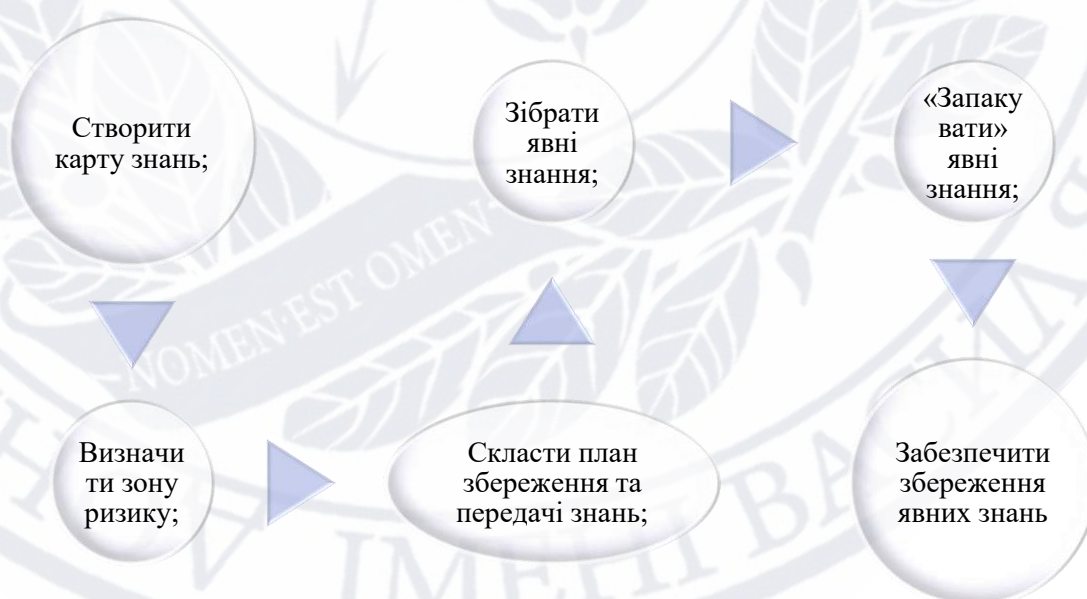


Рисунок 3.2 – Алгоритм використання карти знань для ПП «Женева-Плюс»

3.2. Розробка системи управління знаннями підприємства

Система управління знаннями включає в себе поєднання двох підходів - першим з них є персоніфікований підхід. Цей підхід ґрунтується на тому, що знання знаходяться у працівників, і головне завдання полягає в їх виявленні задля подальшого збереження і використання в діяльності підприємства. Основною метою за такого підходу є формування організаційної культури та методів стимулювання, що сприяють визнанню та самовираженню працівників.

Головні складові управління знаннями в організації зображені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3. Складові управління знаннями для ПП «Женева-Плюс»

Другий підхід - інформаційний, впливає із того, що сучасні підприємства, зокрема великі, мають масивні обсяги даних про клієнтів та постачальників, відомості щодо операцій та іншу інформацію, що зберігається у різних системах управління та у різних відділах. Тому є потреба створення такого відділу, що здійснюватиме функції адміністрування такої інформації.

При розробці системи управління знаннями підприємства, потрібно здійснювати поетапний моніторинг.



Рисунок 3.4 – Покроковий моніторинг діяльності ПП «Женева-Плюс»

Основними перешкодами на шляху ефективного створення системи управління знаннями на підприємствах, за висловами більшості українських керівників, є саме низький рівень кваліфікації персоналу і відсутність відповідних навичок щодо використання цих механізмів, а також загроза інформаційній безпеці процесів управління.

Знання та процеси на підприємстві існують незалежно від того, чи усвідомлюють їх важливість та цінність це співробітники чи ні. Тому, керівництву при створенні організаційної інфраструктури управління знаннями, доцільно та важливо отримати підтримку вищого керівництва та

залучити до даного процесу максимальну кількість працівників підприємства та забезпечити їх взаємодію.

Не менш важливою є надійна інформаційна архітектура, організація навчання персоналу, розробка моделей мотивації для ключових фахівців і представників топ-менеджменту, що залучені до управління. При цьому ефективність управління знаннями досягається через формування корпоративних стандартів інформаційної безпеки та розробку корпоративної кадрової політики внутрішніх і зовнішніх комунікацій та при розробці стратегії управління знаннями.

Провідну роль у розробці та формуванні стратегії управління знаннями відіграє зовнішнє і внутрішнє середовища організації (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Стратегія управління знаннями в ПП «Женева-Плюс»

Ефективний обмін інформацією на всіх рівнях підприємства є необхідним у сучасних умовах. Тому, важливо навчитися стимулювати обмін інформацією. Щоб ефективно мотивувати співробітників до обміну корисною інформацією, слід створити внутрішній ринок нематеріальних активів, розгорнути внутрішню торгівлю на підприємстві. Однак для такого ринку необхідні цінні об'єкти для обміну, а також механізми торгівлі та конкуренції серед постачальників інформації. Саме це і є завданням системи управління знаннями. Організаційні заходи, що забезпечують управління знаннями, представлені на рис. 3.5.

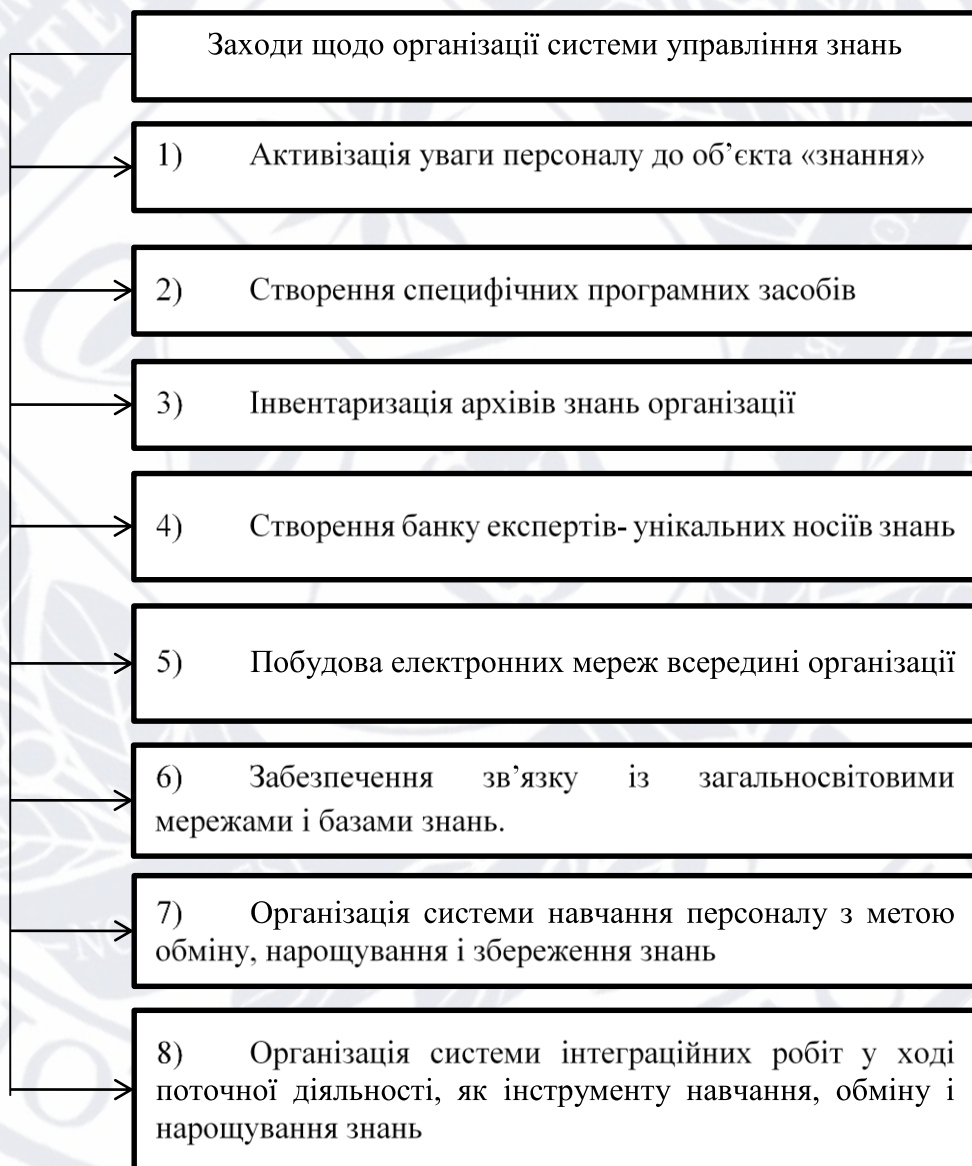


Рисунок 3.5 - Заходи організації системи управління знань ПП
«Женева-Плюс»

Вищеказані заходи покликані максимально оптимізувати роботу системи управління знаннями торговельного підприємства та забезпечити в подальшому безперебійне функціонування даного підприємства. Зокрема, важливим моментом є створення бази знань задля накопичення та подальшого використання.

Значну увагу варто приділяти формуванню ефективного кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, варто стимулювати та мотивувати працівників до саморозвитку, безперервного навчання та самоудосконалення. Так як персонал, що володіє значними знаннями, має можливість керувати використанням своїх ресурсів у новаторський спосіб, комбінуючи їх з новими методами, що приносять більшу користь для споживачів, ніж у конкурентів. Інтеграція нових знань з існуючими в організації забезпечує створення унікального бачення та запуск нових ініціатив у сфері управління. Для досягнення цього необхідно постійно моніторити сфери навчання та дослідження, де потенційні конкуренти можуть розвивати свої знання.

Таким чином, важливість знань як конкурентної переваги впливає з розуміння того, що підприємство має більше знань, ніж його конкуренти, і час для досягнення такого ж рівня знань у них обмежений. Якщо підприємство може ідентифікувати сфери своєї діяльності, де його знання є перевагою у конкурентній боротьбі, і ці унікальні знання можуть забезпечити прибуток, то це надає йому потужну конкурентну перевагу. Знання можуть бути найважливішим ресурсом, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати їх є ключовим способом створення конкурентної переваги, оскільки знання, накопичені в результаті досвіду роботи, є унікальними і не піддаються імітації. Для того, щоб конкуренти могли отримати аналогічні знання, їм необхідно набути аналогічний досвід, що може бути складним при великих інвестиціях та обмежених можливостях. На відміну від традиційних ресурсів, розвиток знань, готових до використання на ринку, є складнішим завданням.

Такаим чином, використання знань як ключового елемента конкурентної переваги у бізнес-середовищі є результатом змін щодо пріоритетів ведення бізнесу та суспільних орієнтирів, а також це як результат науково-технічної революції, що й далі продовжується.

Підкреслено важливість використання карт знань у діяльності торговельного підприємства та запропоновано алгоритм використання. Визначено, що за умови несвоєчасної передачі знань порушується робота не лише даного відділу, але інших. Дана карта візуально показує слабкі місця і дає можливість точково розробити заходи задля мінімізації ризиків втрати даних знань та негативних змін в організації роботи підприємства, що можуть виникнути.

Система управління знаннями має бути новим напрямком в управлінській практиці підприємств, спрямованим на постійне накопичення та ефективне використання інтелектуального капіталу. Саме дана система має стати одним із ключових інструментів задля підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Однак головною перешкодою у впровадженні системи управління знаннями залишається недостатній рівень розвитку корпоративної культури та неефективне використання інформаційних технологій.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши визначення поняття «управління знаннями», я запропонував своє власне розуміння з урахуванням особливостей науково-технічного підприємства. Метою управління знаннями на підприємстві є створення умов для генерації, розповсюдження та використання знань з метою забезпечення стійких конкурентних переваг.

Отже, управління знаннями – багатогранний та одночасно, унікальний підхід у менеджменті підприємства. Хоча й досліджується дане поняття доволі тривалий період, все ж залишаються невирішеними окремі питання адаптації до сучасних реалій сьогодення.

Основними проблемами впровадження системи управління знаннями виявлено розмиті права власності, опортуністичну поведінку співробітників та необхідність створення системи охорони цінних для підприємства знань.

Визначено, що використання організаційного підходу в процесі управління знаннями варто розглядати з позиції системи, що сприяє формуванню цінностей самого підприємства через постійну підтримку досвіду, постійним моніторингом та управлінням важливими та цінними для підприємства знаннями, з позиції постійного навчання (безперервне навчання персоналу задля продукування нових організаційних та інноваційних знань).

На сьогоднішній день мережа магазинів «Aiwa» у місті Вінниці надає сподивачам можливість обрати серед широкого асортименту як продовольчих так і не продовольчих товарів саме той, що необхідний йому наразі. В товарному портфелі магазинів також є хлібобулочні вироби власного виробництва, що тако є певною конкурентною перевагою.

Проаналізувавши господарську діяльність торговельного підприємства, можна стверджувати, що даний об'єкт веде ефективну та стабільну діяльність незважаючи на виклики та загрози зовнішнього характеру. Зокрема, за період дослідження ПП «Женева-Плюс» постійно було прибутковим, а обсяг чистого прибутку коливався в межах 117-302,2 тис. грн. Найвищий рівень прибутку

було отримано у 2023 році, що перевищив рівень минулого періоду в 1,5 рази. Це свідчить, що заходи із ребрендингу та зміни філософії ведення бізнесу були вірними та в подальшому лише сприятимуть розвитку торговельного підприємства.

Отже, в цілому діяльність досліджуваного підприємства можна характеризувати як ефективну та стабільну незважаючи зміну векторів роботи та постійний негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

Використання знань як ключової складової конкурентної переваги пов'язане зі зміною пріоритетів у бізнесі та суспільстві, а також науково-технічною революцією, що триває. Ця революція базується на використанні передових інформаційних технологій у всіх сферах діяльності з метою гармонізації інтелектуального потенціалу працівника і потреб бізнесу у доступному та об'єктивному знанні. Поєднання можливостей інформаційних технологій і людського потенціалу створює основні конкурентні переваги підприємства.

У таких умовах у підприємств, які активно займаються розробкою та впровадженням систем управління знаннями, найбільші шанси на отримання конкурентних переваг. Якісна система управління знаннями дозволяє підприємствам належним чином реагувати на постійні зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, мистема управління знаннями має бути новим напрямком в управлінській практиці підприємств, спрямованим на постійне накопичення та ефективне використання інтелектуального капіталу. Саме дана система має стати одним із ключових інструментів задля підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Однак головною перешкодою у впровадженні системи управління знаннями залишається недостатній рівень розвитку корпоративної культури та неефективне використання інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: Knowledge Management Framework [Електронний ресурс]. – Режим доступу <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf>
2. Смоляр Л.Г. Знання як стратегічний ресурс сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л.Г. Смоляр, Н.В.Коба. – Режим доступу <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1135/1/104.pdf>
3. Захарова Я. О Сутність, підходи та інструменти управління знаннями / Я. О. Захарова, С. Є. Захаров // Економіка будівництва і міського господарства. – 2011. – том 7, № 2. – С.133–139.
4. Murray E. Knowledge Management// Jennex International Journal of Knowledge Management.– 2003. – № 6. – С. 32.
5. Rugles, R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice, California Management Review. – 1988. –Vol. 40. – No. 3.
6. David Skyrme. Information Resources Management . – Режим доступу www.skyrme.com.
7. Воронкова А. Построение модели управления знаниями предприятия / А. Воронкова, Р. Вечерковская // Актуальні Проблеми Економіки. – 2005. – №1. – С.147-154.
8. Davenport T. H. Ten principles of knowledge management and four case studies. Knowledge and Process Management / Davenport T. H. // № 4(3). – 1998. – P. 187-208
9. Wiig K.M. Introducing knowledge management into the enterprise // Knowledge management handbook / Ed. by J. Liebowitz. – NY: CRC Press, 1999. – P. 3.1 – 3.41.
10. Stewart T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Currency / T.A. Stewart. – 1998. – 320 p.

11. Дячкова М.О. Принципи формування та розвитку системи управління знаннями підприємства / М.О. Дячкова // Економіка Криму. – № 2(35) . – , 2011. – С. 326-329.
12. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис 2002. 742 с.
13. Філософія бізнесу: елементи та приклади. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/filosofiaempresarial-7182#menu-16>
14. Delamare le Deist. What Does the Competence Mean? / Françoise Delamare le Deist & Jonathan Winterton. Toulouse Business School / Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, March 2005. P. 27– 46.
15. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. 386 с.
16. Боняр С. М., Бабина О. Є., Карпенко О. О. Знаннєвий потенціал як чинник формування конкурентоздатності транспортного підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 326-331.
17. Замроз М. В., Даниленко Ю. М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. Ефективна економіка. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8270>.
18. Elmustafa Sayed Ali Ahmed. Introduction to Communication Systems. Communication Model, Transmission Line, and Data Communication. Red Sea University. Sudan. URL: https://www.researchgate.net/publication/282023883_Introduction_to_Communication_Systems.
19. Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management. Edited By Katarzyna Szymczyk, Ibrahiem M. M. El Emary. Copyright Year 2021. 298 p.
20. Тренди в корпоративних комунікаціях 2020. Розповідає Оксана Тодорова. URL: <https://eventukraine.com/success/oksana-todorova-korporativni-komunikacii-v-dii/>.

21. Бізнес-форум «Інновації в комунікаціях». Підсумки-2020 та тренди-2021 URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/biznes-forum-innovatsii-v-komunikatsiiakh-pidsumky-2020-ta-trendy2021/>.
22. Understanding Organizational Structures URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/toolsandsamples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx>.
23. Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:735889/fulltext01.pdf>.
24. Lichtarski J. M. Organizational Structure and Knowledge Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/286590837_Organizational_Structure_and_Knowledge_Management.
25. Комунікаційні тренди-2020: візуалізація, диджиталізація, креатив. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/komunikatsiini-trendy-2020-vizualizatsiia-dydzhytalizatsiia-kreatyv/>.
26. ПП «Женева-Плюс». URL: <https://opendatabot.ua/c/35054636>
27. Конкурентне середовище і зміна запитів клієнтів: чому мережа магазинів «Варшава» перейшла у концепцію фудмаркету AIWA. URL: <https://allretail.ua/interviews/77113-konkurentne-seredovishche-i-zmina-zapitiv-kliyentiv-chomu-merezha-magaziniv-varshava-pereyshla-u-koncepciyu-fudmarketu-aiwa>
28. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях / Н. Бутенко // БІЗНЕСІН ФОР М. – 2015. – № 11. – С. 414–419.
29. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343–352.
30. Гузар У. Особливості трансформації трудової діяльності в період формування економіки знань: [монограф.] / У. Гузар. – К.: УС Б НБУ, 2012. – 191 с.

31. Дегтяр А. Система управління знаннями як фактор підвищення конкурентоспроможності організації / А.О. Дегтяр, М.П. Бублій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNUCZUDU_2016_2_27.pdf С. 177-183.
32. Каленюк І. Розвиток вищої освіти та економіка знань: [монограф.] / І. Каленюк, О. Куклін. – К.: Знання, 2012. – 343 с.
33. Леонова С. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства / С. Леонова // Вісник Нац. університету «Львівська політехніка». – 2010. – С. 89–94. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
34. Мартиненко М. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: [монографія] / М. Мартиненко. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 218 с.
35. Стратегічне управління знаннями підприємства: [монографія] / [А. Наливайко О. Гребешкова, Л. Батенко та ін.]; за заг. ред. А. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2014. – 445 с.
36. Руденко М. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. Руденко, В. Криворучко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 74–78.
37. Смолінська Н. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства / Н. С. смолінська // Логістичні підходи в системі державного управління: збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Т. XIII. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – 156 с.
38. Смолінська Н. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства / Н. Смолінська, І. Грибик // Видавництво Львівської політехніки. – 2015. – С. 248–255. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29913/1/32_248-255.pdf.

39. У країна у вимірі економіки знань / за ред. В. Гейця. – К.: Основа, 2006. – 592 с.
40. Шершньова З. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку / З. Шершньова, О. Іванов // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 155–161.
41. Bukowitz W. The Knowledge Management Fieldbook. Upper Saddle River / W. Bukowitz, R. Williams. – N. J.:Financial Times, Prentice Hall, 1999.
42. Frost A. Failure factors of synthesis of knowledge management / A. Frost / A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.knowledge_management_tools.net/ASynthesis of Knowledge Management Failure Factors.pdf.
43. Gallagher S. Using The Knowledge Management Maturity Model (KMM) As An Evaluation Tool / S. Gallagher, S. Hazlett [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bprc.warwick.ac.uk/km028.pdf>.
44. Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody / [B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki]. – Difin, Warszawa, 2002.

ДОДАТКИ

