

ному проведенні соціальних заходів. Інтерпретація отриманих результатів майбутнього стану міського ринку праці дозволяє розробити комплекс заходів щодо активного залучення працездатного населення у суспільне виробництво з безпосередньою участю зацікавлених суб'єктів міського ринку праці, що буде перспективою подальших наукових досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Линский Д.В. Прогнозирование развития региональной системы с использованием метода анализа иерархий / Д.В. Линский // *Инновационная экономика*. – № 8(46). – 2013. – С. 151-155.
2. Касьянова Н.В. Управление развитием предприятия на основе кумулятивного подхода : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня док. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.В. Касьянова. – Донецьк, 2012. – 37 с.
3. Мамедова М.Г. Планирование и прогнозирование рынка труда на основе методики многовариантного сценарного анализа / М.Г. Мамедова, З.Г. Джабраилова // «Искусственный интеллект». – № 4. – 2006. – С. 433-442.
4. Офіційний сайт Головного управління статистики у Полтавській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.poltavastat.gov.ua/>.

УДК 005.94:37.014.54

**Гринкевич С.С.**  
доктор економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Львівської комерційної академії

**Зюзіна О.О.**  
магістр  
Львівської комерційної академії

### ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

У статті викладено результати багаторічного дослідження теоретичних і прикладних засад управління знаннями. Визначено етапи впровадження процесу управління знаннями на підприємстві. Обґрунтовано необхідність становлення нової парадигми управління знаннями на основі синхронізації і взаємозв'язку основних процесів управління знаннями – праці, навчання та організації. Запропоновано використання стратегій управління знаннями на підприємстві.

**Ключові слова:** управління знаннями, парадигма управління знаннями, процеси управління знаннями, субпроцеси управління знаннями, стратегії управління знаннями.

#### Гринкевич С.С., Зюзіна О.О. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

В статье изложены результаты многолетнего исследования теоретических и прикладных основ управления знаниями. Определены этапы внедрения процесса управления знаниями на предприятии. Обоснована необходимость становления новой парадигмы управления знаниями на основе синхронизации и взаимосвязи основных процессов управления знаниями – труда, обучения и организации. Предложено использование стратегий управления знаниями на предприятии.

**Ключевые слова:** управление знаниями, парадигма управления знаниями, процессы управления знаниями, subprocesses управления знаниями, стратегии управления знаниями.

#### Hrynkevych S.S., Zuzina O.O. FORMATION THE NEW PARADIGM OF KNOWLEDGES MANAGEMENT

The results of long term research of theoretical and applied principles of knowledge management are expounded in the article. The stages of introduction process of knowledge management are enterprised. The necessity of becoming a new paradigm of knowledge management is reasonable on the basis of synchronization and intercommunication of basic processes of knowledge management – labour, studies and organization. The use of strategies of knowledge management at enterprise is offered.

**Keywords:** knowledge management, paradigm of knowledge management, processes of knowledge management, subprocesses of knowledge management, strategy of knowledge management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах економічно розвинені країни відходять від орієнтації на традиційні підходи забезпечення інноваційного розвитку і беруть курс на створення економіки заснованої на знаннях. Це потребує майже докорінної зміни характеру трудової діяльності, а саме зміни пріоритетів на основі переорієнтації у бік суттєвого підвищення першочергової ролі знань у розвитку суспільства. Як зазначає П. Друкер [2], більшість ресурсів перестають бути специфічними: «Найголовніший ресурс, що відрізняє бізнес та забезпечує вирішальні конкурентні переваги, – це специфічні виробничі та управлінські знання, які використовуються при веденні бізнесу». Тому для підвищення конкурентоспроможності наукоємних підприємств першочерговими завданнями є нала-

годження процесів генерації, передачі, обміну, капіталізації та споживання знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню та аналізу проблеми розвитку управління знаннями присвячено ряд праць таких зарубіжних та вітчизняних учених, як І. Нонака, К. Джанетто, Е. Уїлер, Х. Такеучі, Е. Лессер, Дж. Сторк, М. Фонтейн, Дж. Харрінгтон, Ф. Воул, М. Румізен, М. Марінічева, Ч. Севедж, Ю. Вовк, О. Синяєва та ін. Разом з тим сучасна неоднозначна ситуація в Україні на фоні хаотичного становлення економіки знань вимагає постійних досліджень за даним напрямом з метою необхідності наукового переосмислення процесу управління знаннями.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке по-

лягає в обґрунтуванні необхідності формування нової парадигми управління знаннями.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сучасної конкурентної боротьби перемогу отримують лише ті підприємства, які своєчасно та якісно реагують на зміни зовнішнього середовища. Правильне реагування на такі зміни можливе тільки за умови, що підприємства не лише володіють знаннями, використовують їх, а й спроможні якісно та своєчасно управляти ними.

Для формування власного розуміння управління знаннями здійснено ґрунтовний огляд джерельної бази, що дав нам можливість виокремити найбільш показові підходи до розгляду такої важливої економічної категорії.

Аналізуючи їх, виявлено, що управління знання-

ми розглядають як процес, засіб досягнення мети, технологію, стратегію тощо (табл. 1).

Таким чином, спостерігаємо величезну кількість авторських дефініцій управління знаннями. Умовно їх можна об'єднати у дві групи. Для першої характерним є те, що управління знаннями розглядають як інструмент для оброблення інформації, в основі якого лежать сучасні інформаційні технології. У визначеннях другої групи управління знання трактують як процес, у центрі якого перебуває людина – носій знань та практичного досвіду [1, с. 343-351]. Варто зазначити, що будь-який із наведених аспектів цього поняття є ґрунтовним, питання полягає лише в доцільному визначенні акцентів залежно від цілей дослідження.

В цілому, як видно з визначень, наведених у таблиці 1, значна кількість дослідників розглядає по-

Таблиця 1

**Дефініції управління знаннями**

Визначення управління знаннями	Джерело
Управління знаннями – процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи.	Буковиц У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Буковиц, Р. Уильямс. – М. : Инфра-М, 2002. – 504 с.
Управління знаннями – це чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації.	David Skyrme. Information Resources Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <a href="http://www.skyrme.com">www.skyrme.com</a> .
Управління знаннями – підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею.	Rugles, R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice, California Management Review. – 1988. – Vol. 40. – No. 3.
Управління знаннями – це практика вибіркового застосування знань з нагромадженого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою – покращення організаційної ефективності.	Murray E. Knowledge Management // Jennex International Journal of Knowledge Management. – 2003. – № 6. – С. 32.
Управління знаннями – процес, який містить такі види діяльності, як: ідентифікація інтелектуального капіталу, документальне оформлення і створення бази знань, оновлення та захист знань, розповсюдження знань всередині організації.	Брукинг Э. Интеллектуальный капитал : Ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг ; Пер. с англ. ; под. ред. Л.Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
Управління знаннями – процес додавання реальних цінностей до інформації за допомогою її фільтрації, синтезу, узагальнення і представлення у вигляді, який допомагає людям набути необхідні знання.	Мильнер Б.З. Управление знаниями. Эволюция и революция в организации / Б.З. Мильнер. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
Управління знаннями – формальний процес, який полягає в оцінці організаційних процедур, людей і технологій та у створенні системи, яка використовує взаємозв'язки між цими компонентами з метою представлення потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності організації.	Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
Управління знаннями – це процес, який дає змогу отримувати, інтегрувати, трансформувати, застосовувати і поширювати знання усіх типів і видів з метою вирішення актуальних проблем, задоволення потреб та створення нових можливостей.	Костыгин Д. Управляешь знаниями – управляешь миром / Д. Костыгин // Экономист. – 2005. – № 4. – С. 4-5.
Управління знаннями – процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства.	Воронкова А.Е. Диагностика stanu підприємства: теорія і практика : монографія / А.Е. Воронкова та ін. / за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.
Управління знаннями – управління діяльністю і процесами для посилення знань, з метою покращення конкурентоспроможності шляхом кращого використання і створення індивідуальних і колективних ресурсів знань.	Кудрявцев Д. Многогранность управления знаниями на предприятии / Д. Кудрявцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <a href="http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.shtml">http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.shtml</a> .
Управління знаннями – нова технологія менеджменту, що в сучасних умовах набуває глобального характеру і має стати частиною філософії кожної організації, а також її корпоративної культури.	Шпак М. Чинники управління знаннями / М.У. Шпак // Менеджмент сьогодні. – 2004. – № 1. – С. 38-45.
Управління знаннями – технологія, яка охоплює комплекс формалізованих методів, а саме: пошук та отримання знань із живих та неживих об'єктів (носіїв знань); структурування та систематизацію знань (для забезпечення їх зручного зберігання та пошуку); аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій); оновлення знань; поширення знань; генерацію знань.	Монахова Е. Управление знаниями – Рондо каприччиозо планетарного масштаба / Е. Монахова // Маркетинг. – 2005. – № 7. – С. 36-44.
Управління знаннями – стратегія підприємства, спрямована на виявлення, акумулювання та ефективного використання наявної на фірмі інформації, досвіду і кваліфікації співпрацівників, для того щоб підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити час реакції на мінливі ринкові умови.	Nonaka I. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi // Harvard Business Review, November-December. – 1991. – № 22(28). – Pp. 40-44.

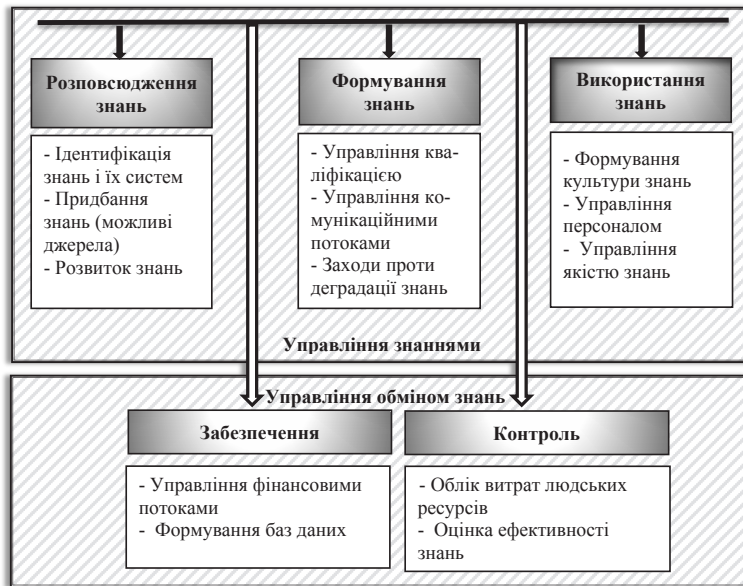


Рис. 1. Процес управління знаннями на підприємстві

няття «управління знаннями» саме у контексті тих управлінських дій, які мають бути здійснені в процесі перетворення знань. Відтак, на рисунку 1 нами визначено відповідну послідовність дій із управління знаннями (формування, розповсюдження, використання, контроль та обмін), необхідними для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

У цілому управління знаннями виступає важливим чинником створення благ і забезпечує конкурентні переваги лише тоді, коли в самій концепції воно розглядається у світлі орієнтирів зміни парадигми управління підприємством.

Класична парадигма управління знаннями, яка сформувалася на основі поділу праці, по суті, відображає диференціацію та сегментацію процесів навчання, праці та організаційної діяльності. Зазвичай сегментація починається з навчання (набуття кваліфікаційних знань), яке надає можливість у майбутньому виконувати певні професійні функції. Розвиток системи навчання у суспільстві, заснованому на знаннях, передбачає зміну самої парадигми навчання, ставлячи в центр особистість та тривалість процесу навчання протягом усього життя. Така парадигма розвитку відходить від традиційного ставлення до формальної освіти, яка перестає бути процесом передачі певних знань. Важливою умовою розвитку кожного громадянина набуває вміння вчитися та самостійно засвоювати знання. Саме тому вважаємо, що праця буде значно продуктивнішою за наявності необхідних знань. Також хочемо наголосити, що праця має бути нероздільно пов'язана з організаційними процесами.

Відтак, виникає необхідність у становленні нової парадигми управління знаннями, яка виключала би сегментування праці, навчання та організаційного процесу та забезпечувала вищу ефективність зазначених процесів через їх інтеграцію.

Модель процесу управління знаннями на базі трьох одночасних, замкнених і синхронних процесів – праці, навчання та організації – наведено на рисунку 2. У рамках основних кадрових і культурних установок також одночасно і безперервно протікають субпроцеси,

такі як: сприйняття проблем (можливостей), збір і аналіз інформації, планування і прийняття рішень, дії, бажання, оцінка [3]. Вони реалізуються на трьох рівнях – індивідуальному (персональному), груповому (культурному) та інституціональному (політичному). Саме організація третього, інституційного рівня, тобто структур і політики по відношенню до внутрішніх і зовнішніх процесів виробництва, розповсюдження і використання знань (наукових досліджень і розробок, професіоналізація, управління людськими ресурсами), є ключовим завданням управління знаннями.

Основа управління знаннями підприємства складає процес формування знань, що передбачає виявлення інформаційних джерел, отримання з них інформації, її вивчення, структурування і трансформацію в знання, а також їх відтворення [5, с. 41]. Тут варто зазначити, що до основних інформаційних джерел відносять: 1) працівників підприємства; 2) комп'ютерні системи, за допомогою яких отримують, зберігають, використовують інформацію та забезпечують ефективну комунікацію; 3) саме підприємство, в рамках якого формуються організаційні знання, що включають у себе ціннісні установки, бізнес-культуру, здатність відтворювати і зіставляти інформацію.

Найбільш ефективним способом розповсюдження інформації і набуття знань є систематичний обмін ними на підприємстві. Хоча реалізувати його не завжди легко, що пов'язано із небажаними носіїв трудового потенціалу обмінюватися знаннями, боячись втратити свої конкурентні переваги, вплив, а в окремих випадках і роботу. Власне, для того щоб спонукати особистість обмінюватися інформацією і знаннями, необхідно одночасно з матеріальними і моральними стимулами сформулювати відповідну до специфіки підприємства культуру знань. Впровадження її, як правило, спричинить зміну структури та філософію бізнесу, роль працівника у розвитку підпри-



Рис. 2. Модель процесу управління знаннями

Складено на основі джерела [3]

емства. Тому важливо обрати правильний підхід до її втілення. Зокрема, дослідження показали, що підприємства, котрі впроваджували управління знаннями шляхом застосування підходу «зверху-вниз», тобто знання насаджувалися керівництвом у всі сфери діяльності підприємства, досягнули суттєвих покращень фінансових показників. Проте більш вражаючий ефект отримали ті підприємства, що використовували підхід «знизу-вверх», – вони впроваджували заходи, які підштовхнули персонал до самостійного пошуку, формування і добровільного обміну знаннями. У першому випадку спрацював психологічний момент – працівники отримали нові знання, але внутрішній опір примусу не дозволив отримати їх у такому обсязі і такої якості, як це могло б бути за наявності у них щирого бажання вчитися [5, с. 42-43].

У цілому на підприємствах, де не здійснюється управління знаннями, вирішення завдань і прийняття рішень відбуваються в умовах недостатньої інформованості працівників, які використовують лише власний досвід і знання, що не завжди відповідають необхідній для вирішення нових завдань компетенції.

Відтак, однією з найбільш складних проблем при управлінні знаннями є узагальнення індивідуальних знань працівників, зміна культури знань, що базується на приховуванні знань. Крім того, головною проблемою при управлінні знаннями є відсутність чітко встановленої мети в організації та недостатнє використання наявних ресурсів.

В умовах нової економіки управління знаннями – критичний елемент ділової стратегії, який дозволяє підприємствам швидше вирішувати ринкові завдання за рахунок використання найбільш цінних ресурсів: колективних ноу-хау, здібностей і досвіду працівників. Саме тому важливим є застосування на підприємствах стратегій управління знаннями.

Заслужує на увагу стратегія знань як бізнес-стратегія. Вона передбачає формування і використання «найкращих» знань у будь-якій роботі. Тут знання виступають центром діяльності підприємства і створюють споживчу цінність. Зазвичай ця стратегія використовується консалтинговими компаніями.

Варто також відзначити стратегію управління інтелектуальним капіталом, згідно з якою усі загальноорганізаційні знання і система управління ними спрямовані виключно на створення, підтримку і розвиток інтелектуальних активів – патентів, технологій, ноу-хау.

Вищі навчальні заклади і дослідницькі лабораторії підприємств-виробників переважно застосовують стратегію формування знань, яка передбачає поглиблення накопичених і генерування принципово нових знань (проведення науково-дослідних робіт, втілення інноваційних рішень і безперервне їх удосконалення).

Стратегія обміну знаннями особливу увагу зосереджує на систематичному обміні знаннями – отри-

манні, структуруванні, зберіганні, використанні їх з метою чіткого і своєчасного розподілу між певними працівниками або їх групами.

Таким чином, розвиток процесів управління знаннями на підприємстві сприяє вирішенню наступних завдань [4]:

- покращення обміну знаннями та взаємодії серед працівників;
- розповсюдження прикладів найкращого використання досвіду;
- удосконалення навчання та інтеграції в колективі нових працівників;
- багаторазове використання накопиченого досвіду;
- покращення якості проектів та інновацій;
- покращення взаємодії із зовнішнім середовищем;
- розвиток навичок реагування на різкі зміни обставин та збереження керованості в кризовому стані.

**Висновки з проведеного дослідження.** Необхідність переходу до нової парадигми лежить передусім у площині усвідомлення того, що кожному етапу розвитку суспільства властиві свої специфічні ідеали знання та методологічні підходи до осмислення дійсності. Сьогодні назріла об'єктивна необхідність наукового переосмислення нестандартних процесів, що розвиваються динамічно, потрібні нові підходи щодо творчого перегляду усталених стереотипів, відмова від догматичного трактування цілої низки тез, котрі часто сприймаються як фундаментальні основи розвитку. Високий динамізм сучасних суспільно-економічних зрушень зумовлює процес зміни парадигми управління знаннями, тобто відбувається перехід від класичної парадигми управління знаннями до нової, принципово іншої парадигми, що забезпечує ефективність процесів праці, навчання та організаційної діяльності шляхом їх синхронізації і взаємозв'язку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вовк Ю.Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. – Вип. 23.17 – С. 343-351.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : Пер. с англ. – М. : Вільямс, 2004. – 272 с.
3. Клаус Д. Экк. Знание как новая парадигма управления [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/12\\_2\\_98.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/12_2_98.htm).
4. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100% : путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
5. Синяева О.Ю. Управление формированием и развитием интеллектуальной организации в сфере бизнеса : дис. ... на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / О.Ю. Синяева. – М., 2007. – 172 с.