

УДК 658:65.011.1

**Галина Анатоліївна КОРЧАГІНА**

кандидат економічних наук, викладач кафедри економічного аналізу  
Харківського Національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
e-mail: galyna.korchagina@hneu.net

**РОЗВИТОК ЗНАНЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕДУМОВА  
ЙОГО УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**

**Анотація:** Розглянуто когнітивний підхід в управлінні підприємством, виділені поняття «менеджмент знань», «економіка знань», «знання». Представлено аналіз показників розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі. В розрізі розвитку знань виділені відповідні методи, а також проведено аналіз переваг та недоліків при застосуванні цих методів.

**Ключові слова:** знання підприємства, когнітивний підхід, менеджмент знань, розвиток персоналу, навчання персоналу.

**Galyna Anatoliivna KORCHAGINA**

**PhD in Economics, Lecturer of the Department of Economic Analysis at  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics**

**e-mail: galyna.korchagina@hneu.net**

**THE DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE ENTERPRISE AS THE  
MAIN BACKGROUND FOR ITS SUCCESSFUL FUNCTIONING**

**Annotation:** In this paper the author examined a cognitive approach to enterprise management, highlighted the concept of "knowledge management", "knowledge economy", "knowledge". There is represented the analysis of the personnel development indicators of the Ukrainian machine-building enterprises. In terms of the development of knowledge the author proposed the appropriate methods, as well as an analysis of the advantages and disadvantages of use these methods.

**Keywords:** enterprise knowledge, cognitive approach, knowledge management, staff development, staff training.

**Постановка проблеми.** Вперше «менеджмент знань» був використаний в кінці ХХ сторіччя, під яким розумілось обробка та аналізування інформації всередині підприємств. З того часу розуміння даного поняття пережило певну трансформацію. Наразі під менеджментом знань розуміють не тільки і не стільки управління інформаційними потоками (збирання, інтерпретація, накопичення, аналіз інформації), скільки управління всіма нематеріальними активами підприємства, розвиток ментального капіталу підприємства, залучення та використання нових знань, розвиток персоналу.

Провідні компанії світу вже зрозуміли важливість та необхідність ефективного менеджменту знань, про що свідчить те, що частка вартості їх нематеріальних активів може сягати 80%. Обсяг знань в світі зростає вдвоє кожні п'ять років. Економіку, яка заснована на фізичній праці та сільському господарстві, змінила епоха індустріальної економіки, що ґрунтується на використанні природних ресурсів, яку, в свою чергу, змінює інформаційна економіка або економіка знань [1]. Економіка знань – це сформована під впливом інформаційної революції особлива галузь продукування та функціонування наукових знань у всіх сферах матеріального та нематеріального виробництва, в основі якої лежать процеси пізнання, навчання та передавання знань наступним поколінням, та технології їх впровадження у практику в майбутньому [2]. Визнання знань як головного ресурсу підприємства, а отже раціональне їх використання та розвиток надасть будь-якому підприємству конкретні переваги. Це також підкреслив П. Друкер в своїй роботі, говорячи, що самий головний ресурс, що відрізняє бізнес та забезпечує вирішальні конкурентні переваги, – це специфічні виробничі та управлінські знання, які використовуються при веденні бізнесу [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підприємства, які зорієнтовані на зміцнення своїх конкурентних позицій через розвиток знань, використовують засади когнітивного підходу до управління. Даний підхід використовує в якості основних факторів успішного розвитку підприємства знання, мислення індивіда, спосіб та рівень мислення. При чому в даному аспекті знання можуть

бути, як професійні, так і загальні, соціальні знання, які фахівець отримує, починаючи з навчання, зі своєї освіти і далі накопичує достатній багаж знань, формуючи рівень стратегічного мислення, яке необхідне для керівних посад. Стосовно керівників підприємств, управлінська робота, перед усім, пов'язана з інтелектуальною роботою, а відтак, накопичення, зберігання, використання отриманих знань в професійній діяльності грають важливу роль для управлінського персоналу. Когнітивний підхід зосереджує увагу, як на організаційному рівні економіки знань підприємства, так і на індивідуальному рівні – оцінка наявного обсягу знань у певних особистостей та вміння їх використовувати на практиці. Так, Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ та А.О. МАМАЛУЙ [6, с. 79] в розрізі когнітивного підходу розглядали таке поняття, як «культурний капітал», тобто ті знання, які індивід отримує, збагачуючи свій досвід. Це і теоретичні знання, які складаються з фундаментальних концепцій, принципів, гіпотез і практичні знання, які складаються з прикладних теорій, емпіричних правил, досвіду. Також прибічниками даного підходу є Е.Д. Клементьєв, Л.Н. Коган, Ф.Н. Щербак [7, 8] та пропонують розглядати такий феномен, як культурні знання. Відправною точкою, на думку багатьох науковців та експертів, є якість отриманої освіти, ті фундаментальні професійні знання, що мають засвоїти майбутні керівники ще у ВНЗ. Також когнітивний підхід, як пріоритетний для розвитку персоналу, підтримує М. Кастельський, який вважає що вже настала епоха компаній, орієнтованих на знання [9, с.30]. Даний підхід та виділення знань як базового фактору розвитку персоналу підтримують і Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, О.О. Затейщикова [9], зауважуючи на настанні ери економіки знань та успішному функціонуванні тих підприємств, які це усвідомлюють. Знання становлять основу інтелектуальних ресурсів підприємства, його інтелектуального капіталу [10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Для того, щоб бути конкурентоздатним, щоб мати потенціал до розвитку, підприємству, а саме його управлінському персоналу, необхідно чітко розуміти які специфічні унікальні знання необхідні, яких знань бракує та за допомогою яких методів їх

можна набути. Проведені дослідження свідчать, що система менеджменту знань здатна збільшити продуктивність організації на 20% [4]. Розробка ефективних рішень – основна передумова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [5]. Тому зараз в умовах не тільки жорсткої конкуренції, а й в складних економічних умовах для всіх вітчизняних підприємств важливим є прийняття саме ефективних рішень і в сфері управління знаннями особливо, які чітко узгоджуються з витратами, отриманим ефектом, є своєчасними, забезпечують необхідну перевагу тощо.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** враховуючи, актуальність даної тематики, головним завданням даної статті є не тільки розгляд сутності когнітивного підходу та ключових його понять – знання, а також аналіз показників розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, аналіз найпоширеніших методів розвитку знань підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Отже, виділяючи когнітивний підхід як базовий при управлінні підприємствами, знання розуміються як нематеріальні активи підприємства, без яких неможливе його існування [11]. Один зі способів розвитку знань підприємства є підвищення кваліфікації працівників, тобто отримання додаткових важливих професійних знань працівниками. Аналіз відповідних показників на вітчизняних підприємствах машинобудування показав, що даному питанню приділяється увага і щороку збільшується кількість працівників, яка підвищила свою кваліфікацію, аналогічна тенденція спостерігається і в розрізі управлінського персоналу підприємств (табл. 1).

Таблиця 1 – Діяльність підприємств з підвищення кваліфікації персоналу\*

Рік	2009	2010	2011	2012	2013
Показник					
Кількість осіб, що підвищили кваліфікацію					

Показник	Рік				
	2009	2010	2011	2012	2013
– по Україні, тис. осіб (% від загальної кількості)	890,4 (8,3)	943,9 (8,6)	978,4 (9,1)	1016,5 (9,5)	1020,9 (9,9)
– по промисловості, тис. осіб (% від загальної кількості)	351,5 (12,3)	389,9 (13,5)	399,1 (14,0)	402,7 (14,6)	403,3 (15,1)
– у переробній промисловості, тис. осіб (% від загальної кількості)	223,6 (12,0)	253,7 (13,2)	251,5 (13,4)	251,1 (13,8)	250,7 (14,8)
Кількість осіб, що підвищили кваліфікацію за проф. групами, %					
– по Україні: керівники	13,0	14,8	15,1	15,6	16,4
– по промисловості: керівники	15,3	17,7	19,0	19,7	21,2
– у переробній промисловості: керівники	14,7	16,7	17,8	19,7	20,6

\* За офіційними даними Державної служби статистики України.

Так, позитивна тенденція підвищення кваліфікації працівників підприємств з 2009 року залишається стабільною і коливається у межах 8,3–9,5% по Україні та 12,3–14,6% у промисловості.

Більше того, у розрізі професійних груп, керівники є дуже активними у навчанні, – їх частка у цілому по економіці коливається у межах 12,3–15,6%, що є вищим за середні значення, до того ж їх кількість не зменшувалась впродовж кризових років, а тенденція до зростання частки керівників, що підвищують кваліфікацію, зберігалася впродовж останніх років. При аналізі даних промисловості зазначені тенденції проявляються більш наочно. Так, у 2012р. частка керівників серед працівників, що підвищувала кваліфікацію, склала 19,7%, що значно перевищує показники попередніх років.

Витрати на персонал як вкладення коштів у розвиток людського ресурсу на підприємстві є відзеркаленням того, яке значення має розвиток цього ресурсу для керівників підприємств (табл. 2). Тому цілком закономірним є збільшення

даних витрат у період 2010 – 2012 рр поряд із збільшенням кількості осіб, які підвищили свою кваліфікацію, отримали додатково освіту тощо [12].

Таблиця 2 - Витрати на персонал на підприємствах України

Витрати на персонал	2010	2011	2012	2013
Усього по Україні, млн. грн	263803	315382,3	374105,6	398296
Промисловість, млн. грн	122812	146319,4	170564,2	120692
Питома вага, %	46,55	46,39	45,59	30,3

Розглянуті та проаналізовані дані свідчать про інтерес та важливість питання розвитку знань підприємства, розвитку та навчання персоналу. Отже, для розвитку знань підприємства існує безліч сучасних методів та технік. В даній статі представлено аналіз ти методів, які найбільше підходять, на думку автора, та/або вже широко використовуються вітчизняним підприємствами. Так, одним з найпоширеніших методів залучення нових унікальних знань є рекрутинг та хедхантінг. Обидва методи передбачають найм висококваліфікованого персоналу, який спеціалізується на певному колі питань, які є високими професіоналами в своїй галузі. Рекрутинг відбувається за допомогою послуг рекрутингових агентств, які шукають необхідних професіоналів в своїй базі та інших базах, де люди самі бажають знайти або змінити місце роботи, проводять попередні тестування або бесіди щодо відповідності їх заявленій посаді. Хедхантінг та executive search направлені на пошук необхідних висококваліфікованих спеціалістів для виконання певної поставленої мети. Різниця між хедхантінгом та executive search полягає в тому, що в першому випадку є вже конкретна особа, відомо її ім'я та, в якій компанії вона працює,

тобто у випадку хантінга компанія-замовник замовляє конкретну особу, яку вона хоче найняти.

Задачею хантера є зконтактувати з цією особою, запропонувати умови замовника та організувати їх зустріч. У другому випадку – executive search-компанії-замовнику не так важливо найняти конкретну особу, натомість замовник надає перелік компаній, посад, жорстких критеріїв для відбору на посаду, яка є вакантною. У відповідь отримує перелік осіб, які підходять під заявлені вимоги, з яких і відбирають одного. Всі ці методи є ефективними та дієвими, але вагомими недоліками є їх вартість. Адже в такому випадку витрати не обмежуються оплатою послуг рекрутингових агентств, яка є досить високою, але й спеціаліст, на якого «полюють» агенти, вимагатиме відповідної, гідної оплати своєї праці. Тому головним недоліком цих методів залучення нових професійних знань є висока вірогідність того, що у фахівців, яких знайшли таким чином, дуже високо злетить самооцінка.

Наступними також досить поширеними методами розвитку знань підприємства є аутсорсинг, аутстафінг, коучинг, тренінги, додаткова освіта та електронне навчання. Специфіка цих методів в тому, що головну роль надання інформації, передавання знань та компетенцій виконують сторонні особи, які не працюють на даному підприємстві. Головними недоліками зазначених методів є вірогідність витоку важливої, конфіденційної інформації з підприємства. Звичайно, при використанні методів аутстафінгу, аутсорсингу, коучингу тощо до пунктів контрактів додаються пункти нерозголошення певної інформації, але завжди залишається небезпека її розголошення. Перевагами даних методів є те, що не потрібно брати на постійній основі спеціалістів та фахівців, за їх допомогою можна або виконати поставлені задачі (аутсорсинг) або навчати власний персонал їх виконувати. Але в той же час деякі підприємства, які переживають скрутні часи, не можуть собі дозволити замовляти послуги високо оплачуваних спеціалістів. В такій ситуації раціональним буде впровадження корпоративної бази знань – електронної (на віртуальних, електронних носіях) або традиційної (у паперовому вигляді). Електронний варіант передбачає

створення внутрішньо корпоративних бібліотек, порталів, на яких може зберігатись інформація професійного характеру, а саме: книги та статті з проблемних питань, що описують новітні передові технології і цієї галуззі, може бути створений форум, на якому можна ділитись новими знаннями, досвідом. Також за допомогою таких порталів можна проводити вебінари та конференції з іноземними партнерами, фахівцями тощо. Створення корпоративних бібліотек з професійною літературою також дозволить отримувати нові знання. Все це дозволить персоналу підприємства отримувати знання без жорсткого графіку, у зручний для них час. Але для ефективності даного методу необхідна сильна внутрішня мотивація персоналу, розуміння важливості володіння новими знаннями. Тут в нагоді стануть всі технології розвитку корпоративної культури, взрощування власних традицій підприємства та орієнтації цінностей підприємства на розвиток знань, самовдосконалювання, сприяння обміну знаннями тощо. Головними недоліками цих методів є те, що необхідні певні фінансові вливання на придбання бібліотечного фонду або створення програмного продукту для поставлених цілей. Також необхідно провести організаційні зміни для ефективної організації та реалізації описаних методів з виділенням відповідальних осіб та/або приміщень.

Також є такі методи розвитку знань, які не потребують значних фінансових витрат або організаційних змін на підприємстві. Однак це певною мірою може відбиватись на їх ефективності. В даному випадку головними напрямками розвитку знань підприємства є створення, обмін та трансформація вже існуючих знань в рамках підприємства. Даний напрям актуальний як для тих підприємств, які ще не можуть собі дозволити залучати або купувати знання ззовні, так і для підприємств, які вже досягли високих показників в діяльності, є лідерами на ринку, коли багаж їх знань настільки великий та має власний потенціал до перетворення, трансформації і при цьому є ще актуальним та корисним, не застарілим. Для даного напрямку доречними є такі методи, як шедоуінг, наставництво, секондмент, баддинг та сторітеллінг. Шедоуінг, наставництво, баддинг передбачають більшою мірою односторонню



комунікацію, коли один працівник, який є більш професіональний або успішний, або ефективний демонструє виконання своїх обов'язків та/або радить кращі шляхи їх виконання, а другий – менш досвідчений або ефективний тощо – спостерігає, слідує за ним, наслідує методи, техніки виконання, переймає досвід. Секондмент передбачає обмін працівниками між відділами, але зберігається рівень управління, тобто проводиться рокировка працівників, які знаходяться на однаковій ланці в організаційній структурі підприємства. Ці методи незатратні, не потребують реорганізації підприємства, не передбачають витік інформації за межі підприємства. Але в той же час дані методи недоречні для використання їх у деяких відділах, які стосуються конфіденційної інформації, що призначена для вузького кола осіб. Сторітеллінг є ефективним методом, якщо сторітеллер є авторитетною людиною на підприємстві, поважається, його слова не викликають недовіри, а також ті легенди та історії підприємства, які висвітлюють сильні сторони, конкурентні переваги, успішні угоди або підписані контракти. Правильно організований та впроваджений метод сторітеллінга є потужним інструментом зміцнення внутрішньої культури, покращення внутрішнього клімату на підприємстві, підвищення репутації керівництва й зміцнення лідерських позицій. Проаналізовані методи розвитку знань представлені в табл.3.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, зазначені методи розвитку знань дають широке коло для всіх підприємств накопичувати та розвивати когнітивний капітал підприємства, який стане конкурентною перевагою. При чому вибір можна зупинити не тільки на одному методів, а одразу не декількох. Вибір того чи іншого методу залежить від цілей підприємства, наявних ресурсів, готовності персоналу до змін. Сьогодні, коли кожного дня з'являються нові технології в усіх сферах життя, нові вимоги до управління, ведення бізнесу, виконання певних операцій тощо. Тому для успішного функціонування підприємства необхідно відповідати цим мінливим умовам, а саме: шукати, залучати нові знання, розвивати свої знання, сприяти постійному обміну знань та досвіду на підприємстві, навчати та розвивати персонал. Все це

дасть міцні конкурентні переваги підприємству та допоможе вистояти і бути успішним.

Таблиця 3 – Аналіз методів розвитку знань підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
Рекрутинг	Придбання знань та компетенцій високо професійного фахівця/команди фахівців, які сприятимуть динамічному розвитку колективного рівня професійної культури управлінського персоналу на підприємстві	Процес адаптації та сприйняття культури підприємства, невиправдані фінансові витрати.
Хедхантінг (Hunting, executive search)	сприятимуть динамічному розвитку колективного рівня професійної культури управлінського персоналу на підприємстві	Вірогідність переходу і до інших конкурентів, формування завищеної самооцінки; процес адаптації та сприйняття культури підприємства, невиправдані фінансові витрати.
Аутсорсинг Аутстафінг	Створення високого рівня професійної культури управлінського персоналу за рахунок делегування функцій з розвитку професійної культури або тимчасового найму професіоналів з необхідними знаннями та компетенціями	Вірогідність розголошення конфіденційної інформації, процес адаптації та сприйняття культури підприємства
Коучинг Консалтинг	Формування високого рівня професійної культури без змін в організаційній структурі, присутній зворотній зв'язок	Значні фінансові витрати, вірогідність розголошення конфіденційної інформації, для ефективності потрібен час для ознайомлення з діяльністю та культурою підприємства
Тренінги	Отримання практичних знань й підвищення колективного рівня професійної культури	Потребує фінансових витрат, відрив від виробництва

	управлінського персоналу	
Додаткова освіта	Підвищення колективного рівня професійної культури на базі фундаментальних знань з підтвердженням офіційного документа встановленого зразка	Потребує великих часових, фінансових витрат
Електронне навчання Корпоративні бази знань	Формування високого рівня професійної культури управлінського персоналу без змін в організаційній структурі на принципах безперервного навчання (long-life learning), доступ до інформації без обмежень в часі та просторі, накопичувальний характер	Фінансові та часові витрати для розробки необхідних програмних продуктів, створення бібліотечного фонду, ефективний при вмотивованості управлінського персоналу

## Список літератури.

- 1) Востряков О.В. Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znanniyami1/>».
- 2) Квасній Л.Г. Розвиток економіки знань як безперервний процес [Електронний ресурс] / Л.Г. Квасній, О.Я. Щербан – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua).
- 3) Друкер Питер, Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос. / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с..
- 4) Звіт II Міжнародна HR конференція “Knowledge Management/ Управління знаннями” 23-24 лютого 2006 р., м. Київ // [Електронний ресурс], режим доступу: [http://www.management.com.ua/events/km\\_23-02-2006.html](http://www.management.com.ua/events/km_23-02-2006.html).
- 5) Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. / Л.Н. Качалина., – М.: Эксмо, 2006. – 464 с.
- 6) Гуревичов М.М. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку: монографія / М.М. Гуревичов, А.В. Долгарєв, С.М. Пазиніч, О.С. Пономарьов. – Х.: НТУ "ХП", – 2010. – 240с.
- 7) Щербак Ф.Н. Профессионально-нравственная культура труда. / Ф.Н. Щербак. – Л.: Знание, 1985. – 64 с.
- 8) Коган Л.Н. Культура в условиях НТР / Л.Н. Коган, О.В. Ханова. – Саратов: Изд-во Саратовского унив-та, 1987. – 245 с.
- 9) Назарова Г.В. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія / Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, О.О. Затеїщикова. – Х.: ХНЕУ, – 2012. – 216 с.
- 10) Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: монографія / І.В. Іванова. — К.: КНТЕУ, 2006. – 695 с.
- 11) Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
- 12) Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

- 13) Filemon A. Uriarte, Jr. Introduction to Knowledge Management / Filemon A. Uriarte, Jr. Jakarta: ASEAN Foundation. – 2008. – 167 p.
- 14) Haggie Knox. Choosing Your Knowledge Management Strategy / Knox Haggie, John Kingston // Knowledge and Process Management 07/2012; 19(3), P. 160-170.