

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗНАНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

**COMPETITIVE ADVANTAGES OF USING KNOWLEDGE  
MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES**

**Малюкіна Анастасія Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7243-413X>

**Maliukina Anastasiia**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена актуальним питанням визначення конкурентних переваг використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. Менеджмент знань всередині будь-якої міжнародної компанії є процесом організації, зберігання та розповсюдження інформації. Проаналізовано та систематизовано інструменти управління знаннями для міжнародних компаній. Досліджено світовий досвід використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. Доведено, що якщо міжнародні компанії використовують стратегію управління знаннями, то досягають найліпших результатів швидше за інші. Виокремлено основні сучасні особливості «знання» та розглянуто основні перешкоди на шляху до успіху міжнародних компаній.

**Ключові слова:** знання, менеджмент знань, система менеджменту знань, міжнародна компанія.

The article is devoted to the topical issues of determining the competitive advantages of using knowledge management in international companies. Knowledge management tools for international companies have been analyzed and systematized. The world experience of using knowledge management in international companies was studied. The main modern features of «knowledge» are singled out.

Knowledge management is considered as a process of organizing, creating, using and sharing collective knowledge in an organization. It has been proven that successful knowledge management involves keeping information in a place where it can be easily accessed. Only a few initiatives can truly change the way an organization works, and knowledge management is one of them. A knowledge management system aims to create a single, trusted source of truth where everyone can find the information they need, without having to search multiple sources or constantly bombard key personnel with repeated questions.

The article considers knowledge management as a process of organization, storage and distribution of information within any international company. International companies that use a knowledge management strategy have been found to achieve the best results quickly. It is the practical use of knowledge management that will increase the level of organizational learning and cooperation between team members, and will help make the right decisions in business faster. It will also lead to satisfaction in training and adaptation in employees.

Well-executed knowledge management has been proven to optimize a company's knowledge, making it accessible and practical for everyone in the organization. Thus, it can be argued that with a good knowledge management system, your entire company can say goodbye to lost or closed information. A company that supports a culture of knowledge sharing is one that creates a flexible, coherent, engaged, sustainable and high-functioning team.

But the main obstacle in the implementation of knowledge management can be a low level of culture of an international company or an insufficiently high level of use of information technologies.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management system, international company.

**Постановка проблеми.** Знання є ядром будь-якої сучасної освіти. На основі знань формуються вміння, навички, компетентність, конкурентність. Знання виступають своєрідним «інструментом», який дозволяє людині засвоювати нову інформацію, знаходити нові зв'язки, формувати нові судження, тобто оволодівати новими знаннями. Вони також є основою моральних переконань, естетичних поглядів та світогляду. На сьогоднішній день, знання стають стратегічним ресурсом як для персоналу міжнародної компанії так і для держави в цілому. Тому, на нашу думку, не існує єдиної характеристики цього поняття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі з менеджменту, економічної теорії, міжнародного менеджменту представлені різні точки зору щодо визначення змісту, структури, мети, завдань діяльності з управління знаннями [1–5]. Але забезпечення безпеки інтеграції знань у інноваційному процесі, як і безпеки інноваційної діяльності в цілому, ще не визнано одним з найважливіших напрямів управління знаннями.

Тому проблема знань, їх глибокого і якісного засвоєння та практичного використання на сьогодні знаходиться в центрі уваги серед науковців, бізнесменів, керівників, вчителів. Проблему формування знань у своїх працях досліджували І.М. Войтов, Я.В. Діденко, С.М. Ілляшенко, В.О. Криворучко, А.П. Наливайко, М.В. Руденко, Й.С. Ситник, І.В. Токмикова.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** На сучасному етапі розвитку ринку, цінностями будь-якої міжнародної компанії стають не лише її активи, продукція, що випускається, майно, а й досвід, кваліфікація співробітників, їх лояльність, креативність, компетентність, тобто все те, що входить в поняття інтелектуальний капітал. Оцінка, накопичення і розвиток інтелектуального капіталу і, головне, управління ним для досягнення цілей міжнародної компанії стали основним завданням. Основними складовими

інтелектуального капіталу є: людський капітал – особисті знання працівників; організаційний капітал – формалізовані знання; капітал стосунків – сукупність напрацьованих зв'язків з усім оточенням міжнародної компанії, перш за все з клієнтами.

Виходячи з цього, завданням менеджменту знань в міжнародних компаніях, є перетворення інтелектуального капіталу в інтелектуальні активи, вилучення їх з джерел, якими є окремі співробітники. Ці співробітники є ініціаторами нових ідей у бізнесі, вони допомагають міжнародним компаніям, працювати в сучасних умовах швидких змін та невизначеності бізнес-середовища, а також генерують і впорядковують нематеріальні активи, за допомогою яких міжнародні компанії формують ринкову вартість.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні формується нова парадигма знань. Знання самі по собі – це не актив, так як актив є власністю будь-якої компанії. До знань потрібно відноситись, як до взятих в оренду нематеріальних активів. І.В. Токмикова виокремлює такі сучасні особливості знання [5, с. 258–264]: знання – це унікальні й одночасно незнищені блага в процесі їх «споживання»; знання можна відтворити і передавати за дуже низькою ціною; знання може отримати ціну, якщо тільки воно захищене будь-якою монополією; ціну знання важко встановити згідно із законом попиту та пропозиції, оскільки інформація в принципі неподільна і покупці не можуть до кінця зрозуміти, як оцінити товар, поки вони не куплять його; природа знань така, що вкрай важко підтримувати монополію на інформацію; наукове знання, стаючи предметом суспільного надбання, не відчужується ні від їх творців, ні від того, хто ними користується, навіть якщо вони є об'єктами купівлі-продажу.

Зі словників, енциклопедій, праць різних авторів, поняття «знання» пов'язується з: відомостями про навколишню дійсність і людину, інформацією про ту чи іншу предметну галузь; теоріями, які є основою формування світогляду людини, розвитку її творчих здібностей і загального розвитку; виявленням в судженнях, умовиводах, різних концептуальних

схемах і розроблених на їх основі наукових теоріях, фактах, поняттях, правилах, принципах, законах, гіпотезах, ідеях, теоріях.

Труднощі визначення поняття «знання» можна пояснити його багатозначністю.

Так, на думку А.П. Наливайко «...у дидактиці знання може виступати і як таке, що має бути засвоєно, тобто як цілі навчання, і як результат здійснення дидактичного задуму, і як зміст, і як засіб педагогічної дії. Як засіб педагогічної дії знання... міняє і перетворює структуру минулого індивідуального досвіду і тим самим піднімає рівень психічного розвитку того, хто навчається. Знання не тільки формує новий погляд на світ, але й міняє відношення до нього» [2].

Всі ці ознаки стосуються знань у цілому, проте вони неоднорідні. У контексті нашого дослідження доцільно з'ясувати, які види знань виділяються в науковій літературі [1–5].

М.В. Руденко та В.О. Криворучко зазначають, що «життєві (буденні) знання, що ґрунтуються на здоровому глузді та буденній свідомості, є важливою орієнтовною основою повсякденної поведінки людини. Буденне знання формується у повсякденному досвіді, на основі якого відбиваються головним чином зовнішні сторони та зв'язки з навколишньою дійсністю. Ця форма знань збагачується і розвивається в міру прогресу наукових знань. Одночасно самі наукові знання вбирають у себе досвід життєвого знання» [3, с. 75]. Слід зазначити, що на основі життєвих знань можуть з'являтися наукові, а наукові – переходити у життєві.

Й.С. Ситник підкреслює, що потрібно розрізняти наукове та навчальне знання, бо у своїх абстрактних формах наукове знання не всім і не завжди доступне, тому воно припускає такі зміни форми його презентації, які забезпечують адекватність його сприйняття, розуміння і засвоєння, тобто виступає у такій формі як навчальне знання. Останнє є похідним від наукового, але на відміну від нього, є пізнанням уже відомого або пізаного

наукою. Разом з тим, слід відзначити, що взаємовідносини наукових і навчальних знань є більш складними [4, с. 3, 197].

Так, С.М. Ілляшенко стверджує, що засвоєння учнями наукових знань не може бути не пов'язаним з процесом їх одержання в науці, а шкільні знання не якась спрощена форма наукового знання, а складна логіко-психологічна реконструкція процесу наукового пізнання та його результатів – теоретичного знання [1, с. 16, 157].

Й.С. Ситник визначив види знань на основі логічної структури науки: основи науки, або загальні теоретичні положення; закони; основні поняття; теорія; ідеї.

Це дозволило вичленувати в системі всіх наукових знань поняття, закони, принципи, ідеї, правила, які розглядаються як відносно самостійні категорії в дидактичних цілях і які є тією цеглою, з якої складаються навчальні предмети [4].

Отже, менеджмент знань є управління інтелектуальним капіталом, основними задачами якого є: досягнення поставлених цілей компанії, фірми та державної установи за рахунок росту інтелектуального капіталу і його ефективного використання; підвищення ефективності прийняття управлінських рішень міжнародної компанії; створення передумов для розробки та впровадження інновацій; навчання і мотивація працівників у міжнародних компаніях; підвищення ефективності процесів проектування, виготовлення, закупівлі, маркетингу.

Система менеджменту знань – це сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, які належать до управління знаннями і забезпечують досягнення поставлених цілей. Система менеджменту знань передбачає не тільки збір і цілеспрямоване використання інформації для міжнародної компанії, але і надання працівникам можливостей до саморозвитку, самовдосконаленню, самореалізації та визнанні [3].

Менеджмент знань у міжнародних компаніях передбачає використання і поєднання двох підходів наявності і ефективності використання інформації.

Перший підхід можна назвати персоніфікованим. Він базується на тому, що знання містяться в людях, і головне, щоб вони його берегли і ділились. Основним завданням є виявлення, зберігання та ефективного використання знань працівників міжнародної компанії. В результаті, на перший план виходить мотивація працівників і формування організаційної культури міжнародної компанії. Тут повинні застосовуватися такі способи мотивації, які сприяють визнанню і самовираженню.

Другий підхід можна назвати технологічним. Він впливає з того, що сучасні компанії, фірми та державні установи, особливо крупні, накопичили великі обсяги даних про клієнтів, постачальників, операціях та інших даних, які зберігаються в операційних системах в різних функціональних підрозділах. В цих базах даних зберігається знання цієї компанії. Але ця інформація являє собою, в основному, необроблені дані, не придатні для аналізу. Для пошуку знань в масивах даних та їх обробки необхідні інформаційні технології, які виявляють приховані залежності і правила в даних, а також потрібні спеціалісти з аналізу та обробки цієї інформації. Тому, необхідно сформувати новий клас працівників, для яких основним засобом виробництва є продуктивне використання знань. Основою їх діяльності є створення та обмін знаннями та нематеріальними активами шляхом взаємодії з іншими колегами. Більшість з них витрачають нескінченні години на пошук потрібної їм інформації, навіть якщо вона знаходиться в тій самій компанії. Пошук інформації означає намагання знайти людину, яка має ці знання та скоординувати свою роботу з іншими працівниками. Знання розглядаються як точна інформація з певної проблеми. Система, яка здатна дати точну відповідь на запит – це і є система управління знаннями або менеджмент знань [4].

Ефективний обмін інформацією на всіх рівнях міжнародної компанії є не стільки технологічною, скільки організаційною проблемою. Для сприяння обміну інформацією компаніям, фірмам та державним установам слід усунути структурні бар'єри, які заважають взаємодії професіоналів. Також

необхідно навчитися заохочувати людей обмінюватись інформацією, які працюють в одній установі, але не знають один одного. Щоб ефективно заохотити професіоналів обмінюватись цінною інформацією потрібно створити внутрішній ринок нематеріальної продукції тобто розвинути ринок всередині цієї компанії. Крім усього іншого, для дієвого ринку нематеріальної продукції потрібні цінні об'єкти для торгівлі, вже не кажучи про ціни, механізми обміну та конкуренцію серед постачальників товарів [5]. Ці чинники самі по собі не існують – ринок інтелектуальної власності є штучним, керованим утворенням – тому міжнародні компанії повинні створити їх. Зокрема, постачальникам інформації слід надати стимули і підтримку для її кодування (тобто створювати високоякісні інформаційні об'єкти), а «покупці» повинні мати можливість отримати доступ до більш суттєвих і актуальних даних, які до того ж легше знайти і засвоїти, ніж дані з альтернативних джерел.

Ринки інтелектуальної власності є у багатьох міжнародних компаніях. Створення ефективного ринку у великій міжнародній компанії потребує значних капіталовкладень для залучення необхідних чинників – але побудова такого ринку дійсно можлива. Успішне запровадження подібного механізму значно покращує можливість створення та обміну інформацією, а також надзвичайно зменшує витрати на пошук і координацію [2].

Існує ряд інструментів, які міжнародні компанії використовують, щоб скористатися перевагами управління знаннями. Приклади систем управління знаннями можуть включати:

- Системи керування документами діють як централізована система зберігання цифрових документів, зображення та файли обробки текстів. Вони покращують робочі процеси співробітників, забезпечуючи легкий пошук документів.
- Системи керування вмістом (CMS) – це програми, які керують веб-вмістом, де кінцеві користувачі можуть редагувати та публікувати вміст.



- Інтрамережі — це приватні мережі, які існують виключно в межах конкретної організації, які дозволяють ділитися можливостями, інструментами та процесами між внутрішніми зацікавленими сторонами.
- Wikis може бути популярним інструментом управління знаннями, враховуючи простоту їх використання. Вони спрощують завантаження та редагування інформації, але ця легкість може викликати занепокоєння щодо дезінформації, оскільки працівники можуть оновлювати їх неправильно або застарілою інформацією.
- Сховища даних об'єднують дані з різних джерел в єдине центральне узгоджене сховище даних для підтримки аналізу даних, інтелектуального аналізу даних, штучного інтелекту (AI) і машинного навчання. Дані витягуються з цих репозиторіїв, щоб компанії могли отримати інформацію, що дає можливість співробітникам приймати рішення на основі даних [3].

Міжнародні компанії, які володіють знаннями здатні координувати використання своїх традиційних ресурсів або комбінувати їх новими і особливими шляхами, забезпечуючи більшу вигоду для споживачі, ніж конкуренти. Нові знання інтегруються з існуючими в міжнародній компанії знаннями для розробки унікального бачення і створення нових проектів в управлінні. Для цього слід здійснювати ретельний моніторинг тих галузей навчання і експериментування, де потенційний конкурент може збільшити свої знання.

Виходячи з цього, важливість знань як конкурентної переваги впливає з усвідомлення того, що міжнародна компанія, володіє знаннями більшими ніж у конкуренти, і вони обмежені в часі для досягнення такого ж рівня знань. Якщо міжнародна компанія може визначити ті області діяльності, де її знання є перевагою у конкуренції, і якщо ці унікальні знання здатні забезпечити прибуток, то це дає потужну конкурентну перевагу для її діяльності. Знання можуть бути найважливішим ресурсом, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати їх є найважливіший спосіб створювати конкурентну перевагу, тому що знання, отримані в результаті

досвіду роботи є унікальними. Для того, щоб отримати аналогічні знання конкуренти повинні оволодіти аналогічним досвідом, в обмежених можливостях прискорити своє навчання навіть при великих інвестиціях. На відміну від використання традиційних ресурсів складно вийти на ринок зі знаннями готовими до використання.

Міжнародні компанії отримують низку переваг, коли застосовують стратегії управління знаннями. До конкурентних переваг належать:

- Виявлення прогалин у навичках: коли команди створюють відповідну документацію щодо прихованих чи неявних знань або консолідують явні знання, це може підкреслити прогалини в основних компетенціях команд. Це надає цінну інформацію керівництву для формування нових організаційних структур або найму додаткових ресурсів.
- Приймайте кращі обґрунтовані рішення: системи управління знаннями озброюють людей і відділи знаннями. Покращуючи доступ до поточних і історичних знань міжнародної компанії, ваші команди можуть підвищувати кваліфікацію та приймати більше інформаційних рішень, які підтримують бізнес-цілі.
- Зберігає знання міжнародної компанії: практика управління внутрішніми знаннями дозволяє міжнародним компаніям створювати організаційну пам'ять. Знання, якими володіють ваші давні співробітники та інші експерти, зробіть їх доступними для ширшої команди.
- Операційна ефективність: системи управління знаннями створюють зручне місце, яке дає змогу інформаційним працівникам швидше знаходити відповідну інформацію. За допомогою цього зменшується час на дослідження, що призводить до швидшого прийняття рішень і економії коштів завдяки операційній ефективності.
- Покращена співпраця та спілкування: системи управління знаннями та організаційна культура працюють разом, щоб створити довіру між членами команди. Ці інформаційні системи забезпечують більшу прозорість серед працівників міжнародних компанії, створюючи більше розуміння та

узгодженості навколо спільних цілей. Залучене керівництво та відкрите спілкування створюють середовище для команд, які сприймають інновації та відгуки.

- **Безпека даних:** системи керування знаннями дозволяють міжнародним компаніям налаштовувати контроль дозволів, контроль перегляду та рівень безпеки документів, щоб гарантувати, що інформація передається лише в правильні канали або з вибраними особами. Надайте своїм співробітникам знання про автономний доступ безпечно та з упевненістю [2–4].

Використання знань як складової конкурентної переваги, пов'язано із зміною пріоритетів в бізнесі та житті суспільства. Використання новітніх інформаційних технологій у всіх областях діяльності міжнародної компанії, кінцевою метою якої є поєднання інтелектуального потенціалу працівника та потреби бізнесу. Поєднання можливостей інформаційних технологій та людського потенціалу є головною конкурентною перевагою міжнародної компанії.

**Висновки.** Таким чином, менеджмент знань – це процес ідентифікації, організації, зберігання та розповсюдження інформації всередині будь-якої міжнародної компанії. Міжнародні компанії, які використовують стратегію управління знаннями, досягають бізнес-результатів швидше, оскільки підвищення рівня організаційного навчання та співпраці між членами команди сприяє швидшому прийняттю рішень у бізнесі. Це також оптимізує більше організаційних процесів, таких як навчання та адаптація, що призводить до звітів про більшу задоволеність та утримання співробітників.

На нашу думку, основною перешкодою при впровадженні менеджменту знань може бути низький рівень культури міжнародної компанії або недостатньо високий рівень використання інформаційних технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : Діса плюс, 2016. 192 с.

2. Наливайко А.П. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.
3. Руденко М.В., Криворучко В.О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. No 4. С. 74–78.
4. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
5. Токмикова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. No 60. 2017. С. 258–264.

#### **References:**

1. Illiashenko S.M. (2016) Innovatsiinyi rozvytok: marketyng i menedzhment znan [Innovative development: marketing and knowledge management]. monohrafiya [a monograph]. Sumy : Disa plus. 192 p. (in Ukrainian)
2. Nalyvaiko A.P. (2014) Stratehichne upravlinnia znanniamy pidpryiemstva [Strategic management of enterprise knowledge]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv : KNEU. 445 p. (in Ukrainian)
3. Rudenko M.V., Kryvoruchko V.O. (2016) Upravlinnia znanniamy yak konkurentna perevaha pidpryiemstva [Knowledge management as a competitive advantage of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4 pp. 74–78.
4. Sytnyk Y.S. (2017) Intelektualizatsiia system menedzhmentu pidpryiemstv: kontseptsiia, systemnyi monitorynh ta modeliuвання [Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling]. monohrafiya [a monograph]. Lviv : Lviv Polytechnic Publishing House. 380 p. (in Ukrainian)
5. Tokmykova I.V., Voitov I.M., Didenko Ya.V. (2017) Rozvytok tekhnolohii upravlinnia znanniamy na pidpryiemstvakh [Development of knowledge management technologies in enterprises]. *Menedzhment i marketyng. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 60, pp. 258–264.