

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.82](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.82)

УДК 005.95

I. O. Netreba,
к. е. н., доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0001-5586-5405

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

I. Netreba
PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE ENTERPRISE

У статті проведено дослідження особливостей управління знаннями як складової організаційної культури на підприємстві. Проведено аналіз базових теоретичних положень та визначено основні складові системи управління знаннями на мікроекономічному рівні.

Розглянуто етапи формування організаційної культури, доповнено функції організаційної культури як елементу менеджменту персоналу. Зокрема, до функцій організаційної культури належать: аналітична, мотиваційна, адаптивно-компенсаційна, комунікаційно-накопичувальна, відтворювально-реактивна. Розкрито сутність кожної функції та встановлено взаємозв'язки між ними.

Доведено, що елементом організаційної культури є знання персоналу. У процесі дослідження встановлено, що на етапах формування організаційної культури і реалізації функцій виникають елементи управління знаннями. Обґрунтовано позитивний вплив організаційної культури на розвиток підприємств: наявність економічного та інноваційного ефектів, підвищення рівня конкурентоспроможності.

The article examines the features of knowledge management as a component of organizational culture at the enterprise. The analysis of basic theoretical positions is carried out and the basic components of knowledge management system at microeconomic level are defined. It is substantiated that the definition of "enterprise competitiveness" depends on the level of staff competitiveness.

The main idea of the scientific research is the thesis that the basic element of the concept of knowledge management in a modern enterprise is high-quality information support for the development of new products and services. That is, creating the preconditions for the implementation of staff knowledge. It is established that the components of the knowledge management system at the microeconomic level are technique, management technologies, intellectual capital. The essence and composition of each component are revealed. It is proved that values and norms are the link between strategy, corporate knowledge, skills, organizational structure of management, style of personnel management. These factors affect the motivation system.

The stages of formation of organizational culture are considered, the functions of organizational culture as an element of personnel management are supplemented. In particular, the functions of organizational culture include: analytical, motivational, adaptive-compensatory, communication-accumulative, reproductive-reactive. The essence of each function is revealed and the relations between them are established.

It is proved that an element of organizational culture is the knowledge of staff. In the course of research it is established that at the stages of formation of organizational culture and realization of functions there are elements of knowledge management.

It is established that one of the conditions for effective management of the enterprise is the maximum use of knowledge and experience of staff, the implementation of professional skills. The positive influence of organizational culture on the development of the enterprise is substantiated: the presence of economic and innovative effects, increasing the level of competitiveness.

Ключові слова: персонал; організаційна культура; знання; система управління знаннями; інтелектуальний капітал.

Keywords: staff; organizational culture; knowledge; knowledge management system; intellectual capital.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки передбачає ведення бізнесу на основі формування низки конкурентних переваг, що об'єднані системністю у використанні для досягнення вищого рівня ефективності. Одним з чинників, що суттєво впливає на стратегію розвитку підприємства є використання корпоративних знань, реалізація творчого потенціалу персоналу, як однієї зі складових інтелектуального капіталу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначено у джерелах [1; 5], управління знаннями в організації - це формування технічних, технологічних та організаційних умов для ефективного функціонування системи збору, обробки, накопичення, зберігання, систематизації та дифузії знань персоналу, з метою створення ланцюжка «ідея-винахід-зростання величини інтелектуального капіталу-виробництво продукції – збут продукції - підвищення конкурентоспроможності підприємства». Питання організаційної культури та окремі аспекти управління знаннями висвітлено у роботах Ілляшенко С.М., Вартанової О.В., Лагутіної Т., Новікової М. М., Смолінської Н. В. та інших науковців.

Водночас, у науковій фаховій літературі недостатньо досліджені проблеми управління знаннями персоналу саме як одного з елементів організаційної культури. Ця обставина зумовила необхідність подальшого дослідження теоретичних основ створення системи управління знаннями та обґрунтування доцільності розгляду цього питання через взаємозв'язки з процедурою формування норм та цінностей, що діють в організації та є основою культури організації.

Метою статті є дослідження процесів управління знаннями в системі організаційної культури підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління знаннями на підприємстві доцільно розглядати основу пошуку та застосування нової інформації, знань, ідей, як у нових сферах діяльності організації, так і для удосконалення існуючих та досить ефективно функціонуючих напрямів діяльності. Це дає змогу підвищувати кваліфікацію персоналу, отримувати новий досвід та обмінюватися ним. З іншої точки зору - управління знаннями доцільно оцінювати як процес відбору оптимальної альтернативи у межах діючої на підприємстві стратегічної програми чи плану. Таким чином, впровадження системи управління знаннями не повинно протирічити реалізації перспективних напрямів діяльності підприємства [2; 10].

Результатом реалізації стратегії управління знаннями на підприємстві є формування та розвиток компетентностей персоналу підприємства, підтримка інноваційних ідей, що дає змогу підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку [1].

Дефініція «конкурентоспроможність підприємства» знаходиться у системному взаємозв'язку з категорією «конкурентоспроможність персоналу». Тобто є можливість генерування ідей апаратом управління із використанням всіх наявних на підприємстві технічних можливостей як факторів внутрішнього середовища підприємства. Іншими можливостями є позитивні фактори, що виникають у зовнішньому середовищі прямого впливу.

Завданням керівників є оперативне виявлення загроз зовнішнього оточення і пошук можливостей їх нейтралізації із застосуванням внутрішніх можливостей підприємства і його сильних сторін. З огляду на процеси використання знань в здійсненні інноваційної діяльності, керівники підприємств повинні впроваджувати нововведення, випереджуючи конкурентів, тим самим забезпечуючи постійне зростання рівня конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Результатом цих процесів є отримання конкурентних переваг на ринку, досягнення стратегічних цілей і виконання місії організації.

Базовим елементом концепції управління знаннями на сучасному підприємстві є забезпечення якісного інформаційного забезпечення розробки нових товарів та надання послуг. Тобто, створення відповідних передумов для втілення знань та ідей працівників.

До основних складових системи інформаційної підтримки інноваційних ідей на підприємстві можна віднести: дані щодо ступеня реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства; інформацію про ресурсне забезпечення інноваційних проєктів; фінансові критерії і показники, що дають змогу оцінити ефективність реалізації інноваційних ідей; оцінювання інноваційного потенціалу підприємства; аналіз загальних показників реалізації інноваційних проєктів.

Враховавши вищезазначені положення, сформуємо низку базових компонент системи управління знаннями на мікроекономічному рівні.

1. Технічна компонента:

- удосконалення технологій для зберігання, накопичення та розповсюдження інформації;
- формалізація зв'язків між корпоративною інформаційною системою та базою знань на підприємстві, створення єдиного інформаційного простору;
- використання сучасних методів аналізу наявної інформації у базах даних.
- формування банку методів та технологій формалізації у базах даних;
- використання програмного забезпечення для створення корпоративної системи управління знаннями.

2. Інтелектуальна компонента (інтелектуальний капітал):

- людський капітал (досвід персоналу організації, набуті знання, отримані навички);
- структурний капітал (патенти, ліцензії, товарні знаки, елементи корпоративної культури)

3. Управлінська компонента:

- створення умов для генерування ідей керівниками інституційного рівня управління та їх конкретизації у стратегічних планах;
- використання командної роботи для вирішення оперативних завдань і досягнення стратегічних цілей організації в межах проєктного менеджменту;
- моніторинг поточного стану функціонування системи управління знаннями на підприємстві та пошук напрямів її удосконалення;
- підтримка процесів організаційного навчання на підприємстві;
- формування та розвиток організаційної культури;
- використання унікальних технологій управління для творчого персоналу.

Таким чином, підвищення ефективності процесів інформатизації досягається шляхом посилення впливу вищого керівництва на ці процеси, що знаходить відображення у стратегічних планах. Управлінська і технічна компоненти - це основа формування і розвитку інтелектуальної компоненти системи управління знаннями на підприємстві. Створення, впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності забезпечує зростання обсягів продажу інноваційної продукції і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відзначимо, що саме управлінська та інтелектуальна компоненти створюють підґрунтя для зростання показника конкурентоспроможності підприємства. Оскільки це сприяє підвищенню значень субіндексів конкурентоспроможності, що мають якісний чи кількісний характер. Як результат, застосування нових знань на практиці зростає ефективність діяльності підприємства, що виражається у підвищенні прибутковості.

Одним із перспективних напрямів дослідження є формування організаційної культури, як елементу управлінської складової. Можна стверджувати, що цей елемент є результатом впровадження новітніх технологій в управлінській діяльності на різних рівнях і є потужним ендегенним фактором сталого зростання конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Організаційна культура є ключовою ланкою, що пов'язує такі складові діяльності організації як: стратегія, корпоративні знання і навички, організаційна структура управління, стиль і методи управління персоналом, в тому числі, діюча система мотивації. Саме норми та цінності, прийняті та схвалені членами організаційного утворення виступають зв'язуючою ланкою в системі менеджменту та потужним стимулом для пошуку спільних цілей членами даної організації. На певному етапі розвитку колективу це сприяє формуванню команд для реалізації спільних проєктів і досягнення цілей організації, що у кінцевому підсумку призводить до задоволення індивідуальних цілей та потреб кожного члена організації. Особливої актуальності ці положення набувають в

умовах соціально-економічних перетворень, як реакція організації на стрімкі зміни у зовнішньому оточенні, зокрема в умовах пандемії COVID-19. Оскільки ці зміни можуть мати деструктивні наслідки для підприємства, і навіть призвести до банкрутства, завданням керівників є пошук напрямів коригування поставлених поточних та стратегічних завдань, формування та використання системи прикладних методів менеджменту, що будуть ефективними.

Детальний огляд складових організаційної культури представлено у праці [8]. За результатами проведеного дослідження, автори виокремлюють цінності та норми, що діють в організації і надають детальний опис системного взаємозв'язку цих категорій. Так, акцент зроблено за таких цінностях, як високоефективна взаємодія працівників, що може досягатися їх залученням до командної роботи і, в кінцевому підсумку, призводити до виявлення нових стратегічних орієнтирів у діяльності підприємства, одним з яких є задоволення потреб споживачів продукції чи послуг. На наш погляд, низка вищезазначених цінностей має поступово переходити у статус норм, що прийняті в організації. При цьому основним завданням керівника, як учасника і лідера команди, є створення атмосфери довіри і сприяння перетворенню цінностей в елементи організаційної культури як необхідного атрибуту діяльності сучасного високоефективного утворення, що являє собою підприємство. Особливого значення набуває застосування нових технологій навчання, всебічне сприяння розкриттю потенціалу членів команди (проекту), надання певного рівня свободи у самовираженні персоналу. З одного боку, це дає змогу виявити потенційних лідерів, з іншого – сформувати групу працівників, що здатні генерувати нові ідеї і групу працівників, які будуть втілювати ці ідеї на практиці, використовуючи власні знання та досвід. Таким чином, роль керівника - координувати зусилля персоналу для реалізації ідей і задумів. Обираючи таку модель управління і перетворюючи її на базову складову організаційної культури компанії, керівник має дотримуватися гнучкого, комплексного підходу у використанні стилів управління персоналом: відтак, повинен переважати демократичний стиль з елементами ліберального.

На наш погляд, застосування в управлінні вищезазначених положень дасть змогу реалізувати творчий потенціал персоналу і виявити неявні знання, які можуть вивести компанію на новий рівень конкурентоспроможності [4; 6].

Організаційна культура виконує різні функції, що впливають на процедуру формування й реалізації її елементів. (Рис 1, 2):



Рис. 1. Етапи формування та реалізації організаційної культури

Розроблено на основі джерел [3; 9]

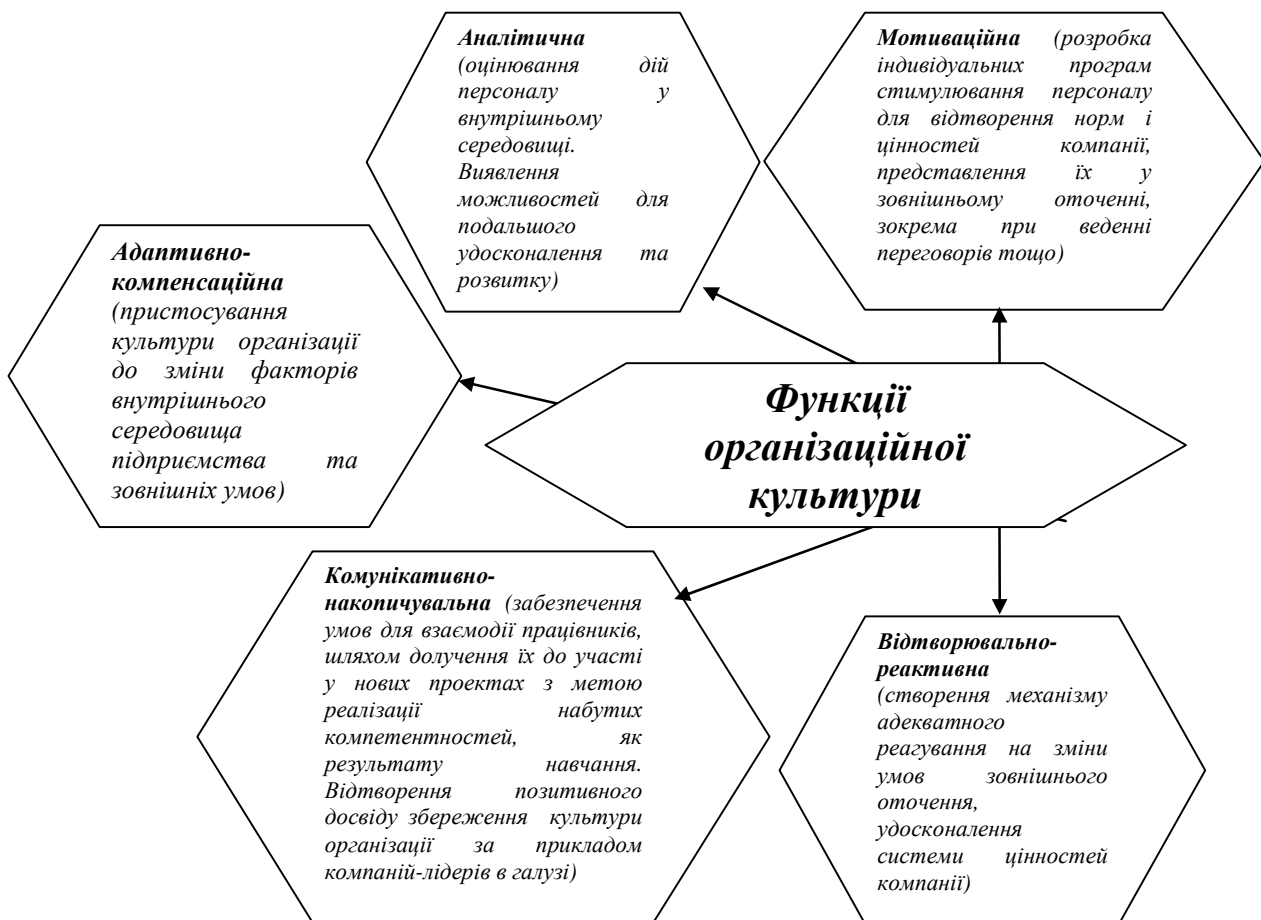


Рис. 2. Функції організаційної культури
Розроблено на основі джерел [3; 7; 9]

На кожному з етапів формування та реалізації організаційної культури і у процесі реалізації функцій, що покладені на неї, виникають елементи управління знаннями:

Етап 1. Накопичення наявних знань персоналу

Етап 2. Створення умов для виявлення неявних знань персоналу. Розробка методів трансляції знань (ідей) персоналу для розвитку організації

Етап 3. Створення умов для виявлення неявних знань персоналу

Розробка методів трансляції знань (ідей) персоналу для розвитку організації

Етап 4. Створення «банку знань» персоналу. Формування цілісної системи управління знаннями на підприємстві.

Етап 5. Оцінювання знань персоналу з точки зору доцільності їх застосування для подолання деструктивних наслідків кризи або розробки превентивних заходів з метою недопущення кризових ситуацій, що можуть виникати у випадку порушення балансу в системі менеджменту підприємства

Таким чином, враховуючи вищевикладене, сформуємо низку положень, що повинні становити базу організаційної культури за підприємстві, що пов'язані з управлінням знаннями і можуть чинити позитивний вплив на показники конкурентоспроможності товарів чи послуг, забезпечуючи сталий розвиток підприємства [5; 9]:

1. Реалізація політики максимального використання наявних знань, що мають персоналізований характер і таких, що набуті у результаті командної роботи висококваліфікованих фахівців за певним напрямом діяльності підприємства.

2. Формування та підтримка «банку ідей персоналу», як елементу корпоративної системи управління знаннями.

3. Якісне інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування структурних підрозділів, що беруть безпосередню участь у створенні інтелектуального продукту, або використовують дані з «банку ідей підприємства».

4. Орієнтація на удосконалення товарів чи послуг підприємства, що здійснюється із застосуванням інформаційних технологій та систем, якими користується підприємство у своїй повсякденній діяльності для вирішення функціональних задач.

5. Організація високого рівня технічного захисту інтелектуального капіталу, що відіграє провідне значення у створенні та функціонуванні банку ідей, у результаті чого підрозділи, що зайняті дослідженнями і розробками, отримують якісну, повну і своєчасну інформацію.

6. Створення умов для реалізації творчих здібностей персоналу та навчання. Це сприятиме впровадженню нововведень, і вирішенню стратегічно важливого завдання - підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку і реалізація можливостей охоплення нових сегментів.

7. Запровадження на підприємстві гнучкої концепції управлінської діяльності, яка повинна бути відкритою до змін та передбачати можливість доповнення існуючих положень і впровадження нових концепцій менеджменту на вимогу часу. Зокрема, можливі ситуації, коли реалізація продуктивних нововведень неможлива без реалізації нових концепцій управління, які є більш розвиненими і дають змогу швидше й ефективніше реалізувати організаційні зміни на підприємстві.

8. Постійне удосконалення положень корпоративного кодексу у частині самонавчання персоналу, сприяння партнерству та синергії при взаємодії з представниками зовнішніх організацій - контрагентів, мотивування працівників до залучення нових організацій чи осіб для співпраці в межах діючих проектів чи створення нових.

9. Забезпечення доступності до знань, відкритість і сприяння взаємодії учасників різних проектів, які реалізує підприємство. При цьому важливе значення має залучення досвідчених висококваліфікованих фахівців до участі у виконанні різних проектів, що сприяє розвитку і розширенню можливостей для взаємодії персоналу в організації, обміну знаннями і досвідом.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства важко переоцінити, оскільки це має прояви в усіх сферах діяльності підприємства та на різних рівнях менеджменту, які працюють злагоджено для досягнення єдиної мети – виготовлення високоякісного конкурентоспроможного продукту, який користується попитом на ринку. Відтак, запорукою сталого розвитку підприємства є формування та підтримка бренду компанії, впровадження продуктивних, технологічних та управлінських нововведень, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та розвиток нових напрямів діяльності компанії, – все це прояви організаційної культури, які сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу і виготовленню продукції вищої якості. Результатом роботи цієї злагодженої системи безперечно є отримання економічного та інноваційного ефектів. На наш погляд, отримання ефекту гармонійного розвитку підприємства та соціального ефекту і є результатом реалізації організаційної культури, зокрема підтримання корпоративного духу, дотримання норм та збереження цінностей, що були своєчасно і правильно сформовані керівництвом та доведені до кожного працівника.

Управління знаннями в системі організаційних норм і цінностей є одним із важливих напрямів, що потребує від керівників готовності впроваджувати необхідні зміни і мотивувати персонал застосовувати ці положення на практиці. Це сприятиме згуртованості колективу і уможливить генерацію ідей та втілення їх у життя при реалізації нових ефективних проектів, що призведе до підвищення конкурентоспроможності та забезпечить подальший розвиток підприємства.

Список літератури.

1. Вартанова О.В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 36-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpt_2015_1_5. (дата звернення: 18.03.2021).

2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління знаннями при формуванні стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (71). Ч. 1. С. 215-223. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/73966/1/Iliashenko_problemi_2019.pdf (дата звернення: 17.03.2021).

3. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. №3. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_3_13 (дата звернення: 15.03.2021).

4. Нетреба І. О. Організаційна культура і управління знаннями в контексті парадигми сталого розвитку. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність*: матеріали XVII (XXIX) міжнар. наук.-практ. конф. (11-12 берез. 2021 р.). К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 17–19.

5. Нетреба І.О. Стратегічні аспекти управління знаннями на підприємстві. *Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм*: монографія / ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. Розд. 3, гл. 5.4. С. 294–300.

6. Новікова М. М., Боровик М.В. Організація системи управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7(3). С. 134-137.

7. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_4_17 (дата звернення: 10.03.2021).

8. Смолінська Н. В., Грибик І. І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 248-255.

9. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 290–295.

10. Стоказ Я. М. Формування стратегічних знань промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2018. 20 с.

References.

1. Vartanova, O.V. (2015), "Competence as an object of strategic knowledge management of the enterprise", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2015_1_5 (Accessed 18 March 2021).

2. Illiashenko, S.M., Shypulina, Yu.S. and Illiashenko, N.S. (2019), "Knowledge management during strategy formation advancing innovative development of the enterprise". *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, [Online], vol. 3 (71), no. 1, available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/73966/1/Illiashenko_problemi_2019.pdf (Accessed 17 March 2021).

3. Lahutina, T. (2012), Organizational culture in a problematic institutional environment. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, [Online], vol. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_3_13 (Accessed 15 March 2021).

4. Ntreba, I. (2021), "Organizational culture and knowledge management in the context of the paradigm of sustainable development", *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [International scientific-practical conference], National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine, pp. 17-19.

5. Ntreba, I. (2020), "Strategic aspects of knowledge management at the enterprise", *Isnuiucha praktyka ta novitni tendentsii v upravlinni sub'iektamy hospodariuvannia riznykh orhanizatsijno-pravovykh form* [Existing practice and the latest trends in management of economic entities of various organizational and legal forms]. Dnipro, Ukraine, pp. 294–300.

6. Novikova, M. M. and Borovyk M.V. (2014), "Organization of knowledge management system", *Naukovyj visnyk Kherson'skoho derzhavnoho universytetu*, vol. 7(3), pp. 134-137.

7. Rudenko, M.V. and Kryvoruchko, V.O. (2016), "Knowledge management as a competitive advantage of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, [Online], vol. 4. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_4_17 (Accessed 10 March 2021).

8. Smolins'ka N.V. and Hrybyk I.I. (2015), "Knowledge management as a tool to ensure innovative development of the enterprise", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 815, pp. 248-255.

9. Smolins'ka, N. V. (2011), "Formation and change of organizational culture of the enterprise", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 698, pp. 248-255, pp. 290–295.

10. Stokaz, Ya. M. (2018), "Formation of strategic knowledge of an industrial enterprise", Ph.D. Thesis, economics and management of enterprises, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2021 р.