

УДК 338.334:330.342

JEL Classification Code: D830, I250, M530

О. Захарова

O. Zakharova

**ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ КРАЇНОЮ СТАНУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ****LAWS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT ENTERPRISE LEVEL
AS A TOOL FOR ACHIEVING KNOWLEDGE ECONOMY STATE BY THE COUNTRY**

Метою статті є обґрунтування та характеристика основних закономірностей управління знаннями на рівні підприємства, що покликані наблизити Україну до стану економіки знань. Наукова новизна міститься в обґрунтуванні процедури трансформації організаційної культури підприємства у напрямі активізації управління знаннями, для чого виокремлено та розкрито сутність шести етапів послідовних змін. Встановлено, що основою зміни організаційної культури має стати діагностика місії, її уточнення або повна заміна за необхідністю. Обґрунтовано основні вимоги, відповідність яким дасть змогу встановити наявний ступінь сучасності, прогресивності та дієвості місії. Доведено, що впровадження оновленої місії має базуватися на чіткому розумінні керівництвом підприємства підходів до управління знаннями, які повинні змінюватися залежно від досягнутого етапу розвитку працівника. Для цього розкрито закономірності нагромадження знань протягом життя людини із конкретизацією на кожному етапі ймовірного співвідношення обсягів знань, головних чинників їх набуття або збереження, напрямів їх зміни. Обґрунтовано конкретні стратегічні рішення щодо активізації управління знаннями із урахуванням сформульованих закономірностей. Подальші дослідження мають бути спрямованими на розробку для підприємства конкретних заходів щодо всебічного збільшення обсягів професійних знань, обґрунтування методів підвищення ефективності їх використання та вибору інструментів наближення моменту настання соціально-економічної окупності від нагромаджених знань.

Ключові слова: управління знаннями, підприємство, організаційна культура, персонал, етапи розвитку людини, людський капітал, вік людини.

Постановка проблеми. Найбільш цінним надбанням будь-якого підприємства є його персонал. Професійні знання, вміння і навички працівників, що становлять людський капітал, формують переважну більшість ринкової вартості підприємства та забезпечують його прогресивний і конкурентоспроможний розвиток на тривалу перспективу. Водночас досягнення означених привабливих тенденцій можливе, серед іншого, за умови виконання трьох основних вимог. По-перше, штат підприємства має бути укомплектованим високопрофесійними та високодосвідченими фахівцями, середній вік яких не перевищує 35-40 років, а для цього необхідно досягти оптимального співвідношення між процесами наступності та омолодження кадрів. По-друге, повинні бути забезпечені сприятливі умови для створення та подальшого культивування у працівників внутрішньої потреби власного професійного та особистісного розвитку на безперервній основі. По-третє, має бути розробленою і впровадженою дієва система безперервної та безперебійної продуктивної трансформації неявних знань працівників у явні при одночасному генеруванні, придбанні та поширенні новітніх інноваційних професійних знань, найбільш повне опанування яких здатне підняти техніко-технологічний рівень підприємства і якість його загального менеджменту на новітні рубежі.

Якщо для втілення у життя перших двох умов існує багато розроблених, обґрунтованих і апробованих методів та інструментів, то практичне виконання третьої умови для українських реалій є досить складним питанням через неглибокий рівень науково-практичного опрацювання цієї проблематики та відсутність дієвого механізму управління знаннями на індивідуальному та колективному рівнях. За таких обставин досягнення Україною стану економіки знань у найближчі три-п'ять років за інших рівних умов є завданням, практично нездійсненним. Отже, будь-які спроби розвинути теорію управління знаннями, спрямовані на забезпечення конкретного українського підприємства дієвим інструментарієм нагромадження й використання знань, адаптованим до сучасних умов його функціонування, є досить актуальним завданням сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління знаннями сьогодні є дуже поширеною у наукових дослідженнях. При цьому її розгляд здійснюється як під кутом національної

політики, так і з точки зору управління основною виробничою ланкою держави – підприємством. Так, О. Марченко наголошує на тому, що головну роль у становленні економіки знань має відігравати держава [6]. А. Бейдер спрямував свої дослідження на розробку системи управління знаннями для банківського сектора як однієї з базових, економічно утворюючих галузей національного господарства [1]. А. Полянська відводить менеджменту знань важливу роль у результативності оперативного управління у режимі реального часу ситуаціями, що трапляються на підприємстві [7]. А. Криштафович розглядає управління знаннями як перспективний напрям загального менеджменту підприємства, а М. Руденко – як його безпосередню конкурентну перевагу [5; 8]. Ю. Вовк обґрунтовує наповнення процесу управління знаннями на рівні підприємств за його конкретними етапами: ідентифікація, отримання, накопичення, розвиток, поширення, обмін і використання [2, с. 347]. Натомість, В. Томах у цьому аспекті рекомендує брати за основу інші за змістом етапи управління знаннями: визначення, збір, вибір, зберігання, розподіл, застосування, створення та продаж [9, с. 163]. К. Волкова акцентує увагу на необхідності трансформації організаційної структури сучасних підприємств до адаптивного типу у разі запровадження ними стратегії розвитку, що ґрунтується на знаннях [3]. Отже, можна зробити висновок, що сучасна наука у сфері управління знаннями піднімає широкий спектр найважливіших для перспективного розвитку економіки країни питань та пропонує окремі, досить різноманітні напрями їх розв'язання. Водночас, на нашу думку, наявні спроби запровадити дієві заходи щодо управління знаннями мають здебільшого фрагментарний характер на всіх рівнях управління, що гальмує наближення України до стану економіки знань.

Метою статті є обґрунтування і характеристика основних закономірностей управління знаннями на рівні підприємства, що покликані наблизити Україну до стану економіки знань.

Викладення основного матеріалу дослідження. Спрямування діяльності українських підприємств на всебічне управління знаннями шляхом їх ідентифікації, інвентаризації, вчасного виявлення дефіциту та його ліквідації у будь-який спосіб повинне стати запорукою досягнення у найближчій перспективі суттєвого зростання прибутковості та набуття стійких ознак конкурентоспроможності продукції на вітчизняному ринку. Першим кроком на шляху до поширення інструментів і технологій управління знаннями на всі сфери функціонування підприємства має стати кардинальна зміна пріоритетів, закладених в основу його існування. Для цього вище керівництво підприємства повинне зламати стереотипи мислення всіх без винятку категорій працівників і запровадити нову організаційну культуру, що ґрунтується на знаннях.

Враховуючи той факт, що організаційна культура підприємства – це корпоративна філософія його існування, фундаментальна платформа розвитку, яка базується на цінностях, базових і ключових компетенціях, компетентності організації, принципах та завданнях діяльності, її трансформація є дуже складним і тривалим у часі процесом, результативність якого значним чином залежить від ступеня професійної та особистісної зрілості вищого керівництва [4, с. 295–297]. При цьому змінювати організаційну культуру у напрямі управління знаннями слід поступово і у певній послідовності (рис. 1).

При прийнятті керівництвом підприємства остаточного рішення щодо переходу на інноваційний шлях розвитку, який ґрунтується на всебічному управлінні знаннями, обов'язково повинні бути приведені у відповідність до цього місія, цінності та головні цілі його діяльності. Місія являє собою сформульований та викладений на папері ідеалізований зміст існування підприємства, його вище призначення у суспільстві, що має задавати тон та інтенсивність руху, розкривати всі нюанси унікальності продукту та конкурентоспроможності підприємства на ринку, надихати персонал на постійні професійні й особистісні досягнення і розвиток. Саме тому при перевірці місії на сучасність, прогресивність і дієвість обов'язково мають бути врахованими три основні вимоги:

- 1) місія має базуватися не на наявних у підприємства знаннях і нагромадженому людському капіталі, а на їх потенційно-можливому рівні, який може бути досягнутим за умови активізації всіх без винятку внутрішніх і зовнішніх джерел максимізації обсягу знань;
- 2) місія повинна мати інноваційний характер і орієнтуватися на останні досягнення світової науки у безпосередній сфері діяльності підприємства та суміжних з нею областях;
- 3) в основу місії має бути закладено основний принцип досягнення успіху у будь-якій сфері діяльності – створення найбільш сприятливих умов для безперервного професійного розвитку та розкриття таланту кожного працівника.

Якщо за результатами діагностики було встановлено невиконання хоча б однієї з перелічених умов, необхідно прийняти рішення про зміну місії під нові реалії. Для цього створюється робоча гру-

па з провідних фахівців підприємства, яка повинна протягом нетривалого часу розробити альтернативні варіанти її формулювання та представити їх для остаточного вибору і затвердження вищому керівництву. Оскільки результативність таких змін залежить від ступеня лояльності та подальшого сприйняття їх персоналом, дуже важливо вже на етапі оновлення місії отримати його стовідсоткову підтримку. Для цього доцільно провести колективне обговорення альтернативних варіантів місії підприємства з відкритим загальним голосуванням, яке може бути організоване як в електронному (через Інтранет), так і у стандартному режимах. Прийнятий у такий спосіб варіант місії вже від самого початку гарантовано буде підтримуватися більшістю працівників, що підвищить шанси нововведень на успіх у найближчому часі.

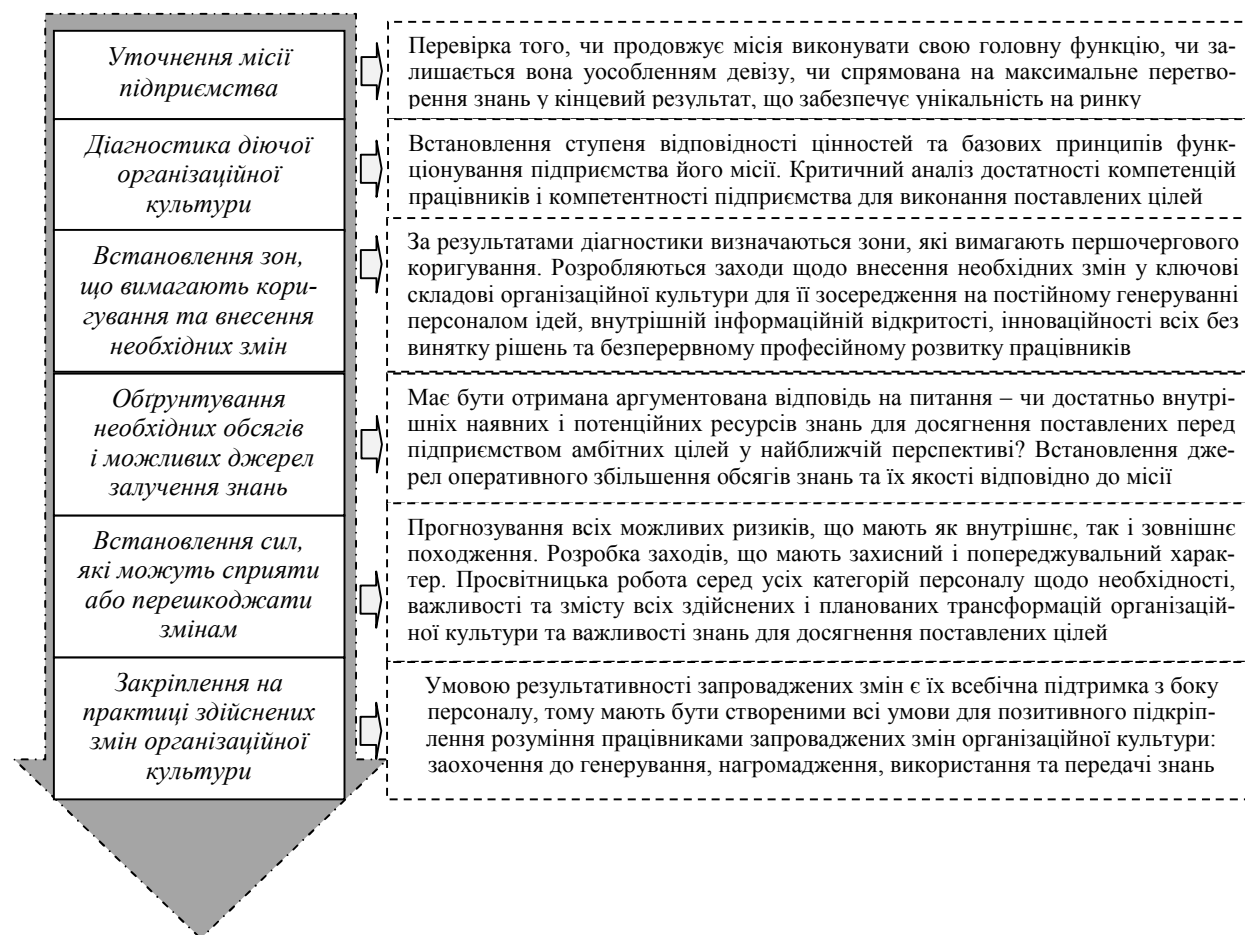


Рис. 1. Процедура трансформації організаційної культури підприємства у напрямі активізації управління знаннями

Крім того, не буде зайвим також проведення додаткових роз'яснювальних і пропагандистських заходів серед персоналу, метою яких є запобігання будь-яким проявам опору працівників обраному шляху розвитку підприємства. У цьому зв'язку використання як офіційних (загальні збори, конференції трудового колективу тощо), так і неофіційних форм (неформальні зустрічі на свіжому повітрі, командні ігри, тематичні вечірки, корпоративні свята тощо) згуртування колективу може розглядатися як ефективний інструмент поширення оновленої організаційної культури. Доцільно такі заходи проводити не лише безпосередньо під час здійснення трансформацій, а запровадити їх на періодичній основі, що підвищить ступінь лояльності персоналу, згуртує колектив та надасть стимули до постійного професійного розвитку кожного з працюючих на підприємстві.

Водночас трансформована місія тільки тоді стане орієнтиром для наслідування, коли на підприємстві повною мірою запрацює ефективний механізм управління знаннями. При цьому в основі розробки та подальшого запровадження цього процесу має лежати чітке розуміння керівництвом усіх рівнів існуючих закономірностей нагромадження знань протягом життя людини (рис. 2), що дозволить обґрунтовано підходити до визначення наявних і необхідних для прогресивного розвитку підприємства обсягів знань та встановлення можливих джерел їх оперативного залучення.

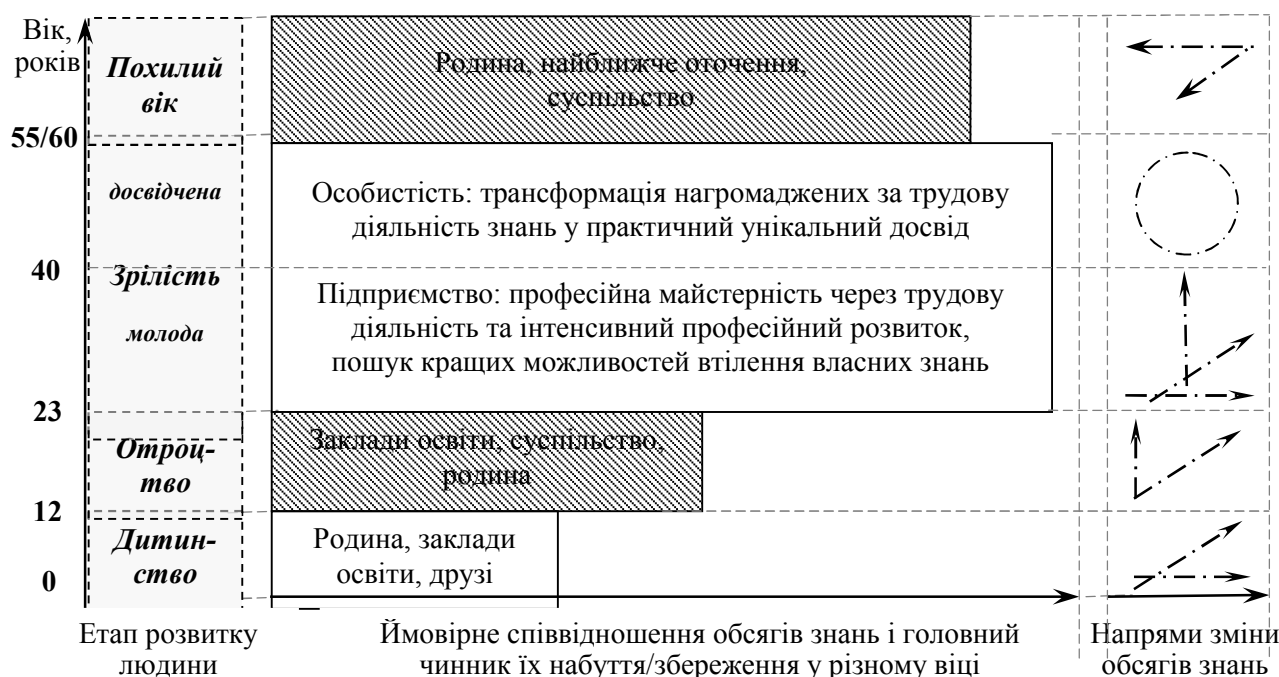


Рис. 2. Закономірності нагромадження знань протягом життя людини (усереднений варіант)

Кожен з усталених у теорії етапів розвитку людини може бути охарактеризованим певними усередненими закономірностями нагромадження нею знань протягом життя. Так, у дитинстві людина здійснює активне дослідження навколишнього світу, пізнає властивості предметів, ази спілкування з іншими людьми тощо. При цьому знання набуваються дитиною здебільшого у горизонтальній площині, тобто шляхом безперервного процесу додавання у пам'яті невеликих і простих для сприйняття порцій інформації з різних сфер життя без її детальної конкретизації, пов'язування, систематизації та узагальнення. Винятком є процес набуття дитиною конкретних практичних навичок (писання, читання, рахування тощо), результативність яких має тенденцію до поступового зростання через щоденне ретельне виконання відповідних вправ та закріплення пройденого матеріалу.

Пізнавальна діяльність дитини здійснюється поступово через привласнення знань і досвіду, які щоденно передаються родиною, та одночасне набуття власних знань завдяки відвідуванню дошкільних і позашкільних закладів освіти, навчанню у школі. Саме на цьому етапі дитині мають бути прищеплені такі якості, як любов до навчання, жага до знань, прагнення бути першим та найкращим в обраній сфері. У результаті вже в дитинстві під впливом багатьох чинників має бути сформовано чітке цілеспрямоване прагнення до майбутньої професійної діяльності, покликання, що дозволить оптимізувати витрати часу й коштів на реалізацію професійної мрії, максимізацію людського капіталу та наближення моменту отримання соціально-економічної віддачі від нагромаджених протягом трудового життя обсягів знань.

В отроцтві людина продовжує нагромаджувати знання, проте у цей період відбувається трансформація даної процедури з простого додавання різномірної фрагментарної інформації на її поглиблення й систематизацію та отримання нових великих обсягів пов'язаних між собою знань. Водночас сама процедура нагромадження знань набуває конкретного вектора, пов'язаного з обраною ще у дитинстві професійною спрямованістю. Саме у цей період людина стає самостійною, починає у різний спосіб безпосередньо використовувати власні знання на практиці (закінчення середньої школи, вступ до ВНЗ, початок трудової діяльності тощо) і завдяки цьому визначається з їх вартістю та корисністю для себе, своєї родини і суспільства в цілому. При цьому залежно від достатності та якості нагромадженого до цього часу обсягу знань здійснюється остаточний вибір подальшого виду професійної діяльності й прогнозування моделі всього майбутнього фахового й особистісного життя людини.

Етап зрілості є найбільш тривалим і продуктивним у житті людини і тому умовно його доцільно поділити на два практично однакові за кількістю років етапи – «молода зрілість» (у середньому від 23 до 40 років) та «досвідчена зрілість» (у середньому від 40 до 55/60 років залежно від статі людини). Обґрунтуванням доцільності такого поділу є той факт, що нагромадження знань на кожному з

цих двох виокремлених етапів здійснюється за різними принципами, що пояснюється як природними можливостями людського мозку до прийняття, переробки та збереження інформації у різному віці, так і зміною протягом трудового життя головного чинника набуття знань.

Початок етапу зрілості пов'язаний з активним професійним пошуком та поступовим становленням людини як особистості й повноцінного члена суспільства, фахівця і професіонала. Це найбільш ефективний і результативний час для набуття, генерування, нагромадження та використання знань, а здійснення кожного з цих процесів відбувається паралельно або поступово в усіх площинах. У результаті такі зусилля можуть увінчатися досягненням працівником полівалентної компетенції, що значно підвищить його вартість на ринку праці. Основною рушійною силою розвитку у цей час виступає підприємство, яке одночасно уособлює в собі замовника, спонсора, споживача, захисника і охоронця знань, генерованих і трансформованих працівником самостійно та в колективі. Проте для підприємства інвестування у такого професіонала супроводжується високим рівнем ризику і збільшеною ймовірністю неповернення вкладених коштів. По-перше, людина на цьому етапі власного розвитку будує омріяну професійну кар'єру і, залежно від ступеня задоволеності швидкістю просування кар'єрними сходами й створеними на підприємстві умовами праці, демонструє певну соціальну та професійну мобільність. По-друге, за умови незадоволеності рівнем оплати праці, обсягом соціального пакета та інтенсивністю заходів професійного розвитку, перспективний працівник із високим професійним потенціалом за інших рівних умов прийме рішення про початок пошуку кращих умов використання свого людського капіталу й про перехід до іншого підприємства.

У середньому десь у 40 років особистість досягає людської зрілості та такого рівня професійного розвитку й майстерності, коли починає розуміти й цінувати власну компетентність, наявний досвід, вартість нагромаджених знань і відповідно до цього очікувати заслужену віддачу від вкладених протягом минулого трудового життя зусиль (повага колег і керівництва, висока заробітна плата, достойна посада, надійна репутація підприємства на ринку тощо). Інтерес до власного розвитку є ще досить високим, проте змінюється підхід до його реалізації – замість багатовекторного повномасштабного навчання та одночасного набуття знань у багатьох суміжних сферах у межах професійної діяльності, людина починає концентруватися і зосереджується виключно на вузькій специфіці власної професійної діяльності, що здійснюється здебільшого через розуміння необхідності інструментальної підтримки вже наявних у неї знань і навичок відповідно до постійно прогресуючих вимог ринку. Тобто з моменту досягнення стану досвідченої зрілості сама людина починає відігравати роль головного чинника управління власними знаннями, а отже, визначати необхідність, періодичність і зміст будь-яких заходів розвитку та трансферу знань. Паралельно з цим також відбувається кардинальна зміна ціннісних орієнтацій людини, через що на перший план виходять турбота про власне здоров'я, матеріальну та професійну стабільність, комфортні умови праці та відпочинку, впевненість у майбутньому.

Із моменту досягнення етапу «похилий вік» людина, в силу природного покликання і остаточного з'ясування життєвого призначення, зосереджується виключно на собі та власній родині, спрямовує всі свої зусилля на максимальне продовження часу продуктивного використання організму, надання всебічної допомоги рідним і близьким, збереження і захист родини. Інтерес до особистого професійного розвитку органічно заміщується внутрішньою потребою у передачі комусь нагромаджених знань, навичок і досвіду (у тому числі й життєвого), гострою необхідністю відчуття власної значущості, потрібності та суспільної затребуваності.

До того ж, фактор віку запускає два різноспрямовані вектори впливу на процеси нагромадження та використання людиною знань. Перший такий вектор за дією є позитивним, що проявляється у безперервному процесі професійного і особистісного розвитку, завдяки чому здійснюється нагромадження знань, досвіду й навичок протягом життя. Тобто простежується позитивна залежність, відповідно до якої зі зростанням віку збільшується обсяг людського капіталу особистості. Другий – має негативний відтінок і базується на дії іншої залежності – через вікові зміни в організмі людина все частіше стикається з об'єктивними проблемами погіршення пам'яті і гостроти розуму, складністю якісного і повного опанування нового матеріалу, зниженням швидкості реакції, що багатократно посилюється високими темпами щоденного знецінення знань через зростання вимог до їх якості (структури, глибини, новизни тощо). Тобто з віком відбувається поступовий негативний процес напіврозпаду та падіння вартості нагромаджених людиною протягом життя знань, зменшення їх якості, через що скорочується корисний ефект від їх подальшого використання. Залежно від того, який вектор у конкретний період часу життя людини буде за значенням домінуючим, кінцевий результат їх алгебраїчного сумування набуде позитивного чи негативного відтінку. Підсумкове співвідношення означених векторів має у часі рухливий характер, що залежить від таких чинників, як: вік, в якому на час оцінювання перебуває людина; особливості фізіологічної спадковості організму, тип характеру, ступінь

соціальної мобільності та стан розумового здоров'я; рівень життя та матеріальний достаток; ступінь унікальності знань і навичок особистості та їх затребуваність у суспільстві тощо.

Проведений аналіз дає можливість зробити висновок, відповідно до якого підприємство, будуючи власну політику управління знаннями для втілення у життя оновленої місії, має диверсифікувати стратегії реалізації обраного курсу відповідно до віку носія таких знань (табл. 1). Причому, ступінь результативності означених стратегічних рішень буде залежати не стільки від повноти охоплення активними діями працівників підприємства, скільки від комплексності та далекоглядності обраних керівництвом заходів. Це дозволить наблизити підприємство до статусу соціально-відповідального суб'єкта економічної діяльності, підвищити рівень лояльності персоналу та сформувати інструментарій підтримки власної кадрової політики на довготривалу перспективу.

Таблиця 1

**Стратегічні рішення підприємства щодо активізації управління знаннями
залежно від етапу розвитку людини**

<i>Етап розвитку людини</i>	<i>Стратегічне рішення</i>	<i>Можливі напрями реалізації</i>	<i>Прогнозовані результати</i>
Дитинство	Шефство над однією або кількома школами району	Школи професійного вихідного дня; екскурсії підприємством, спілкування з фахівцями; можливість участі у розробці рекламних компаній, соціологічних дослідженнях; участь у конкурсах щодо оновлення дизайну продукції, логотипів тощо	Зацікавлення якомога більше дітей специфікою діяльності підприємства, їх попереднє професійне самовизначення; залучення нових нестандартних ідей
Отроцтво	Залучення робочої молоді та молодих дипломованих фахівців	Активна співпраця зі школами, технікумами і ВНЗ як база всіх видів практики з можливістю відбору найкращих для працевлаштування; надання можливості часткової зайнятості підліткам і студентам; технічна допомога навчальним закладам, створення лабораторій, філій	Залучення активної, ініціативної і перспективної молоді; поширення спеціалізованої інформації про підприємство; впровадження інновацій та ідей, створених молоддю
Молода зрілість	Активний професійний розвиток та можливості кар'єрного зростання	Безперервний професійний розвиток та навчання; функціонування інституту кадрового резерву; стимулювання всіх видів інновацій; створення сприятливих умов праці і відпочинку; підтримка та супровід інноваційної корпоративної культури	Утримання найбільш перспективних фахівців; наближення часу настання окупності від інвестування у людський капітал; впровадження інновацій
Досвідчена зрілість	Створення умов для передачі досвіду та збереження здоров'я	Запровадження інституту наставництва; періодичне підвищення кваліфікації та відвідування спеціалізованих курсів; достойна оплата і умови праці, соціальне забезпечення; обов'язковий щорічний медичний огляд та страхування	Передача досвіду і знань молоді; щорічне зростання економічної і соціальної окупності від інвестицій у людський капітал; висока лояльність персоналу
Похилий вік	Використання та вшанування досвіду й знань літніх і колишніх працівників	Створення музею історії підприємства; проведення акцій допомоги і підтримки колишніх працівників; вшанування професійних династій; залучення до наставництва та просвітництва молоді, проведення екскурсій підприємством	Збереження та передача у будь який спосіб нагромадженого досвіду і знань від літніх і колишніх працівників молоді

Отже, вибір підприємством стратегії управління знаннями як базової є досить амбітним і відповідальним інструментом практичного втілення місії, що має спричинити низку різномірних заходів, які повинні мати характер «широкого фронту». Перспективним кроком буде запровадження обов'язкової перехресної підшефної роботи з двома категоріями населення району розташування підприємства – із зацікавленою молоддю та особами, які тривалий час працювали на підприємстві і вже вийшли на пенсію. Ефект від такого кроку перевершить очікування.

Перевагами для підприємства від впровадження означених стратегічних рішень будуть:
безперервне професійне навчання і мотивація до особистісного та професійного саморозвитку персоналу;

отримання необхідних обсягів знань за найбільш пріоритетними для розвитку підприємства напрямками;

створення мотиваційних умов для розробки, залучення та впровадження інновацій, створення інноваційних управлінських рішень, раціоналізаторських пропозицій тощо;

впровадження дієвої системи наступності знань та досвіду;

оптимізація рівня коефіцієнта плинності кадрів через підвищення ступеня професійного покликання та лояльності працівників;

зростання інтелектуального капіталу і обсягів знань підприємства;

ефективне використання інтелектуального капіталу;

підвищення результативності управлінських рішень;

високий рівень окупності інвестицій у людський капітал.

Нагромадження означених переваг у тривалій перспективі дасть підприємству можливість досягти кадрової і фінансово-економічної стабільності, підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку та наблизитися до практичного втілення оновленої місії.

Висновки. Досягнення Україною такого омріяного стану економіки знань пов'язано з багатьма проблемами, часткове успішне розв'язання яких у майбутньому слід закладати вже сьогодні, шляхом впровадження змін на найнижчому і найбільш природному рівні – особистості та підприємства, на якому вона працює. З цією метою у роботі запропоновано процедуру трансформації організаційної культури підприємства у напрямі активізації управління знаннями, яка складається з шести етапів послідовних змін. Розроблено процедуру діагностики місії підприємства з метою встановлення рівня її сучасності, прогресивності та дієвості. Реалізація оновленої місії має бути покладеною на працівників підприємства, етап розвитку яких доцільно обов'язково врахувати при розробці стратегії управління знаннями. Запропоновано закономірності нагромадження та зміни знань людини на чотирьох основних етапах її розвитку протягом життя – дитинство, отрочество, зрілість (молода й досвідчена), похилий вік. Означені закономірності покладено в основу обґрунтованих стратегічних рішень щодо активізації управління знаннями на рівні підприємства.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямованими у бік розробки конкретних заходів щодо реалізації кожного із запропонованих у роботі стратегічних рішень по активізації процесів управління знаннями. Мають бути ретельно досліджені умови забезпечення максимальної соціально-економічної віддачі від нагромаджених людиною і підприємством знань та обґрунтовані дієві методи максимізації ефективності їх використання. Поширення результатів таких досліджень на всі без винятку сфери діяльності людини дозволить наблизити час досягнення Україною стану економіки знань.

Список використаної літератури

1. Бейдер А. Системи управління знаннями для банків / А. Бейдер // Банківські технології. – 2004. – № 11. – С. 17–19.
2. Вовк Ю. Я. Процес управління знаннями та його особливості / Ю. Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 342–352.
3. Волкова К. В. Роль адаптивних організаційних структур в організації управління знаннями / К. В. Волкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5, т. 2. – С. 133–135.
4. Захарова О. В. Управління змінами / О. В. Захарова, О. О. Шумаєва, О. П. Соловцова. – Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2014. – 453 с.
5. Криштафович А. Н. Управління знаннями – перспективний напрямок менеджменту / А. Н. Криштафович // Управління та маркетинг. – 2003. – № 1. – С. 22–25.
6. Марченко О. С. Соціальна роль держави в умовах економіки знань / О. С. Марченко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – 2012. – № 3 (10). – С. 133–148.
7. Полянська А. С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві / А. С. Полянська // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 157–162.
8. Руденко М. В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. В. Руденко, В. О. Криворучко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 74–78.
9. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості / В. В. Томах // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 161–166.

References

1. Beyder, A. (2004), "Knowledge management systems for banks" ["Systemy upravlinnya znannyamy dlya bankiv"], *Bankivs'ki tekhnolohiyi*, No. 11, pp. 17–19.
2. Vovk, Yu. Ya. (2013), "Knowledge management process and its peculiarities" ["Protse upravlinnya znannyamy ta yoho osoblyvosti"], *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, issue 23.17, pp. 342–352.
3. Volkova, K. V. (2011), "The role of adaptive organizing structures in knowledge management organization" ["Rol' adaptivnykh orhanizatsiynykh struktur v orhanizatsiyi upravlinnya znannyamy"], *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, No. 5 (2), pp. 133–135.
4. Zakharova, O. V., Shumayeva, O. O., Solovtsova, O. P. (2014), Change management [Upravlinnya zminamy], Donetsk: TOV «VRA «Epitsentr», 453 p.
5. Kryshatfovych, A. N. (2003), "Knowledge management – perspective management direction" ["Upravlinnya znannyamy – perspektyvnyy napryamok menedzhmentu"], *Upravlinnya ta marketynh*, No. 1, pp. 22–25.
6. Marchenko, O. S. (2012), "State social role in the conditions of knowledge economy" ["Sotsial'na rol' derzhavy v umovakh ekonomiky znan'"], *Visnyk Natsional'noho universytetu "Yurydychna akademiya Ukrayiny imeni Yaroslava Mudroho"*, No. 3 (10), pp. 133–148.
7. Polyans'ka, A. S. (2014), "Knowledge management role in situational management at an enterprise" ["Rol' menedzhmentu znan' u sytuatsynomu upravlinni na pidpryyemstvi"], *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*, No. 34, pp. 157–162.
8. Rudenko, M. V., Kryvoruchko, V. O. (2016), "Knowledge management as enterprise competitive advantage" ["Upravlinnya znannyamy yak konkurentna perevaha pidpryyemstva"], *Ekonomika ta derzhava*, No. 4, pp. 74–78.
9. Tomakh, V. V. (2014), "The nature of the process of knowledge management by industrial enterprises" ["Sutnist' protsesu upravlinnya znannyamy pidpryyemstv promyslovosti"], *Problemy ekonomiky*, No. 2, pp. 161–166.

O. Zakharova

**LAWS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT ENTERPRISE LEVEL
AS A TOOL FOR ACHIEVING KNOWLEDGE ECONOMY STATE BY THE COUNTRY**

The aim of the article is to study and characterize the main patterns of knowledge management at enterprise level, which is intended to bring Ukraine closer to the state of knowledge economy. Scientific novelty consists in the justification of the transformation procedure of enterprise organizational culture in the direction of knowledge management activation, for which the essence of six stages of successive changes is identified and disclosed. It is found that the mission diagnostics, its refinement or complete change, if necessary, should be the basis for changes in organizational culture. Essential requirements, the compliance with which will allow to establish the achieved degree of modernity, progressiveness and effectiveness of the mission, are substantiated. It is proved that the introduction of the updated mission should be based on a clear understanding by enterprise management of knowledge management approaches, which should vary according to the stage of development achieved by an employee. For this, the patterns of knowledge accumulation over the life of a person with a specialization at every stage of probable ratio of knowledge volumes, the main factors of their production or conservation, directions of their changes are disclosed. Specific strategic decisions on the activation of knowledge management, taking into account formulated laws, are substantiated. Further research should focus on the development of enterprise specific measures to increase the volumes of comprehensive professional knowledge, to justify the methods of increasing the efficiency of their use and to choose the instruments for hastening of socio-economic payback from accumulated knowledge.

Keywords: knowledge management, enterprise, organizational culture, personnel, stages of human development, human capital, person's age.