

Н. А. Гавкалова,  
д. е. н., доцент, зав. кафедри регіональної економіки,  
Харківський національний економічний університет

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПЕРСОНАЛУ (РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ)

*Побудовано комплексну систему управління знаннями з визначенням та обґрунтуванням її елементів у межах забезпечення інтелектуалізації праці. Розроблено цикл управління організаційним знанням. Доведено необхідність науково-теоретичних розробок системи управління знаннями на машинобудівних підприємствах регіону.*

*An integrated knowledge management system with the definition and justification of its elements within the intellectualization of labor. A series of organizational knowledge. The necessity of research and theoretical development of knowledge management in mashing building enterprises of the region.*

*Ключові слова: управління знаннями, інтелектуалізація праці, менеджмент персоналу, машинобудівні підприємства, регіон.*

*Keywords: knowledge management, intellectualization of labor, personnel management, mashing building enterprises, region.*

### ВСТУП

У сучасних умовах господарювання розробка дійових механізмів менеджменту персоналу повинна базуватися не на знаходженні статичних та універсальних методів, принципів і способів роботи, а на розробці інструментарію, використання якого сприятиме адаптації вітчизняних підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища. До складу інструментарію доцільно віднести підходи, способи управління знаннями підприємства, а використанню інструментарію сприятимуть новітні методики. Накопичені знання разом зі здатністю людини швидко й ефективно навчатися при позитивному впливові мотиваційного чинника інтелектуалізації праці виступають як цінний актив підприємства. Але реальні такі, що управлінню знаннями персоналу на більшості сучасних підприємств не приділяється достатньо уваги, а процес інтелектуалізації праці продовжує мати здебільшого декларативний характер. Наявність існуючих тенденцій на вітчизняних підприємствах (автором проаналізовано стан 23 машинобудівних підприємств Харківського регіону) стала поштовхом для появи даної статті, тема якої залишається актуальною протягом певного часу (концепція управління знаннями є відносно новим науковим напрямом (початок розвитку — з 90-х років ХХ ст.), що постулює важливість формування, генерування й використання знань для досягнення ефективності менеджменту персоналу).

Принципи системності у дослідженні управління знаннями властиві працям Х. Скарбороу [1], Д. Тана [2], Дж. Стонхауса [3]. Про перспективність економіки знань при забезпеченні сталого економічного розвитку України та забезпечення на основі управління знаннями інтелектуалізації праці заявляють такі вітчизняні вчені, як Ю. Бажал [4], О. Грішнова [5], А. Мусіна [6] та ін. Незважаючи на спроби як зарубіжних, так і вітчизняних вчених привести до єдиного вигляду підходи, методики, принципи управління знаннями, загальноприйнятої методичної бази поки що немає.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Отже, науковими і теоретичними задачами нашого дослідження виступають такі:

- побудова комплексної системи управління знаннями з визначенням та обґрунтуванням її елементів;
- розробка циклу управління організаційним знанням;
- апробація науково-теоретичних розробок системи управління знаннями в практичній площині на прикладі функціонування машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Постановка задачі зумовлена метою дослідження: обґрунтування теоретико-методичних засад управління знаннями персоналу як основи забезпечення інтелектуалізації праці. Об'єкт — процес управління персоналом на підприємствах регіону.

Визначені мета і завдання дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових методів: діалектичного методу, складовою якого є комплексний підхід — для формування системи управління знаннями на підприємстві в межах забезпечення інтелектуалізації праці; структурно-логічного аналізу — для побудови логіки та структури дослідження; статистичного аналізу — для визначення тенденцій та результативності діяльності машинобудівних підприємств при дослідженні особливостей управління знаннями; графічного — для схематичної побудови зв'язків положень дослідження та ін.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Як зазначає Х. Скарбороу, управління знаннями — це будь-який процес або практика створення, набуття, оволодіння, розподілу та використання знань, де б вони не знаходилися, який збільшує знання і показники праці в організації [1]. Вчений вважає, що управління зосереджене на розвитку специфічних для підприємства знань і навичок, які є результатом організаційного навчання.

Д. Тан визначає управління знаннями як процес систематичного й активного управління запасами знань в організації та їх розвиток [2]. У даному випадку запас — це спеціальні знання та знання, які зберігаються в комп'ютерних системах.

Дж. Стоунхаус під організаційним знанням розуміє здатність персоналу до навчання й створення інтелектуальної організації завдяки вмілому використанню кваліфікаційних та особистісних можливостей персоналу. При цьому вчений особливу увагу приділяє класифікації знань в організації, відокремлюючи явні та неявні їх різновиди [3].

У процесі управління знаннями вирішальну роль відіграє його внутрішньоорганізаційний трансферт, що включає три фази: ініціювання, рух та інтеграцію. При цьому ефективність передачі знань визначається впливом таких факторів, які залежать тільки від суб'єкта знання, а саме людини та її оточення. Впливовість кожного фактора залежить від фази трансферту знань [7]. Безсумнівно, одним із найвагоміших факторів впливу на процес передачі знання виступає мотиваційна підтримка та довіра його власників і носіїв, яка забезпечується положеннями кадрової політики, діями з боку керівництва, важливістю здобуття знань тощо. З позиції внутрішньоорганізаційного обміну розглядають управління знаннями Є. Моргунов та Є. Будаї [8], які вважають переміщення знань від одного підприємства до іншого важливим джерелом виникнення інновацій. У дослідженнях цих авторів особливе місце займає доцільність кодифікації та збереження знань на матеріальних носіях з метою доступу й користування ними незалежно від права власності на ці знання. Необхідним елементом збагачення й примноження знань виступає навчання персоналу та розширення практики знанієбазованих підприємств.

М. Шпак визначає ефективність управління знаннями через їх розподіл на такі види: знання бізнес-процесів, корпоративної культури, зовнішнього середовища та інформаційних технологій, особисті знання співробітників [9]. При цьому автор також наголошує на важливості обміну знань як засобами формальних, так і засобами неформальних комунікацій. Управління знаннями — настільки специфічний процес, який потребує наукового та практично зваженого підходу, що може забезпечити керівник департаменту управління знаннями, використовуючи системну оцінку компетентності та професіоналізму працівників.

На макроекономічному рівні особливості управління знаннями представляють у вигляді економіки знань. Експерти Світового банку запропонували методологію оцінки впровадження економіки на базі знань, котра включає 69 структурних та якісних показників, кожен з яких приймає значення від 0 (мінімальне) до 10 (максимальне), згрупованих за такими напрямками: загально-економічні індикатори, економічні стимули та інституційний режим, людські ресурси, інноваційна система та інформаційна інфраструктура [6]. Складність розрахунку для України визначається труднощами у зборі первинних даних, адже система їх визначення не адаптована до міжнародних стандартів.

Такі вітчизняні вчені, як Ю. Бажал, О. Грішнова, А. Мусіна, І. Каленюк, роблять спроби оцінити необхідність управління знаннями для розробки та впровадження новітніх технологій, новацій, пошуку передових бізнес-технологій, систем менеджменту на всіх рівнях управління тощо. Так, А. О. Мусіна [6] макроекономічний аналіз рівня формування економіки знань тієї чи іншої країни визначає за показниками економічного і технологічного розвитку, зайнятості у сфері послуг, інвестиційної активності фізичних та юридичних осіб у сфері фундаментальних досліджень і розвитку, тобто підхід вченої базується на методології Світового банку з його адаптацією до вітчизняних умов.

Еволюцію підходів до становлення та розвитку економіки знань, проведення діагностики країн щодо відне-

сення їх до таких, які ініціюють і стимулюють використання знань для продукування конкурентоспроможного на світовому ринку нового продукту, не обов'язково інформаційного, але такого, який, маючи масовий збут, забезпечує економічне багатство і розвиток, пропонує доктор наук Ю. М. Бажал [4]. Він зазначає, що підвищується роль освіти, науки та інноваційно-технологічного розвитку при формуванні економіки знань, адже самі ці сфери життєдіяльності забезпечують відповідний рівень розвитку й управління людського капіталу, який, у свою чергу, виступає головним елементом створення, розповсюдження та накопичення знань.

З урахуванням поширення та використання концепції "управління знаннями" розповсюдження набуває практика безперервного навчання як комплекс заходів, що надає людині можливість навчатися протягом усього життя. Висувається вимога до розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом усього його життя, а не їх концентрація у строго визначений період. Під освітніми ресурсами розуміємо сукупність розумових та індивідуальних особливостей людини, які характеризують її на кожному з життєвих етапів.

Переорієнтація стратегічних напрямів роботи з персоналом підприємства, тобто перехід від простого використання знань, умінь і навичок до їх розвитку, накопичення та відтворення, потребує перегляду ціннісних і основних моральних настанов керівництва. Мається на увазі розробка та впровадження такої філософії та культури господарювання, яка орієнтує співробітників на переконаність у тому, що обмін і передача знань породжують синергетичний ефект як у цілому для підприємства, так і для кожного індивіда. З одного боку, необхідно спонукати співробітників обмінюватися знаннями за допомогою формування адекватної організаційної культури і кадрової політики, а з іншого — створити їм певні можливості для обміну інформацією (комунікаційні технології, доступність до баз даних, ліквідація комунікативних бар'єрів, мотиваційна підтримка).

Сучасні теоретичні розробки у сфері інтелектуалізації праці не торкаються питань системи управління знаннями підприємства, існують наукові опрацювання лише окремих структурних елементів системи без зведення їх до єдиного комплексу. Так, тільки література з кібернетики дає визначення системи управління базою знань, під якою запропоновано розуміти "сукупність програмних та мовних засобів і методів для управління знаннями в базі знань, ведення бази знань і забезпечення взаємодії її з прикладними програмами та (або) користувачем" [10, с. 606]. Однак таке твердження розглядає знання з суто інформаційного боку, що не відповідає завданням даного дослідження.

Тому систему управління знаннями з урахуванням викладеного вище можна представити як складне утворення процесів і явищ формування, накопичення, трансферту й використання організаційних знань, досвіду, вмінь і навичок, які набуваються за допомогою отримання формальної і неформальної освіти й застосовуються з метою досягнення ефективності менеджменту персоналу шляхом інтелектуалізації праці. На основі викладеного доходимо висновку, що необхідно слід вважати розробку системи управління знаннями в межах окремого господарюючого суб'єкта (за основу взяті машинобудівні підприємства Харківського регіону) (рис. 1).

Як макрочинники, що впливають на процес інтелектуалізації праці, відокремлені економічний, соціальний, соціокультурний та інноваційний як такі, що найбільшою мірою визначають цей процес. За віхідні параметри системи управління знаннями обрано інвестиції в здобуття професійної освіти окремими індивідами, суб'єктами господарювання (підприємствами), державними органами влади.

Між соціальною відповідальністю та соціальними

інвестиціями існує певний кореляційний зв'язок: чим більше (менше) обсяг соціальних інвестицій, тим вище (нижче) корпоративна соціальна відповідальність. При цьому важливо відрізнити соціальні інвестиції, передбачені нормами чинного законодавства, а також ініційовані підприємством самостійно. Однак в умовах дефіциту й закритості інформації пропонується розглядати сукупну величину соціальних інвестицій. Є. Балацький пропонує вимірювати соціальні інвестиції за допомогою відповідного індексу, який розраховується на основі економіко-математичного апарату дослідження [11]. Індекс соціальних інвестицій характеризується трьома аспектами: інформаційним, кількісним та якісним.

Інформаційний аспект передбачає процедуру оцінки соціальних інвестицій, він спрямований на кількісну діагностику ступеня готовності підприємства до розкриття основних фінансово-економічних параметрів соціальних програм, що ним здійснюються. Кількісний аспект передбачає оцінку масштабу фінансових витрат підприємства на соціальні заходи, тобто розрахунок абсолютної та відносної величини грошових коштів, спрямованих на соціальні програми. Разом з тим, якісний аспект пов'язаний з урахуванням й оцінкою повноти й комплексності процесу здійснення соціальних інвестицій, а саме — деталізує внутрішній склад кількісних параметрів. Отже, соціальні інвестиції визначають соціальну спрямованість бізнесу та дієвість кадрової політики підприємства.

До матеріальних інвестицій відносяться грошові й негрошові вкладення в персонал. Вкладення у підвищення кваліфікації та інтелектуалізацію персоналу, зміцнення здоров'я та рівня вмотивованості, професійну мобільність, фундаментальні дослідження, пошук соціально й економічно значущої інформації в науці та практиці управління отримало назву інвестицій в людський капітал, рівень яких також відображує ефективність кадрової політики підприємства. Результуючими показниками системи управління знаннями є професіоналізм, компетентність, досвід, лояльність, креативність, впевненість у собі, відповідальність у виконанні завдань, професійна мобільність, активність у трудовій діяльності та ін., які виступають водночас характеристиками персоналу в процесі забезпечення інтелектуалізації праці.

Таким чином, знанієбазоване (навчальне) підприємство — це підприємство, яке спроможне досягти життєво важливих конкурентних переваг шляхом швидкого навчання тому, як розвивати свій інтелект і знання, що необхідні для формування стійких та гнучких відмінностей. Інтелект втілюється в інтелектуалізації праці, знання — в системі управління знаннями, а реалізація швидкого навчання реалізується засобом ефективної кадрової політики. Як знанієбазовані пропонується називати успішні підприємства, які ефективно використовують наявні ресурси, постійно розвивають і накопичують інтелектуальний потенціал персоналу. Всесвітньо відомі корпорації, такі, наприклад, як Intel, Polaroid, Skania, постійно розвивають внутрішньокорпоративні системи пошуку, доступу, використання та створення організаційних знань. Центральним у теорії

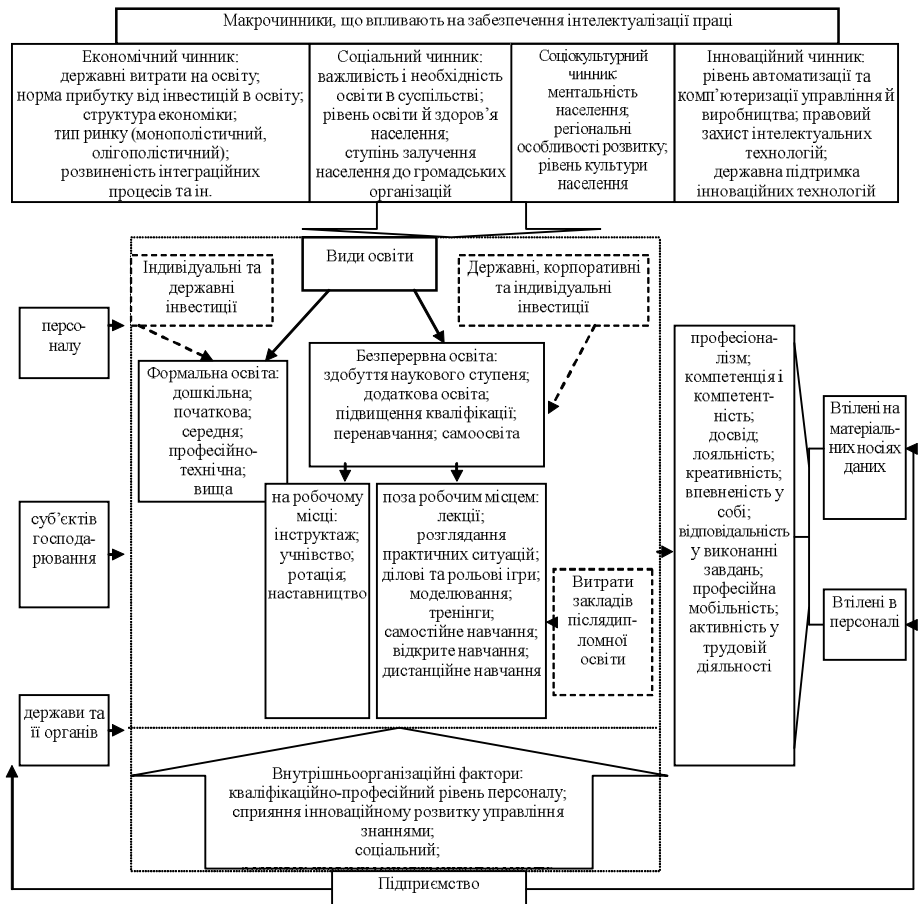


Рис. 1. Система управління знаннями на підприємстві в межах забезпечення інтелектуалізації праці

знанієбазованого підприємства є те, що від кожного працівника очікують відмінних показників, пошуку нових шляхів для виконання завдань і прагнення до спільної роботи для більш ефективного досягнення результатів. Основною філософією підприємства такого типу є досягнення колективних цілей шляхом використання знань, навичок і вмінь усього персоналу. Залежно від кадрової політики вищого керівництва вигода для співробітників може ставитися на перше місце та може просто супроводжувати процес досягнення корпоративних цілей [12]. На основі цього під знанієбазованим підприємством необхідно розуміти підприємство, яке задля забезпечення соціально-економічної ефективності своєї діяльності всебічно використовує інтелектуальний потенціал співробітників, примножуючи його шляхом інвестування їх особистісного і професійного розвитку, а інші фактори виробництва відіграють другорядну роль у процесі виробництва.

У контексті людського розвитку виділяють формальну й безперервну освіту, що розрізняється не тільки якісним наповненням, але й суб'єктами інвестування. Разом з тим, не завжди простежуються прямі закономірності між витратами на освіту та величиною подальшого доходу людини, про що свідчать численні парадокси на українському ринку праці. У сучасному високоінформаційному, глобальному середовищі поряд зі збільшенням доходів важливими є немонетарні цінності. Не зовсім коректно визначати дохід людини як вимірник ефективності вкладень, тому ті розрахунки, що здійснюються відносно освіти, використовуються зі значною мірою приблизності та з великими застереженнями.

Нині на базі великих зарубіжних підприємств функціонують вищі навчальні заклади, що здійснюють підготовку фахівців для потреб виробництва та управління. Щодо України, то на підприємствах, кадрово політика

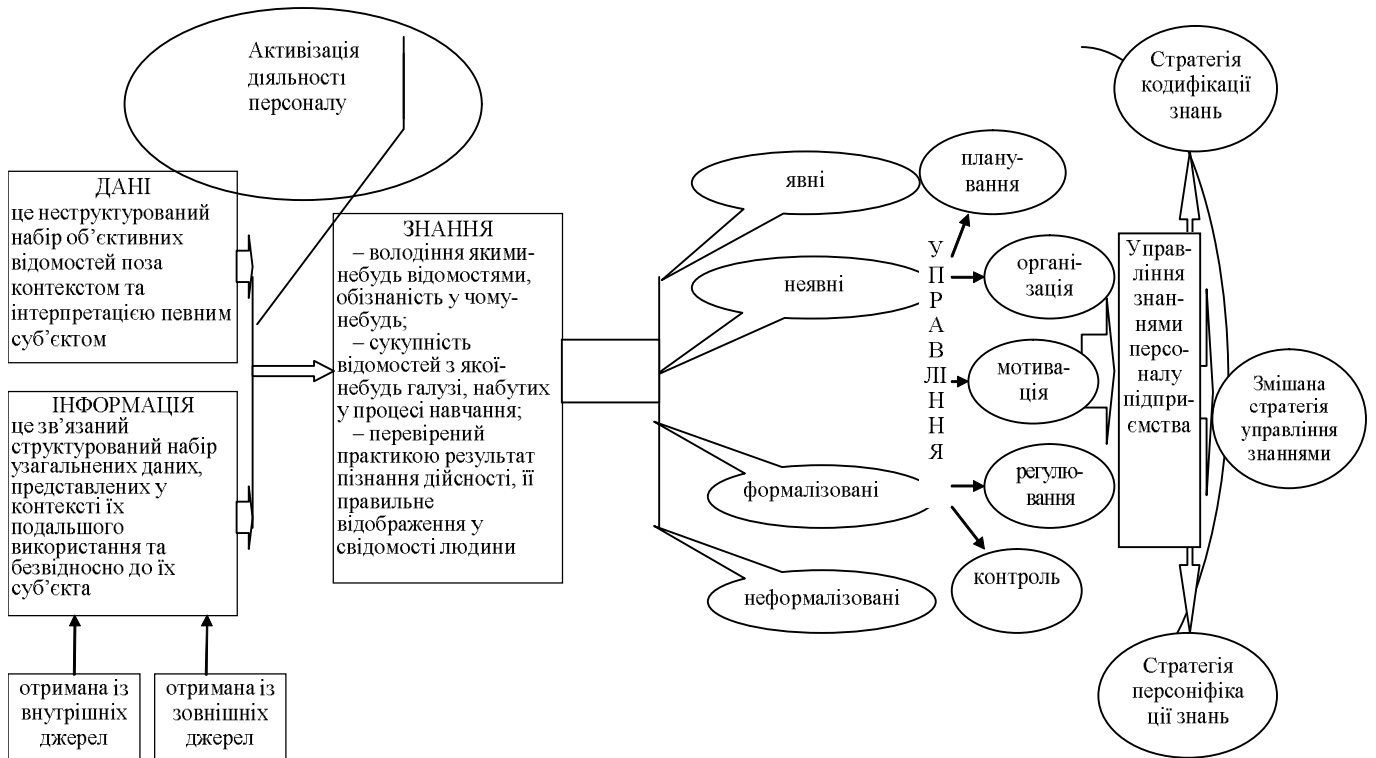


Рис. 2. Послідовність процесу створення знань

яких є провідною, з'являються підготовчі центри, які здійснюють підготовку працівників і надають послуги з підвищення кваліфікації власними зусиллями. Наприклад, ВАТ "Учебний науково-виробничий центр "Укртехпрогрес" (м. Харків) здійснює підготовку робітників для промислових підприємств та проводить курси підвищення кваліфікації, а також випускає молодших спеціалістів і бакалаврів з управління підприємством, бухгалтерського обліку, маркетингу. На базі ВАТ "Турбоатом" функціонує навчальний центр, викладачі якого проводять підвищення кваліфікації робітників. Завданнями таких центрів є підготовка власних працівників відповідно до особливостей виробництва.

Необхідно мати на увазі, що постійне навчання та підвищення кваліфікації запобігають моральному зносу людського капіталу. Тому стає необхідним впровадження безперервної освіти і стимулювання самоосвіти на сучасних підприємствах країни. Що ж стосується "навчання протягом усього життя", яке з'явилося в 70-х років минулого століття, то воно з самого початку мало гуманістичні традиції. Усі люди розглядаються як такі, що здатні до навчання, розвитку своїх потенційних можливостей у будь-якому віці. З такої точки зору це поняття виступає як інтегруюче і говорить про вікову безперервність освіти. Згідно з даними опитування, проведеними в Європі, 70% респондентів виявили бажання вчитися. Можна визначити дві причини цього явища: отримання загальних знань (жінки) та професійна кваліфікація (чоловіки). При цьому 80% вважають, що освіта має поліпшити їх професійне життя, а 72% — особисте [13].

При недостатності фінансування навчальних програм, недосконалості кадрової політики, а також інших специфічних умов найбільш доцільним є самонавчання персоналу, що передбачає оволодіння знаннями, вміннями, навичками самостійно. Це не лише забезпечує інтелектуалізацію праці, а й стає додатковою конкурентною перевагою працівника на ринку праці. За додаткову освіту можуть виступати професійні курси, участь у конгресах, конференціях, семінарах, круглих столах. Людина самовдосконалюється на основі підвищення кваліфікації, отримання додаткової освіти, а також за допомогою досвіду, професіоналізму та компетенції, набутими в процесі роботи.

За розрахунками науково-дослідних організацій ООН при виїзді одного спеціаліста з країни втрачається в середньому близько 300 тис. дол. США. Країна-імпортер людського капіталу заощаджує великі кошти на його формування. За підрахунками американського Інституту страхування життя, вартість професійної підготовки 143 тис. спеціалістів вищої кваліфікації, що переїхали до США з 1949 до 1969 рр., становила 5 млрд дол. США [14, с. 71—80]. А такі компанії, як IBM, Motorola, General Motors, витрачають мільярди доларів на професійний розвиток співробітників, навіть створюють для цього власні постійно діючі інститути. На багатьох провідних підприємствах бюджет на професійне навчання став найбільшою (після заробітної плати) статтею витрат — від 2 до 10% фонду оплати праці. Ці витрати є капіталовкладеннями в розвиток співробітників, від яких очікується віддача у вигляді збільшення продуктивності, якості, мотивації [15].

На виході системи управління знаннями є власне знання, вміння та навички, в деяких випадках — набутий досвід. Так, знання здобуваються на основі переробки певного масиву даних та інформації. Одним із положень, що зумовлює ефективність системи управління знаннями, виступає визначення стратегії її реалізації, яка на підприємстві існує в межах кадрової політики. Можна погодитися з деякими авторами [12; 16] щодо виділення таких стратегій: стратегія кодифікації, центральним елементом якої є управління знаннями за допомогою комп'ютерних технологій. Знання піддаються кодуванню та вносяться до бази даних, матеріальних носіїв (папір, диск), тому кожен співробітник у будь-який час може їх використовувати; стратегія персоніфікації, згідно з якою знання асоціюються з людьми — носіями цих знань, а роль комп'ютерів зводиться до пристрою, що допомагає їм здійснювати комунікації.

Вибір загальної стратегії управління знаннями залежить від соціальної орієнтації підприємства, існуючих ресурсів, рівня розвитку та використання інтелектуального капіталу, стратегічних цілей, системи технологічної та комп'ютерної підтримки виконуваних функцій тощо. На думку автора, оптимальним варіантом стратегії управління знаннями виступає модифікована стратегія, що передбачає комбінування стратегій

персоніфікації та кодифікації. Така стратегія за пріоритетний напрям управління приймає управління знаннями персоналу на рівні окремих носіїв цих знань із використанням програмного забезпечення з метою безперешкодного доступу до них. Процес створення знань, з урахуванням зазначеного вище може бути представлений у наступному вигляді (побудову процесу здійснено на основі контент-аналізу та з урахуванням результатів власних досліджень на 23 машинобудівних підприємствах Харківського регіону) (рис. 2).

На кожному підприємстві індивідуальні знання персоналу перетворюються в організаційні у разі соціалізації людей при виконанні спільних завдань, проєктів тощо. Тому цикл кругообігу організаційного знання автор пропонує розглядати в контексті всіх явних або неявних знань персоналу (рис. 3).

Кругообіг організаційного знання починається від інвестування у навчання персоналу та закінчується реінвестуванням коштів, що отримані від вдалого використання отриманих знань.

На першій стадії кругообігу організаційного знання відбувається інвестування в отримання людських знань, умінь і навичок, професійного досвіду, що є важливою передумовою здійснення цього процесу. Усі види вкладень у людину можуть бути оцінені як у грошовій, так і в будь-якій іншій формі. Створення знань здійснюється як у процесі первинного інвестування, так і в процесі реінвестування, що відбувається протягом практичної діяльності людини. Особливості віддачі від інвестицій у людину були розглянуті вище. Формування організаційного знання відбувається тільки за умови відповідних вкладень в усі види освіти (формальну та безперервну), створення відповідної системи мотивації, зміцнення здоров'я тощо. Організаційне знання, як і індивідуальне, пов'язане зі створенням, використанням, збереженням, розподілом, передачею та координацією вже наявного знання. Управління знаннями має зв'язок не тільки з організаційним навчанням, а й з управлінням наявним запасом знань. Основними перешкодами, що заважають цьому процесу, є перепони у створенні знань, труднощі в збереженні та кодифікації знань, а також в оцінці та вимірюванні кількості та якості знань. При цьому накопичення знань може відбуватися як у головах співробітників, так і на носіях даних. Інформаційні носії даних і канали, що допомагають створювати, зберігати, обмінюватися та передавати знання, мають велике значення для створення знанієбазованого підприємства. Разом із тим, засоби збереження і трансферу знань можуть бути причиною їх перекутування, що може статися, по-перше, через збій у технологіях збереження знань; по-друге, внаслідок особливого сприйняття, інтерпретації, відношення чи спонукання людини.

Використання знань здійснюється щоразу, коли співробітники приступають до виконання своїх службових обов'язків, завдань керівника. На цій стадії особливо важливою стає мотивація людей до високопродуктивної діяльності. Процес реінвестування можливий в тому випадку, коли організаційне знання в процесі кругообігу ефективно пройшло всі стадії, після яких залишилися резерви фінансових, людських та інформаційних активів.

Практична площина впровадження системи управління знаннями, циклу організаційних знань тощо характеризується низьким рівнем розвитку персоналу на



Рис. 3. Цикл кругообігу організаційного знання

більшості підприємств, стан яких характеризувався на прикладі машинобудівної галузі Харківського регіону.

Витрати на персонал складаються із витрат на утримання працівників, на їх розвиток, на організацію робочого місця та ін. Беручи до уваги гіпотезу про домінують ефективності інтелектуалізації праці, що було визначено шляхом факторного аналізу, здійсненого автором [17], припустимо, що частково витрати на персонал відображаються коефіцієнтом розвитку персоналу (1):

$$K_{\text{розв.перс.}} = \frac{Z_{\text{розв}}}{\bar{C}_n} \quad (1),$$

де  $Z_{\text{розв}}$  — витрати підприємства на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу, грн;

$\bar{C}_n$  — кількість працівників, які протягом певного проміжку часу проходили професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб.

Разом із зазначеним коефіцієнтом розвитку персоналу доцільно розглядати такий показник, як частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації протягом певного проміжку часу (2), що забезпечується перемноженням отриманих значень показників:

$$D_{\text{пн}} = \frac{C_n}{\bar{C}} \quad (2),$$

Отримане після скорочення множників дробове значення являє собою розмір витрат на розвиток персоналу по відношенню до 1 працівника, а величину, що характеризує різницю продуктивності праці із отриманим значенням витрат по відношенню до витрат ( $E_{\text{впкв.}} =$ ), можна умовно "назвати ефективність витрат на підвищення кваліфікації персоналу". Здійснимо розрахунки на досліджуваних підприємствах та зведемо їх до табл. 1.

Бачимо, що витрати на розвиток персоналу змінюються обернено пропорційно показникам рівня формування та використання інтелектуального капіталу. Спираючись на постулати класичної теорії ефективності, можна дійти висновку про необхідність зменшення витрат на персонал, але з урахуванням Парето-оптимальності та беручи за увагу власні доведення щодо визначення ефективності на основі інтегрального показника, слід збільшувати витрати на персонал, засобом чого набуваються більш ємні знання, навички, досвід, що втілюється в підвищенні вартості нематеріальних активів і тим самим приводить до забезпечення прибутковості підприємства.

Аналіз даних, представлених у табл. 1, дозволяє підтвердити гіпотезу про необхідність впровадження новачі в межах системи управління знаннями з метою забезпечення інтелектуалізації праці, оскільки домінанта підприємств з низьким та середнім рівнем ефективності витрат на підвищення кваліфікації персоналу не може бути властивим Харківському регіону, де машинобудування залишається однією з провідних галузей. Машинобудівні підприємства повинні бути знанієбазованими, що також передбачає відповідність особливим умовам господарювання та зумовлює високорівневе управління знаннями, що забезпечує інтелектуалізацію праці.

## ВИСНОВКИ

Отже, функціонування знанієбазованих підприємств характеризується тим, що головним їхнім активом виступає персонал, який, з огляду на свої природні здібності, здатний переробляти інформацію в знання, створювати інтелектуальні продукти, що не мають чітко вираженої матеріальної форми, але їх реалізація свідчить про наявність інтелектуалізації праці, приносить відчутний матеріальний дохід або надає конкурентні переваги на ринку. З одного боку, матеріальні активи тільки допомагають людині створювати інтелектуальні продукти, а з іншого — нові технології через деякий час можуть бути скопійовані або вдосконалені конкурентами, тоді як інтелектуальні можливості людини невичерпні, результат її винаходів не можна спрогнозувати. Ситуація, коли творча (інтелектуальна) діяльність людини приносить дохід, що в тисячі разів перевищує дохід від фізичної праці, в сучасних умовах господарювання є типовою. Таким чином, процеси управління знаннями є умовою як інтелектуалізації праці, так і збільшення доходів складової знаннєвого активу — персоналу.

Підсумовуючи викладене вище, необхідно зауважити, що інтелектуалізація праці є безперервним процесом розвитку професіоналізму, креативності, досвідченості як окремого індивіда, так і колективу підприємства загалом. Науково-теоретичні результати, отримані вище, дають підстави говорити про доцільність підвищення інтелектуалізації праці за рахунок створення ефективно діючої та комплексної системи управління знаннями на машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

## Література:

1. Scarborough H, Swang J. and Preston J. Knowledge Management: A literature review, Institute of Personnel and Development. — London. 1999.
2. Tan. J. Knowledge Management: just more buzzwords? // British Journal of Administrative Management, March — April. — 2000. — P. 10—11.
3. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием / Дж. Стоунхаус // Менеджмент и менеджер. — 2004. — №8. — С. 14—26.
4. Бажап Ю.М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика / Ю.М. Бажап // Економіка і прогнозування. — 2003. — №3. — С. 71—86.
5. Грішнова О.А. Інтелектуалізація праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій / О.А. Грішнова // Україна: аспекти праці. — 2000. — №7. — С. 24—27.
6. Мусіна Л.О. Основні засади переходу до економіки

Таблиця 1. Динаміка змін ефективності витрат на підвищення кваліфікації персоналу

Назва підприємства	Роки				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Низький рівень ефективності</b>					
1. АТЗТ «ХЗЕМВ – 1»	0,319	0,348	0,370	0,355	0,336
2. ВАТ «Автрамат»	0,331	0,354	0,390	0,377	0,356
3. ВАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»	0,287	0,306	0,305	0,358	0,279
4. ВАТ «Зміївський машинобудівний завод»	0,323	0,344	0,367	0,356	0,335
5. ДП «ХЕМЗ»	0,350	0,348	0,365	0,356	0,331
6. ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	0,316	0,337	0,348	0,335	0,319
7. ДП «Завод ім. В. О. Малишева»	0,323	0,340	0,367	0,362	0,340
8. ВАТ «Мереф'янський механічний завод»	0,311	0,324	0,341	0,327	0,312
9. ВАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,321	0,342	0,351	0,336	0,317
10. ВАТ «ХАРВЕРСТ»	0,243	0,233	0,206	0,198	0,192
<b>Середній рівень ефективності</b>					
11. ВАТ «Електромашина»	0,377	0,371	0,412	0,392	0,373
12. ДП «Завод «Електроважмаш»	0,347	0,409	0,362	0,353	0,331
13. ДП ХРЗ «Радіореле»	0,456	0,464	0,456	0,439	0,417
14. ЗАТ «Завод «Південкабель»	0,481	0,476	0,507	0,505	0,489
15. КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»	0,372	0,409	0,410	0,401	0,388
16. СП ЗАТ «ХЕМЗ-ІРЕС»	0,427	0,447	0,460	0,454	0,442
17. СУРФ ТОВ «Інек»	0,378	0,411	0,337	0,326	0,308
18. ТОВ ВП «Харківенергоремонт»	0,368	0,385	0,399	0,388	0,369
19. ВАТ «Харківський котельно-механічний завод»	0,354	0,375	0,390	0,383	0,374
<b>Високий рівень ефективності</b>					
20. ВАТ «Турбоатом»	0,595	0,512	0,444	0,439	0,433
21. ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	0,489	0,492	0,462	0,449	0,435
22. ДНВП «Об'єднання Комунар»	0,526	0,533	0,543	0,516	0,501
23. ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»	0,505	0,554	0,540	0,531	0,516

знань: перспективи для України / Л.О. Мусіна // Економіка і прогнозування. — 2003. — №3. — С. 87—107.

7. Круг Г.Ф. Трансфер знань на підприємстві: основні фазы і впливаючі фактори / Г.Ф. Круг, М. Кене // Проблеми теорії і практики управління. — 1999. — №4. — С. 74—78.

8. Моргунов Е. Динамические аспекты управления знаниями / Е. Моргунов, Е. Будап // Управление персоналом. — 2004. — №6. — С. 16—19.

9. Шпак Н. Управление корпоративными знаниями — это уже важно / Н. Шпак // Менеджмент и менеджер. — 2005. — №10. — С. 25—30.

10. Словарь по кибернетике / А.А. Дороничин; под ред. В.С. Михалевица. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Гл. ред. Укр. сов. энцикл., 1989. — 751 с.

11. Балацкий Е. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы / Е. Балацкий // Экономист. — 2005. — №1. — С. 64—80.

12. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н.Г. Владимирова. — М.: ООО "Вершина", 2004. — 352 с.

13. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://users.kpi.kharkov.ua>

14. Грішнова О.А. Людський капітал України: сучасний стан та динаміка змін / О.А. Грішнова // Проблеми формування ринкової економіки: міжвід. наук. зб. Спеціальний випуск "Управління трудовими ресурсами: проблеми теорії та практики". — К.: КНЕУ, 2001. — С. 71—80.

15. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами: монография / Г.Х. Бакирова. — СПб.: Речь, 2003. — 152 с.

16. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М.; пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.

17. Гавкалова Н.А. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: дис. ...доктора екон. наук: 08.00.04 / Н. А. Гавкалова. — Харків, 2009. — 572 с.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2011 р.