

### Список використаних джерел:

1. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда: Учебник/Под ред. В.В. Адамчука. – М.: ЗАО "Финстатинформ", 1999. - 431 с.
2. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А. Гришор'єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини. Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 440с.
3. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч посібник – К.: Кочдор, 2004.-432с.
4. Завиновська Г.Т. Економіка праці: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. - 328с,
5. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посів, для студ. вищ. навч закл – К.: МАУП 2004. - 272 с.
6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу Навч. посібник – к.:КНЕУ, 1998.-192с.
7. Палкій Ю., Шпильовий С. Сучасне розуміння сутності заробітної плати// Україна: аспекти праці, 1996. – №1. – С.24-26.
8. Петюх В.М. Ринок праці та зайнятість: Навчальний посібник – К МАУП 1997 - 120с
9. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда: Учебник для студентов вузов – М.: Мзд-во "МИК", 1999. -336с.
10. Экономика труда. 2-е изд. / Под ред. Н.А.Горелова,-СПб.: Питер. 2007.-704с.

**Annotation.** The author of the article gives the definition of the core factors, which affect the formation of payment.

**Key words:** distribution law, principle, payment formation.

УДК 005.336.4

**В.О. Соболев**, к.е.н., доцент Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджується проблема формування підходів до управління знаннями як важливого фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вивчається досвід управління знаннями у великих корпораціях, ва також проблеми впровадження цих систем у практику господарювання українських підприємств.

**Ключові слова:** управління знаннями; отримання, накопичення, утримання, передача, заміна знань.

Сьогодні вчені вважають "економіку знань" новим напрямом розвитку сучасної науки [1]. Не пояснюється посилення ролі знань у створенні і використанні нових технологій та в управлінні й організації виробництва. Ще на рубежі XIX і XX ст. А.Маршалл, й. Шумпетер, а пізніше Ф.Хайек також надавали великого значення інноваціям і НТП. Але розглядали їх лише з точки зору впливу на ефективність використання виробничих ресурсів. Тепер більше уваги приділяється розвитку людського капіталу, зосередженого у сфері знань. Американський вчений П.Друкер у 60-х роках минулого століття вперше увів у науковий оборот такі категорії, як праця зі створення знань, працівник, що створює знання у праці "Посткапіталістичне суспільство (1969). Ця проблема стосується як ролі технологій, так і інноваційної діяльності, використання людського інтелекту, освіти тощо.

У сучасному менеджменті застосовуються найрізноманітніші способи управління знаннями: від популяризації серед працівників підприємства переваг, які можна отримати внаслідок ефективнішого використання доступних знань, до програм управління знаннями, спроб включення цих програм у загальну стратегію фірми, що, зрештою, є розробкою стратегії управління знаннями. Створюються, навіть, міжнародні товариства, що мають на меті просування найкращого досвіду у сфері управління знаннями, наприклад, американське "Knowledge Management" або голландське "Kenniscentrum SIBIT".

Проте, як показує досвід застосування системи управління знаннями, існує проблема впровадження цих систем, бо воно вимагає істотних модифікацій у системі управління в цілому, а також дуже складно сформувати механізми перерозподілу знань всередині організації. Нині цінуються знання як елемент управління бізнесом, але управління знаннями як щоденна практика не береється до уваги. Це спричинене передовсім браком перевірених моделей і процедур, які могли б служити для них певним провідником.

Управління знаннями – процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи. Це чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації. Воно також може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею. Отже, управління знаннями охоплює широке коло напрямків діяльності, пов'язаних водночас

як і з мудрістю чи розумом окремих осіб, так і з різноманітною інформацією, яку менеджери використовують у своїй діяльності. Предмет управління у процесі управління знаннями є настільки детальним, що він вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та персональної політики. Він також вимагає формування нових навичок у керівництва

Суть сьогоденського управління знаннями в організаціях істотно не відрізняється від розуміння знань як важливого активу кожної організації. Як і раніше, вміння накопичувати знання, передавати їх та замінювати на кращі (зокрема, стосовно пропонувані іншими способами діяльності) нині так само важливі як основа діяльності організації. Шляхи їх отримання, накопичення, утримування, передачі та заміни значною мірою визначають конкурентні переваги фірми. Ілюстрацією до даного твердження можуть бути приклади ініціатив підприємств у сфері управління знаннями, подані у таблиці 1.

Таблиця 1

#### Ініціативи підприємств у сфері управління знаннями

Ініціативи у сфері взаємодії з оточенням	Ініціативи у сфері врегулювання відносин всередині організації	Підвищення кваліфікації працівників
Отримання знань від клієнтів	Побудова організаційної культури на основі знань	Побудова кар'єри на основі концепції управління знаннями
Пропозиція клієнтам додаткових знань	Ефективніше використання наявних знань	Створення організаційного мікрооточення для передачі персоніфікованих знань
	Пошук персоніфікованих знань, їх зберігання, розповсюдження то повторне використання	Навчання у процесах симуляції та пілотного застосування

Наведений перелік ініціатив у сфері управління знаннями був упорядкований К. Е. Свейбі за результатами досліджень, проведених у кількох десятках корпорацій. Цей перелік полегшує визначення важливих для управління знаннями сфер діяльності організації які можуть бути використані для створення організаційних стратегій, та в яких управління знаннями є одним із важливих моментів. Це такі сфери:

1) взаємодія з оточенням у такий спосіб, що одним з основних предметів обміну є знання, закладені в людях і структурах – зовнішніх та внутрішніх (наприклад, аутсорсінг і послуги на контрактній основі, стратегічні союзи в проектах тощо);

2) побудова всередині організації структур, зорієнтованих на створення нових знань і їх ефективне використання (напр. групи для виконання спеціальних завдань, функціональні проекти, багатовекторність шляхів розв'язання вузькоспеціалізованих проблем і т. д.);

3) базування систем персональної політики на такому підході, який передбачає, що знання є активом стратегічного значення (напр., повага до цих активів, пошук їх серед оточення, створення планів вдосконалення кадрів з урахуванням заходів щодо заохочення приросту активів і т. д.)

4) перебудова традиційної культури (у багатьох випадках бюрократичної) у культуру, де основною цінністю стають знання, а також спосіб їх використання в організації (напр., обмеження значення організаційної ієрархії, створення клімату професіоналізму і т. д.).

Суть процесів управління знаннями на стратегічному рівні підприємства полягає у здійсненні, а згодом моніторингу наступної стратегічної діяльності: опрацювання конкретних активів знань, утримування важливих для організації знань протягом тривалого періоду часу втрата знань, які вже не є актуальними або вкрай важливими для реалізації стратегії організації, створення нових знань та внесення їх у бази знань.

Нові знання часто набуваються у процесі навчання окремих осіб, які вирішують конкретні проблеми. Однак проблеми змінюються, і побудовані в такий спосіб елементи баз знань можуть самі складатися з елементів, які, наприклад, непридатні для використання за зміни умов діяльності організації чи її стратегії. З огляду на це управління активами знань повинно трактуватися як сталий елемент управління організацією, а не використовуватися час від часу. Підприємства, які опановують практику управління, заснованого на знаннях, створюють спеціальні відділи, головним завданням яких є координація діяльності як на тактичному, так і на стратегічному рівнях. Труднощі створення нових знань полягають у тому, що внаслідок залучення до відповідної діяльності всієї організації як цілісної одиниці вона має справу з якісно різними процесами – на відміну від ситуації створення знань в окремому підрозділі.

Базовим процесом створення нових знань є об'єднання індивідуальних знань в організаційні знання – соціалізація знань. Але навіть у такому випадку не можна сказати, що організаційні знання виконують

практичні функції і призводять до успішної діяльності організації.

Чітке управління знаннями вимагає різних моделей організацій – тих, які подаються у підручниках з менеджменту, чи тих, з якими час зустрічаємося на практиці. У більшості випадків навіть глибоко реструктуризації не забезпечують успішної діяльності у глобальній економіці. Сучасні підприємства треба створювати заново. Новою парадигмою тут виступає створення розумних підприємств чи таких, які здатні управляти знаннями. І з початком цієї роботи не варто зволікати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федулова Л.І. Економіка знань у контексті поглядів Пітера Друкера// економічна теорія, 2007. – №3. – С.86-97.
2. Бажал Ю. Знаннєва економіка: теорії і державна політика // Економіка і прогнозування. – 2003. – №3. – С.77; Мусіна Л основні положення переходу до економіки знань: перспективи для України // Економіка і прогнозування.. – 2003, №3. С.87 та ін.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке //уч. пособие – М.: 2000.-324с.

**Annotation.** *The problem of fanning of ways of management of knar ledge ns important factor of improvement of competitiveness of enterprise is investigated. Experience of management of knowledge in large corporations and problems of improvement this systems in practice of Ukrainian enterprises are studied.*

**Key words:** *management of knowledge, getting, accumulation, retaining, transmission, change of knowledge.*

УДК 658.310.8.012.32(045)

**І.В. Левицька**, доцент,

**К.М.**

**Попова**

магістрантка

Вінницького

торговельно-економічного

інституту

КНТЕУ.

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

*В статті розкрито сутність управління людськими ресурсами, проблеми, з якими зіштовхується управління людськими ресурсами, а також приведеш можливі способи їх розв'язання та збільшення ефективності використання людських ресурсів в організаціях.*

**Ключові слова:** *управління людськими ресурсами, персонал, організація, капіталовкладення, мотивація, менеджер.*

Управління людськими ресурсами – це сучасний термін для позначення того, що в літературі та практиці управління минулих років традиційно називали адмініструванням або управлінням кадрами. Сьогодні ж УЛР визначається як діяльність, спрямована на формування людських ресурсів організації та їх координацію, адже людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень.

Проблеми управління людськими ресурсами досліджували такі російські вчені як Л. Борщ, Є. Лібанова, Г. Щекін, В. Янчевський. Обґрунтування значущості людського фактору посідає значне місце у працях всесвітньо відомих вчених – Демінга Е., Джурана Дж., Ісікави К, Меллера К, Сміта Б, Тагуті Г., Фейгенбаума А., Шухарта В. та ін. Серед останніх публікацій особливо слід відмітити роботи Адлера Ю., Аронова І., Бейлстрексі Д., Віткіна Л., Грінелла Дж., Лапідуса В., Левченка О., Хімичевої Г., Шпера В., Щепетової С. [1, с.12].

Актуальність даної теми зумовлена тим, що галузь управління людськими ресурсами давно вийшла за межі простого адміністрування (тобто традиційної діяльності із наймання, регулювання трудових відносин і відстеження систем оплати і пенсійних виплат). Перспективним стає підхід до персоналу як до людських ресурсів, що автоматично актуалізує проблему "орієнтації на людину"[2,с.57]. Основою управління стає людський аспект, оскільки будь-яка проблема організаційне проблема управління людськими ресурсами, таке управління ґрунтується на уявленні про те, що в умовах зростання глобальної конкуренції найважливішим фактором національної конкурентоспроможності стають висококваліфіковані та мотивовані людські ресурси [3, с.131]. На сьогоднішній день управління людськими ресурсами набагато повніше інтегровано в процес стратегічного планування організації.

Однією з багатьох причин змін в управлінні людськими ресурсами можна назвати те, що організаційне середовище стало набагато більш комплексним, а потік законів і інструкцій перетворюється в тягар відповідальності, покладений на менеджерів управління людськими ресурсами. А в такому випадку, одночасно з покладеною на нього відповідальністю за виконання усіх постанов, відділ управління людськими ресурсами також повинен працювати з персоналом, що вимагає більшого від роботи і якості ділового життя. Далі можна перерахувати такі причини як : важливі зміни в структурі робочої сили (наприклад істотна зміна частки жінок у складі робочої сили за останні 10 років); старіння робочої сили (що змушує менеджерів з управління людськими ресурсами вишукувати нові можливості