

## ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 331.101

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.7

### СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**ГЕТЬМАН О.О.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

**КРИВОРУЧКО Г.В.**, кандидат економічних наук, кафедра ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, Українська інженерно-педагогічна академія, вул. Університетська, 16, м. Харків, Україна, 61003.

E-mail: gannakrivoruchko27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5730-1942

***Анотація.** У статті розглянуто сучасні теоретико-практичні рекомендації щодо управління знаннями на підприємстві. Досліджено наукові праці, які присвячені проблемі управління знаннями. Наведено основні етапи моніторингу з побудови системи управління знаннями підприємства. Відзначено, що процес управління знаннями має бути керованим, контрольованим, створеним з певних послідовних взаємопов'язаних дій, зрозумілим для одержувача. Визначено основні завдання з управління знаннями на підприємствах. Запропоновано для полегшення управління знаннями на підприємствах використовувати інформаційні технології. Визначено основні перешкоди, які виникають при впровадженні системи управління знаннями.*

*З метою мінімізації дії перешкод запропоновано використання підходів таких шкіл стратегічного менеджменту як когнітивна, навчання та культури, оскільки когнітивна школа ставить акцент на тому, що необхідно змінити одне з головних питань побудови стратегії, а саме: замість того що треба знати стратегію, необхідно запитати, в чому суть його розумового процесу, школа навчання намагається перетворити менеджмент в управління, що впливає за допомогою змін та привносить у вивчення процесу формування стратегії практичний зміст, а школа культури визначає підходи до побудови стратегії розвитку для організацій з багатою історією і культурою та привносить важливе колективне вимір соціального процесу.*

*Запропонована система управління знаннями на підприємстві, до якої віднесено три підсистеми: управління людським капіталом; управління обміном знаннями (інформаційне забезпечення); управління комунікаційними технологіями. Основними умовами створення системи управління знаннями можуть виступати такі конкурентні переваги: створення умови для стимулювання та мотивації подальшого неперервного розвитку персоналу (через професійне навчання та самоосвіту працівників), що сприяє підвищенню ефективності професійного навчання та розвитку працівників; підвищення ефективності використання людського капіталу, що забезпечить покращення конкурентоспроможності підприємств*

(через створення середовища поділу та розповсюдження знань, залучення персоналу до командної роботи та інші); створення ефективного зворотного зв'язку із суб'єктами зовнішнього середовища тощо.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління знаннями, система управління, ефективність навчання, когнітивний підхід.

**Постановка проблеми.** Відомо, що створити будь-який ефективний бізнес-процес неможливо без побудови системи управління знаннями, яка дозволяє забезпечити конкурентоспроможність сучасного підприємства у боротьбі за ринкові позиції.

Відомо, що процес управління знаннями – складний та специфічний, при цьому потребує вивчення процесів продукування, зберігання, поширення та використання знань. Як стверджується в роботі [1, с. 75] «...знання – це сила, яка підтримує діяльність будь-якої системи. Це той невидимий ресурс, який проявляється в синергічному ефекті від найбільш раціонального використання землі, праці та капіталу. Саме знання є першочерговим елементом процесу сталого розвитку підприємств. ... Знання – особливий ресурс, він не має фізичної форми, його головною ознакою є дискретність або неподільність – вони або є, або їх немає...». Отже, науковий напрям управління знаннями на підприємстві повинен розглядатися як стратегічний. Саме розвиненню системи управління знаннями як конкурентної переваги сучасної організації присвячена ця стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** відобразив факт наявності розгляду вказаних аспектів, а саме – питань щодо управління знаннями. Дослідженню зазначених проблем присвячені наукові праці відомих науковців [1 – 10].

Але з вказаних наукових розроблень звертає увагу робота Полякова М.В., в якій досліджено проблему управління знаннями як важливого активу діяльності підприємства; доведено важливість знань у процесі формування конкурентної переваги організації в умовах загострення конкурентної боротьби [10]. Потрібно також відзначити роботу таких вчених як Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В., які стверджується, що «...управління знаннями націлене на оновлення і відтворення знань, що передбачає перетворення «неявних» знань в «наявні»; отримання інформації і

трансформації її в знання з наступним структуруванням, вивченням та відтворенням, а також захист знань для запобігання можливостей нелегального відтоку інтелектуальної складової» [11].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на масштабність досліджень, питання щодо розроблення та впровадження системи управління знаннями як конкурентної переваги сучасної організації є недостатньо вивченим.

**Ціль статті** полягає у необхідності дослідження та запропонування сучасних теоретико-практичних рекомендацій з управління знаннями, які дозволять підвищити ефективність функціонування організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Потрібно відзначити, що процес управління знаннями має бути керованим, контрольованим, створеним з певних послідовних взаємопов'язаних дій, зрозумілим для одержувача. Для полегшення названих процесів можливо використовувати інформаційні технології.

Оскільки будь-які операції потребують постійного контролю за впровадженням, то до основних етапів моніторингу з побудови системи управління знаннями підприємства можна віднести:

- інтегрування зібраних знань та оцінювання їх рівня корисності;
- класифікація відібраних знань з метою їх збереження (корпоративна пам'ять) з фіксацією на різних носіях та у людській пам'яті;
- отримання знань, методів, досвіду, надбання кваліфікації;
- визначення знань, які мають вирішальне значення для досягнення успіху підприємства на ринку товарів чи послуг;
- створення на базі спостережень за клієнтами зворотного зв'язку, дослідження, креативне мислення, експериментування, методів тестування, розробки даних, що створюють знання підприємства;
- розподіл, розповсюдження та доступність корпоративних знань широкому колу користувачів;
- розв'язання проблем, прийняття рішень, пошуку ідей та навчання при отриманих завдань.

У свою чергу, до основних завдань з управління знаннями на підприємствах слід віднести:

- забезпечення колективної доступності до знань;
- забезпечення семантичного пошуку і фільтрації знань в корпоративних і світових інформаційних ресурсах;
- розповсюдження прикладів найкращого використання досвіду;
- розвиток навичок реагування на різкі зміни обставин та збереження керованості в кризовому стані;
- стимулювання співробітництва високоефективних фахівців в процесі генерації ідей та прийняття рішень;
- створення умов для обміну досвідом внаслідок групової взаємодії, неформального спілкування співпрацівників підприємства;
- засвоєння знань, створення можливостей для навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- підвищення корпоративної культури в реалізації управлінських і бізнес-процесів [11 – 14].

З урахуванням вище наведеного та ретельним вивченням існуючих досліджень система управління знаннями на виробництві повинна складатись з трьох підсистем [15; 16] (рис. 1):

- управління людським капіталом;
- управління обміном знаннями (інформаційне забезпечення);
- управління комунікаційними технологіями.

Потрібно відзначити, що процес забезпечення розвитку конкурентних переваг управління знаннями на підприємстві з використанням нових та власних знань у практичній діяльності підприємства має здійснюватися ефективно й одночасно на усіх рівнях.

Отже, в сучасних економічних умовах для побудови ефективного бізнесу потрібно систематично займатись розробкою та впровадженням системи управління знаннями. Здатність працівників навчатися краще та швидше від своїх конкурентів, використовувати досвід інших у разі прийняття рішень, вміти аналізувати вже існуючі результати, створювати новий інтелектуальний капітал, що має стати надійним джерелом конкурентних переваг будь-якого підприємства.

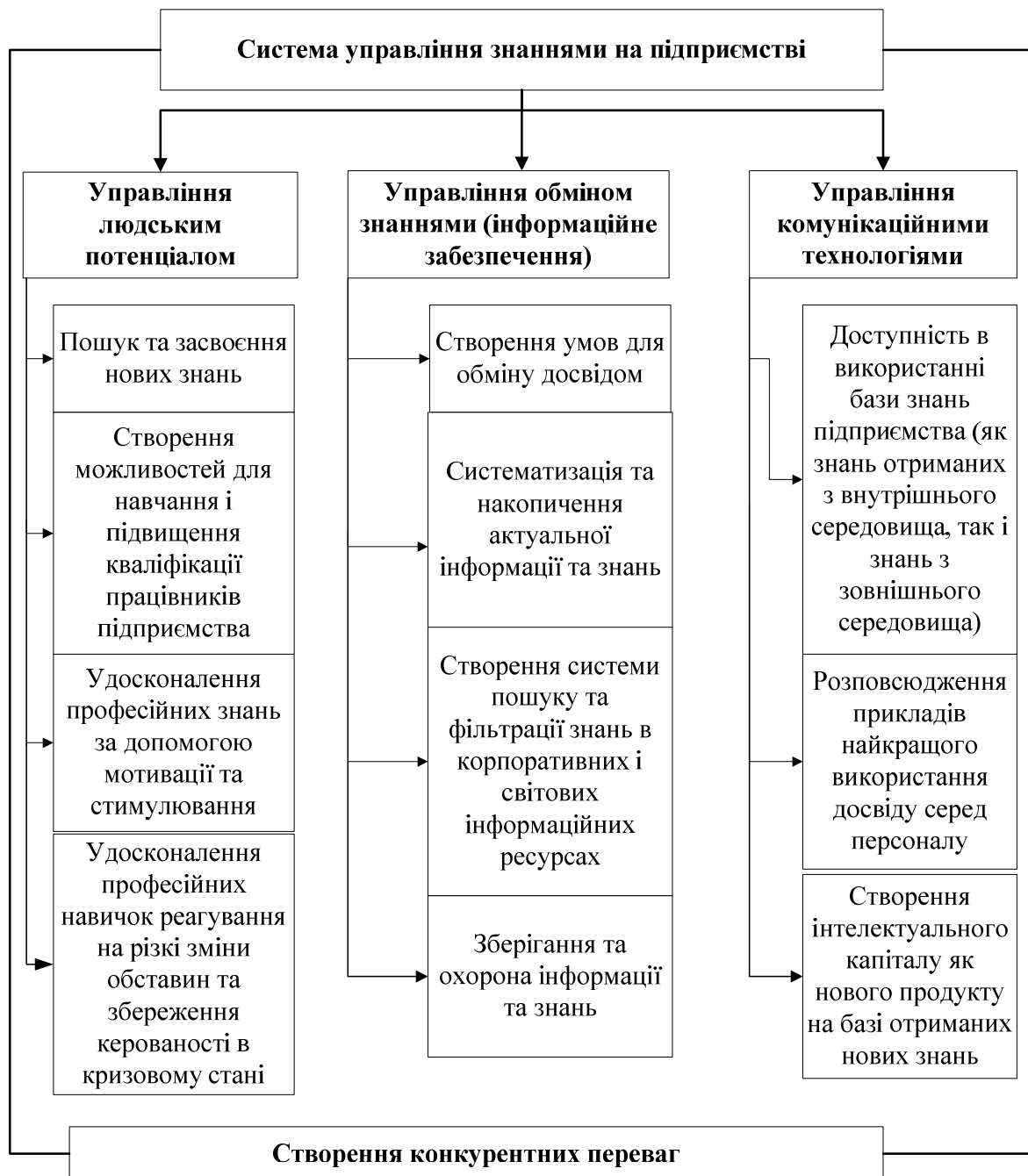


Рис. 1. Система управління знаннями підприємства

З урахуванням вище наведеного можна зазначити основну перешкоду, яка виникає при впровадженні системи управління знаннями, — це відносно низька загальна культура підприємств.

Але у разі побудови або корегування стратегічних напрямів розвитку вплив вказаного недоліку на діяльність організації, на наш погляд, можливо зменшити у разі використання таких підходів шкіл

стратегічного менеджменту як пізнання, культури та когнітивної школи [17].

Так, когнітивна школа ставить акцент на тому, що необхідно змінити одне з ключових питань формування стратегії, а саме: замість того що треба знати менеджера, який розробляє стратегію розвитку, необхідно запитати, в чому сутність його розумового процесу, при цьому головними посланнями даної школи є:

- формування стратегії протікає в свідомості стратега як процес пізнання;
- стратегії зароджуються як перспективи;
- відомий світ можна моделювати, конструювати, структурувати.

Саме когнітивна школа приділяє увагу конкретним стадіям процесу формування стратегії, особливо періодам первісного розуміння стратегії, періодам переосмислення прийнятих стратегій.

У свою чергу, школа навчання намагається перетворити менеджмент в управління, що впливає за допомогою змін. Дана школа ставить акцент на тому, що треба звертати увагу не на те, як саме формулюються стратегії, а як вони формуються та реалізуються. Школа визнає право і спроможність організації на експеримент. Процес навчання вибудовується навколо моделей конверсії знань (колеса знань): комбінування, інтерналізація, соціалізація, екстерналізація.

До основних посилів школи навчання належать:

- процедура навчання носить характер, що розвивається, стратегії можуть виникати найнесподіванішим чином.
- роль керівництва полягає в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання там, де можуть розвиватися нові стратегії, при цьому кращим учнем в організації повинен бути її керівник, але також має мати місце навчання колективу, де є багато потенційних стратегів.

Тому саме школа навчання привносить у вивчення процесу формування стратегії практичний зміст.

Стосовно застосування підходів школи культури, відзначаємо те, що процес побудови стратегії розглядається як колективний процес, а сильна культура організації визначається як ідеологія.

Саме школа культури визначає підходи до побудови стратегії

розвитку для організацій з багатою історією та культурою. Формування стратегії при цьому є процесом соціальної взаємодії. Школа культури привносить важливий колективний вимір соціального процесу в організації.

**Висновок.** Підбиваючи підсумки викладеному, потрібно акцентувати увагу, що побудова системи стратегічного управління знаннями за умови використання підходів таких шкіл стратегічного менеджменту як когнітивна, пізнання та навчання може створити в організації такі конкурентні переваги:

— формування умов для стимулювання та мотивації подальшого неперервного розвитку персоналу через професійне навчання і самоосвіту працівників;

— підвищення ефективності використання людського капіталу через створення середовища поділу та розповсюдження знань, залучення персоналу до командної роботи;

— створення ефективного зворотного зв'язку із суб'єктами зовнішнього середовища.

### Література

1. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74-78. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2016/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/17.pdf).
2. Агавердієва Х. Ф., Малюкіна А. О. Розробка системи управління знаннями на підприємстві: *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 31 трав. – 1 черв. 2018 р. Харків, 2018. С. 270-271. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19150>.
3. Вовк Ю. Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343-352. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2013\\_23.17\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.17_56).
4. Дрозач М. І. Методологічні аспекти управління знаннями на виробництві. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2014. № 6. С. 186-192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2014\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2014_6_24).
5. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 76-80. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/15.pdf).

6. Коба Н. В. Форсування портфелю стратегій управління знаннями в організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2015. Випуск 28. С. 32-37. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2015/n28/9.pdf>.
7. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. т. 106. № 4. С. 208-213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb\\_2021\\_106\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2021_106_4_28).
8. Пивоварова І. М. Управління знаннями, як процес капіталізації підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 70-73. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/13.pdf).
9. Поляков М. В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>.
10. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 354-360. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf).
11. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258-264. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>.
12. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємства промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 161-166. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-2\\_0-pages-161\\_166.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-161_166.pdf).
13. Черкасова І. В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 5. С. 170-177. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23254/1/vestnik\\_KhPI\\_2010\\_5\\_Cherkasova\\_Systema.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23254/1/vestnik_KhPI_2010_5_Cherkasova_Systema.pdf).
14. Чернов С. І. Боровик М. В. Запорожець Г. В. Знання як ресурс конкурентного розвитку організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 10/1. С. 7-11. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik\\_m\\_article\\_1.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik_m_article_1.pdf).
15. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*. 2021. № 1/2021. Vol. 9. PP. 18-30. URL: [https://economics-and-finance.com/files/archive/EF\\_2021\\_1\(18-30\).pdf](https://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_1(18-30).pdf).
16. Андреева Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206-215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_4_31).



17. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: зб. наук. праць. Харків: ХНУБА, 2022. С. 4-14. URL: [https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska\\_dialnist\\_dosvid\\_tendentsii\\_perspektyvy.pdf#page=6](https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_dialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf#page=6).

## References

1. Rudenko, M. V., Kryvoruchko, V. O. (2016). Upravlinnia znanniamy yak konkurentna perevaha pidpriemstva [Knowledge Management as a Competitive Advantage of the Enterprise]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and the State*. 4, 74-78. Retrieved from: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2016/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/17.pdf). [In Ukrainian].
2. Agaverdieva, K. F., Maliukina, A. O. (2018). Rozrobka systemy upravlinnia znanniamy na pidpriemstvi [Development of a Knowledge Management System at the Enterprise]. Proceedings of the *Ekonomichniy rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia* (Ukraine, Kharkiv, May 31 – June 1, 2018). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. 270-271. Retrieved from: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19150>. [In Ukrainian].
3. Vovk, Yu. Ya. (2013). Protses upravlinnia znanniamy pidpriemstva ta yoho osoblyvosti [The Process of Enterprise Knowledge Management and its Features]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy — Scientific bulletin of UNFU*. 23.17, 343-352. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2013\\_23.17\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.17_56). [In Ukrainian].
4. Drozach, M. I. (2014). Metodolohichni aspekty upravlinnia znanniamy na vyrobnytstvi [Methodological Aspects of Knowledge Management in Production]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku — The problems of innovation and investment driven development*. 6, 186-192. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2014\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2014_6_24). [In Ukrainian].
5. Zakharchyn, H. M., Panas, Ya. V. (2021). Upravlinnia znanniamy v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta intelektualizatsii suspilstva [Knowledge Management in the Context of the Development of the Digital Economy and the Intellectualization of Society]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Uzhhorod National University Herald*. 36, 76-80. Retrieved from: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/15.pdf). [In Ukrainian].
6. Koba, N. V. (2015). Forsuvannia portfeliiu stratehii upravlinnia znanniamy v orhanizatsii [Pushing the Portfolio of Knowledge Management Strategies in the Organization]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», seriia «Ekonomika» — Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" series*. 28, 32-37. Retrieved from: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2015/n28/9.pdf>. [In Ukrainian].

7. Kryvoruchko, H. V., Avanesova, N. E., Hetman, O. O., Tkachuk, D. V. (2021). Teoretyko-praktychni rekomendatsii: naim ta upravlinnia personalom pidpriemstva [Theoretical and Practical Recommendations: Recruitment and Management of Personnel of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk budivnytstva — Scientific Bulletin of Construction*, 106, 4, 208-213. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb\\_2021\\_106\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2021_106_4_28). [In Ukrainian].
8. Pyvovarova, I. M. (2020). Upravlinnia znanniamy, yak protses kapitalizatsii pidpriemstva [Knowledge Management as a Process of Enterprise Capitalization]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo — State and regions. Series: Economics and Business*, 6 (117), 70-73. Retrieved from: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/13.pdf). [In Ukrainian].
9. Poliakov, M. V. (2017). Upravlinnia znanniamy u mizhnarodnykh kompaniiakh: teoretyko-metodolohichni zasady, osnovni napriamy ta mekhanizm [Knowledge Management in International Companies: Theoretical and Methodological Principles, Main Directions and Mechanism]. *Efektivna ekonomika — Efficient Economy*, 7. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>. [In Ukrainian].
10. Sytnyk, Y. S. (2017). Upravlinnia znanniamy yak skladova protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstva [Knowledge Management as a Component of the Process of Intellectualization of Enterprise Management Systems]. *Ekonomika i suspilstvo — Economy and Society*, 8, 354-360. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf). [In Ukrainian].
11. Tokmakova, I. V., Voytov, I. M., Didenko, Ya. V. (2017). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia znanniamy na pidpriemstvakh [Development of Knowledge Management Technologies at Enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti — The bulletin of transport and industry economics*, 60, 258-264. Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>. [In Ukrainian].
12. Tomakh, V. V. (2014). Sutnist protsesu upravlinnia znanniamy pidpriemstva promyslovosti [The Essence of the Knowledge Management Process of an Industrial Enterprise]. *Problemy ekonomiky — The Problems of Economy*, 2, 161-166. Retrieved from: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-2\\_0-pages-161\\_166.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-161_166.pdf). [In Ukrainian].
13. Cherkasova, I. V. (2010). Systema upravlinnia znanniamy yak osnova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [The Knowledge Management System as a Basis for the Innovative Development of the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» — Bulletin of the National Technical University «KhPI»*, 5, 170-177. Retrieved from: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23254/1/vestnik\\_KhPI\\_2010\\_5\\_Cherkasova\\_Systema.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23254/1/vestnik_KhPI_2010_5_Cherkasova_Systema.pdf). [In Ukrainian].
14. Chernov, S. I., Borovyk, M. V., Zaporozhets, H. V. (2014). Znannia yak resurs konkurentnoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge as a Resource of

Competitive Development of the Organization]. *Ekonomika. Finansy. Pravo — Economics. Finances. Law.* 10/1,7-11. Retrieved from: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik\\_m\\_article\\_1.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik_m_article_1.pdf). [In Ukrainian].

15. Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhiienko, Y., Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, 1/2021, 9, 18-30. Retrieved from: [https://economics-and-finance.com/files/archive/EF\\_2021\\_1\(18-30\).pdf](https://economics-and-finance.com/files/archive/EF_2021_1(18-30).pdf). [In English].

16. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O., Tereshchenko, D. A. (2018). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vldy [A Process Approach to the Management of Personnel Potential of State Authorities]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia — Theory and practice of public administration*, 4, 206-215. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_4_31). [In Ukrainian].

17. Hetman, O. O. (2022). Suchasna kontseptsiiia stratehichnoho upravlinnia [Modern Concept of Strategic Management]. *Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy - Management activity: experience, trends, perspectives*, 4-14. Retrieved from: [https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska\\_diialnist\\_dosvid\\_tendentsii\\_perspektyvy.pdf#page=6](https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_diialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf#page=6). [In Ukrainian].

## SYSTEM OF STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE MODERN ORGANIZATION

**HETMAN O.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

**KRYVORUCHKO H.**, Candidate of Economic Sciences, Department of Restaurant, Hotel and Tourism Business, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Universytetska str., 16, Kharkiv, Ukraine, 61003.

E-mail: gannakrivoruchko27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5730-1942

**Abstract.** The article focuses on modern theoretical and practical recommendations for knowledge management at the enterprise. Scientific research of the knowledge management problem have been studied. The main stages of monitoring for the construction of the knowledge management system of the enterprise are given. It was noted that the process of knowledge management should be governed, controlled, created from certain sequential interrelated actions, understandable for the recipient. The main tasks of knowledge management at enterprises are

*defined. It is proposed to use information technologies to facilitate knowledge management at enterprises. The main obstacles that arise during the implementation of the knowledge management system are identified.*

*In order to minimize the effect of obstacles, it is proposed to use the approaches of such schools of strategic management as cognitive, learning and culture, since the cognitive school emphasizes the fact that it is necessary to change one of the main issues of strategy construction, namely: instead of what a strategist needs to know, it is necessary to ask what is the essence of their mental process, the school of learning tries to turn management into governance that influences through change and brings practical content to the study of the process of strategy formation, and the school of culture defines approaches to building a development strategy for organizations with a rich history and culture as well as brings an important collective dimension of the social process.*

*The proposed knowledge management system at the enterprise, which includes three subsystems: human capital management; knowledge exchange management (information support); management of communication technologies. The main conditions for creating a knowledge management system can be the following competitive advantages: creation of conditions for stimulating and motivating further continuous development of personnel (through professional training and self-education of employees), which contributes to increasing the efficiency of professional training and development of employees; increasing the efficiency of the human capital use, which will ensure the improvement of the competitiveness of enterprises (through the creation of an environment for the sharing and dissemination of knowledge, the involvement of personnel in teamwork, etc.); creation of effective feedback with the subjects of the external environment; and others.*

**Key words:** *competitiveness, knowledge management, management system, training effectiveness, cognitive approach.*