

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Вдосконалення системи управління знаннями для стимулювання
інноваційної активності персоналу підприємства»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»

Олександра ІППІШКО

Керівник: к.е.н, доцент Іван ПРИМАЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія РЕДІНА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і принципи управління знаннями в умовах сучасного бізнесу	7
1.2. Характеристика елементів системи управління знаннями персоналу сучасного підприємства	12
1.3. Сучасні інструменти управління знаннями для підвищення рівня інноваційної активності кадрів підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Характеристика ролі системи управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства та його трудових ресурсів	23
2.2. Аналіз впливу системи управління знаннями на інноваційну активність підприємства	28
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З РОЗВИТКУ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Концептуальні засади удосконалення системи управління знаннями на підприємстві	39
3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з покращення системи управління знаннями в процесі активізації інноваційного потенціалу трудоу ресурсів підприємства	45
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічного та нестабільного економічного середовища, що характеризується інтенсивною конкуренцією, швидкими технологічними змінами та постійним підвищенням вимог споживачів до якості продукції та послуг. У таких умовах основним фактором успіху стає здатність підприємства розвивати, накопичувати та ефективно використовувати знання для забезпечення інноваційного розвитку. Інноваційна активність персоналу перетворюється на стратегічний ресурс, який визначає конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність підприємства.

Система управління знаннями представляє собою комплексний підхід до організації процесів створення, збереження, поширення та використання знань в рамках підприємства. Ефективна система управління знаннями не лише забезпечує накопичення та систематизацію інформації, але й стимулює творчу активність працівників, сприяє формуванню інноваційної культури та створює умови для реалізації інтелектуального потенціалу персоналу. Особливого значення набуває питання інтеграції процесів управління знаннями з мотиваційними механізмами, які спонукають працівників до активної участі в інноваційній діяльності.

В умовах цифрової трансформації та економіки знань підприємства потребують нових підходів до організації роботи з цифровими технологіями, що включає впровадження сучасних технологій управління знаннями, розробку ефективних механізмів стимулювання інноваційної активності та створення сприятливого організаційного середовища для розвитку творчого потенціалу працівників. Теоретичні та практичні аспекти управління знаннями та стимулювання інноваційної активності персоналу досліджувались у працях

таких вчених як: Антоненко В.М., Баєва О.В., Бутенко С.І., Василенко В.А., Вороненко Ю.В., Захарчин Г.М., Клименко В.М., Ковальова В., Лебедева С., Мартиненко М.В., Нетреба І.О., Онисько Е., Приймак В., Сорочак О., Суходоля О., Ушакова І.О. та інші. Незважаючи на значну увагу науковців до проблематики управління знаннями, питання комплексного підходу до вдосконалення системи управління знаннями з метою стимулювання інноваційної активності персоналу потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління знаннями для стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність і принципи управління знаннями в умовах сучасного бізнесу;
- охарактеризовано елементи системи управління знаннями персоналу сучасного підприємства;
- визначено роль управління знаннями у формуванні інноваційної активності персоналу;
- проаналізовано сучасні інструменти управління знаннями для підвищення рівня інноваційної активності кадрів підприємства;
- надано характеристику ролі системи управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства та його трудових ресурсів;
- проаналізовано вплив системи управління знаннями на інноваційну активність підприємства;
- досліджено концептуальні засади удосконалення системи управління знаннями на підприємстві;
- проведено оцінку економічної ефективності заходів з покращення системи управління знаннями в процесі активізації інноваційного потенціалу трудових ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління знаннями підприємства та її вплив на інноваційну активність персоналу.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні засади вдосконалення системи управління знаннями з метою стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства.

У дослідженні застосовано комплекс наукових методів. Метод аналізу і синтезу використано для вивчення теоретичних основ управління знаннями та інноваційної діяльності, поєднання отриманих результатів для формування цілісного підходу. Системний підхід дозволив розглянути проблему як взаємопов'язану систему елементів управління знаннями та стимулювання інновацій. Структурно-функціональний аналіз допоміг визначити функції та взаємозв'язки компонентів системи управління знаннями.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і принципи управління знаннями в умовах сучасного бізнесу

Управління знаннями становить собою систематичний процес виявлення, створення, збирання, поширення та використання знань для досягнення організаційних цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних економічних умовах цей процес набуває особливого значення, оскільки знання стають основним стратегічним ресурсом, що визначає успіх підприємства на ринку.

Поняття «управління знаннями» (англ. Knowledge Management) з'явилося у 1990-х роках і пов'язане зі зростанням ролі знань в економічних процесах та функціонуванні підприємств. Пітер Друкер, американський науковець, одним із перших запропонував цей термін. Він обґрунтував важливість управління знаннями та концепцію «knowledge worker» [7].

Концепція управління знаннями як відповідь на зростаючу важливість інтелектуального капіталу в діяльності підприємств. Ікуджіро Нонака та Хіротака Такеучі, у своїй фундаментальній праці визначили знання як динамічний процес обґрунтування особистих переконань щодо істини [50]. Їхня модель SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) описує формування знань для усвідомлення динамічної природи цього процесу та забезпечення його ефективного управління.

Сутність управління знаннями полягає у створенні умов для ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства через систематизацію процесів роботи зі знаннями, що включає не лише технологічні аспекти

зберігання та обробки інформації, але й культурні, організаційні та людські фактори, які впливають на готовність співробітників ділитися знаннями та використовувати їх у своїй роботі [28].

Томас Давенпорт та Лоуренс Прусак визначають знання як суміш досвіду, цінностей, контекстної інформації та експертного розуміння, яка забезпечує основу для оцінки та інкорпорації нового досвіду та інформації. Ця дефініція підкреслює багатовимірність знань та їх відмінність від простої інформації [46].

У другій половині XX століття цей термін почав широко використовуватися в наукових дослідженнях і технологічному прогресі. Сучасне трактування поняття охоплює не лише релігійні та наукові аспекти, а й знання про соціальні, культурні та економічні процеси. Філософи, соціологи, психологи, лінгвісти та інші науковці продовжують досліджувати цю сферу [6].

Класифікація знань традиційно включає поділ на явні та неявні знання. Явні знання можуть бути легко формалізовані, документовані та передані через інформаційні системи. До них належать процедури, інструкції, звіти, презентації та інші структуровані форми інформації. Неявні знання, навпаки, є особистими, контекстуальними та важко формалізованими, включаючи досвід, інтуїцію, навички та розуміння. Також існують формалізовані знання, що зберігаються в документах, на веб-ресурсах, у базах знань та експертних системах. Формалізовані знання виражаються за допомогою мовних знаків і охоплюють інформацію, яку можна усвідомлювати та можемо зафіксувати, передати іншим. [40].

Майкл Полані вперше концептуалізував поняття неявного знання, яке означає, що значна частина організаційних знань існує у головах працівників і може бути втрачена при їх звільненні, якщо не будуть створені механізми для захоплення та збереження цих знань. Він зауважує, що знання – це більше процес, аніж форма. До того ж неявні знання часто охоплюють навички, вміння і культуру, притаманні особистості, але не усвідомлювані нею [49].

Розрізняють чотири основні типи знань. Перший – know-what – стосується фактологічних знань, які можна передавати у вигляді даних. Другий – know-why

– пояснює закономірності та принципи, що регулюють явища та процеси. Ці знання відіграють ключову роль у наукових дослідженнях і промисловості, допомагаючи пришвидшити прогрес та уникнути помилок. Третій тип – know-how – охоплює практичні навички та вміння, які можуть бути важливими для виконання конкретних завдань, але не завжди піддаються формальному опису чи патентуванню. Четвертий – know-who – відображає важливість доступу до різних джерел знань, оскільки сучасні інновації часто базуються на міждисциплінарному підході [33].

Процес управління знаннями складається з кількох основних етапів. С. Леонова виокремлює такі підпроцеси в межах цього процесу, а саме: визначення стратегічної потреби в конкретному типі знань; виявлення наявного браку знань; подолання дефіциту знань шляхом усунення застарілої або неактуальної інформації, створення нових знань, удосконалення вже наявних, а також пошуку необхідних знань за межами організації; розповсюдження та практичне використання набутих знань [20].

Під час розробки систем управління знаннями можна виокремити кілька послідовних етапів. Перший з них - нагромадження, що передбачає стихійне й неструктуроване накопичення інформації в межах організації. Наступним етапом є витяг, тобто перенесення експертних знань фахівців до аналітиків. Це один із найскладніших і найтрудомісткіших процесів, адже від його якості залежить подальша ефективність і життєздатність системи.

Після цього відбувається структурування та формалізація знань, у межах якого визначаються ключові поняття, створюється логічна структура подання інформації. Ця структура має бути візуально зрозумілою, гнучкою для змін і доповнень. Саме на цьому етапі формуються описи та моделі бізнес-процесів, а також структури інформаційних потоків.

Далі здійснюється проектування системи, яке включає чітке формулювання задачі, розробку архітектури майбутньої системи та створення технічних специфікацій для програмування. На основі цього реалізується

програмна частина, тобто створення програмного забезпечення для підтримки функціонування системи управління знаннями.

Завершальним етапом є обслуговування, що охоплює оновлення та доповнення формалізованих знань, очищення бази від застарілої інформації, а також фільтрацію даних для ефективного пошуку актуальної інформації користувачами [23].

Вважаємо за необхідне систематизувати етапи процесу управління знаннями (рис. 1.1)

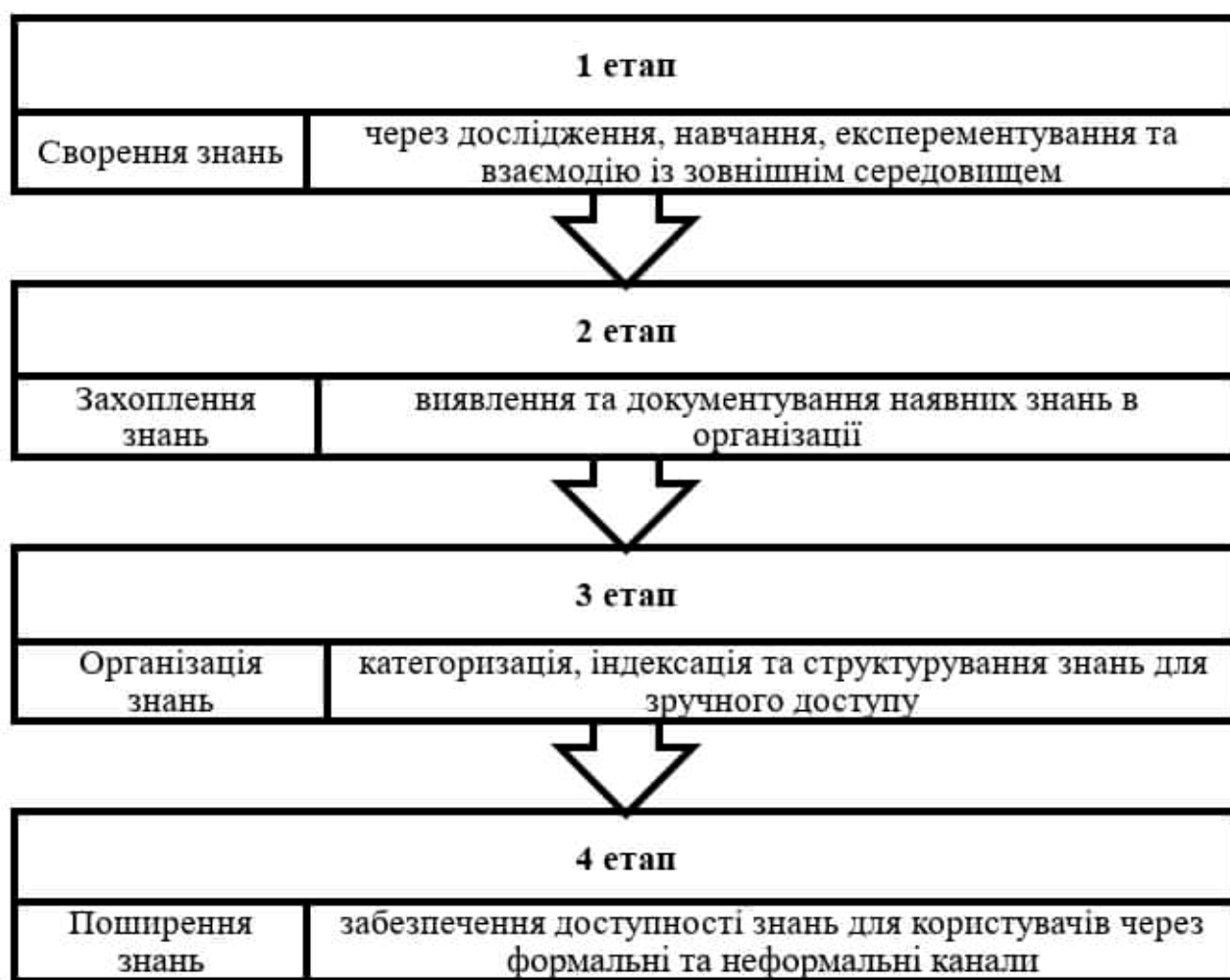


Рис. 1.1. Етапи процесу управління знаннями

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Принципи управління знаннями формують основу для розробки та впровадження ефективних систем. Принцип цілісності передбачає розгляд управління знаннями як інтегрованої системи, що охоплює всі аспекти

організаційної діяльності. Знання не існують ізольовано, а взаємодіють з організаційною культурою, структурою, процесами та технологіями [24].

Системність і структурованість як принципи управління знаннями передбачають створення структурованих систем для збору, організації та доступу до знань, що включає використання інформаційних систем, баз даних і технологій для забезпечення легкого доступу до знань. Наприклад, управління знаннями передбачає системний підхід до організації знаннєвих ресурсів для підтримки наукової діяльності та формування знаннєвих суспільств. Також, безперервне навчання та вдосконалення є принципом управління знаннями, який передбачає створення культури безперервного навчання, де працівники постійно оновлюють свої знання та навички. Це включає тренінги, аналіз досвіду та зворотний зв'язок, підкреслюючи важливість формування суспільств через безперервне навчання та вдосконалення наукових практик [13].

Варто також зазначити, що знання повинні активно поширюватися між співробітниками, командами та підприємствами через комунікаційні канали, тренінги, семінари та платформи для обміну інформацією, сприяючи колективному навчанню та інноваціям. В Україні акцентується важливість обміну знаннями через наукові публікації та бібліографічні бази, що сприяють доступу до знань.

Захист і безпека знань є також принципом управління знаннями. підприємства повинні забезпечувати захист інтелектуальної власності та конфіденційних знань, використовуючи відповідні політики та технології [37].

Інноваційність і адаптивність при управлінні знаннями сприяють створенню нових ідей і адаптації до змін через використання знань для інновацій. Це передбачає заохочення креативності та експериментів [44].

Варто зазначити, що знання створюються та використовуються людьми, тому управління знаннями має бути орієнтованим на підтримку працівників, їх мотивацію та залучення до процесів обміну знаннями [15].

Володіння висококваліфікованим людським капіталом надає підприємствам перевагу, що значно перевищує можливості інших видів ресурсів.

Очікування таких працівників щодо своїх роботодавців і керівників безперервно зростають разом із їхньою професійною компетентністю та суб'єктивним відчуттям власної цінності на ринку праці. Саме тому підприємство повинне стати середовищем інтелектуального розвитку, де панує атмосфера творчого пошуку та прагнення до інновацій. Співробітники повинні бути активними, ініціативними, постійно шукати можливості для вдосконалення, впровадження нових рішень та модернізації робочих процесів. Завдяки їхнім зусиллям підприємство може не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові корпоративні знання, які стануть основою подальшого розвитку [3].

Таким чином, управління знаннями є складним і багатогранним процесом, який відіграє важливу роль у сучасній економіці, освіті та технологічному розвитку. В умовах інформаційного суспільства ефективне використання знань стає критично важливим фактором конкурентоспроможності, що спонукає організації впроваджувати інноваційні стратегії та технології для оптимального керування цим ресурсом. Підприємства, які зможуть ефективно використовувати свої знання, будуть мати кращі можливості для інновацій, адаптації та зростання.

1.2. Характеристика елементів системи управління знаннями персоналу сучасного підприємства

Система управління знаннями персоналу сучасного підприємства є комплексним інструментом, спрямованим на створення, накопичення, поширення та використання знань для підвищення ефективності діяльності організації. Управління знаннями відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності підприємств в умовах швидких змін. Основними елементами системи управління знаннями є люди, процеси, технології та організаційна культура, які взаємодіють для досягнення

стратегічних цілей. Ці елементи формують основу для ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства [9]

Люди є центральним елементом системи управління знаннями, оскільки саме вони створюють, зберігають і застосовують знання. Персонал підприємства виступає як джерело знань, так і їх користувачем, що робить залучення працівників до процесів управління знаннями є важливим. Мотивація співробітників до обміну знаннями, їх навчання та професійний розвиток є ключовими аспектами. Наприклад, тренінги та семінари сприяють підвищенню кваліфікації працівників, що дозволяє їм ефективніше застосовувати знання у робочих процесах. Підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу, демонструють вищу продуктивність і здатність до інновацій. Люди є найціннішим ресурсом, адже без участі персоналу не працюватимуть машини, не виготовлятиметься продукція та не впроваджуватимуться нові технології. Усе це можливе завдяки здатності людини здобувати нові знання, які, у свою чергу, формують навички, компетенції та накопичують досвід. Тому управління персоналом водночас означає управління знаннями, навичками та досвідом працівників [38].

Процеси управління знаннями охоплюють створення, зберігання, поширення та використання знань. Створення знань відбувається через дослідження, аналіз досвіду та генерацію нових ідей. Зберігання знань передбачає використання баз даних, документації та інших інструментів для фіксації інформації. Поширення знань реалізується через внутрішні комунікаційні канали, такі як корпоративні портали, наради чи платформи для співпраці. Використання знань спрямоване на інтеграцію їх у бізнес-процеси для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, у науковій літературі зазначається, що структуровані процеси управління знаннями сприяють швидшій адаптації до ринкових змін [1]. Управління знаннями передбачає створення, обмін, збереження та застосування знань у межах підприємства. Цей процес дозволяє співробітникам отримувати доступ до необхідної інформації та використовувати її для прийняття рішень, удосконалення робочих процесів і

розробки нових продуктів або послуг. Успішне управління знаннями сприяє розвитку культури безперервного навчання та самовдосконалення, що є необхідною умовою для стимулювання інноваційної активності персоналу.

Важливим є розвиток компетенцій співробітників через навчання та підвищення кваліфікації. Освітні програми, тренінги, семінари та наставництво сприяють розширенню професійних знань і навичок, що, у свою чергу, стимулює творчий підхід до роботи та сприяє генерації нових ідей. Крім того, залучення персоналу до участі в дослідницьких проєктах і експериментальних розробках дозволяє не лише підвищити рівень знань, а й сприяє появі інноваційних рішень у межах підприємства [4].

Успішне управління знаннями також вимагає від керівництва активної підтримки цього процесу. Лідери підприємств повинні не лише забезпечувати ресурси для впровадження відповідних ініціатив, а й самі бути прикладом для наслідування, демонструючи відкритість до нових ідей та прагнення до вдосконалення. Крім того, важливою є побудова ефективної системи зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінювати результативність заходів, спрямованих на розвиток інноваційної активності персоналу, і коригувати їх за необхідності [8].

У сучасних умовах підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових чинників, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є її здатність до генерування та впровадження інновацій. У цьому контексті управління знаннями набуває стратегічного значення, оскільки воно дозволяє не лише накопичувати інформацію, а й ефективно використовувати її для розвитку інноваційного потенціалу персоналу.

Звідси і технології відіграють також важливу роль у забезпеченні ефективності системи управління знаннями. Сучасні підприємства використовують інформаційні системи, такі як CRM (Customer Relationship Management) [45], ERP (Enterprise Resource Planning) або спеціалізовані платформи для управління знаннями, наприклад, Microsoft SharePoint [39]. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси збору, зберігання та доступу до

знань. У контексті українських підприємств, використання інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості та швидкості обміну інформацією. Наприклад, впровадження хмарних технологій дозволяє забезпечити доступ до знань у реальному часі, що особливо актуально для віддалених команд.

Інформаційні технології відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління знаннями. Використання корпоративних баз даних, внутрішніх порталів, систем управління документами та платформ для співпраці дозволяє працівникам швидко отримувати доступ до необхідної інформації, обмінюватися досвідом та взаємодіяти незалежно від географічного розташування. Автоматизація процесів збору та аналізу інформації також сприяє ефективному використанню наявних знань і мінімізує ризики їх втрати [43].

Організаційна культура є фундаментом для успішного функціонування системи управління знаннями. Культура, орієнтована на співпрацю, довіру та відкритий обмін інформацією, сприяє ефективному управлінню знаннями. Підприємства, які заохочують ініціативність і креативність працівників, створюють сприятливе середовище для генерації нових ідей. В Україні, зокрема, підприємства, які впроваджують принципи знаннєвого менеджменту, часто стикаються з викликами, пов'язаними з традиційними ієрархічними структурами [32]. Проте, як зазначається в літературі, поступова зміна організаційної культури сприяє підвищенню ефективності управління знаннями.

Одним із головних аспектів ефективного управління знаннями є створення відповідної організаційної культури, що заохочує обмін знаннями між працівниками. Відкрите спілкування, взаємодопомога та колективна робота сприяють формуванню креативного середовища, у якому нові ідеї можуть народжуватися та реалізовуватися без перешкод. Крім того, важливу роль відіграє мотивація персоналу до участі в інноваційних процесах, що може бути досягнуто за допомогою різних стимулів, таких як фінансове заохочення, визнання заслуг або можливість професійного зростання [2].

Важливим аспектом є інтеграція всіх елементів системи управління знаннями в єдину стратегію. Наприклад, поєднання технологій і людського

капіталу дозволяє створювати синергію, коли знання працівників підсилюються цифровими інструментами. Успішні підприємства використовують аналітику даних для прогнозування потреб у знаннях і вдосконалення процесів. Такі підходи застосовуються на великих підприємствах, таких як ІТ-компанії, де управління знаннями є частиною їхньої конкурентної переваги.

Звідси, захист знань є ще одним важливим елементом системи. Конфіденційна інформація, інтелектуальна власність та комерційні таємниці потребують надійного захисту. Це досягається через впровадження політик безпеки, шифрування даних і обмеження доступу [34]. В українських реаліях захист знань набуває особливого значення через зростання кіберзагроз.

Система управління знаннями також передбачає моніторинг і оцінку ефективності. Ключові показники ефективності (KPI), такі як рівень залученості працівників до обміну знаннями чи кількість реалізованих інновацій, дозволяють оцінити результативність системи. Моніторинг та оцінювання стратегічних і програмних документів є важливими елементами сучасної управлінської практики [22].

Система управління знаннями персоналу сучасного підприємства є складною структурою, що поєднує людський капітал, технології, процеси та організаційну культуру. Її ефективність залежить від гармонійної взаємодії всіх елементів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність і залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ефективних методів збору, обміну та застосування знань дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й стимулювати креативність співробітників, сприяючи появі нових рішень та ідей. В умовах сучасної економіки, де знання стають найціннішим ресурсом, їх грамотне управління є одним із головних чинників успіху підприємства. В українських умовах впровадження таких систем потребує врахування культурних і економічних особливостей, однак воно відкриває нові можливості для розвитку.

1.3. Сучасні інструменти управління знаннями для підвищення рівня інноваційної активності кадрів підприємства

Сучасні інструменти управління знаннями відіграють одну із ключових ролей у стимулюванні інноваційної активності кадрів підприємства, сприяючи створенню нових ідей, продуктів і процесів. Управління знаннями спрямоване на систематизацію, накопичення, поширення та використання знань для підвищення конкурентоспроможності організації. У контексті інноваційної діяльності інструменти кадрового менеджменту допомагають залучати персонал до творчих процесів, оптимізувати співпрацю та створювати сприятливе середовище для генерації інновацій. Ці інструменти охоплюють технологічні рішення, організаційні практики та методи мотивації працівників. Впровадження таких інструментів дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов і залишатися лідерами у своїй галузі.

За умов сьогодення у суспільстві економічна діяльність підприємств тісно пов'язана з використанням комп'ютерних технологій та автоматизованих інформаційних систем. Їх розвиток вимагає від фахівців ґрунтовних знань в галузях економіки, менеджменту, інформатики, програмування та інших дисциплін, що стосуються інформаційних технологій. Поєднання цих знань та їх спрямування на створення системи, здатної повністю автоматизувати управлінські функції та бізнес-процеси підприємства, призводить до формування корпоративної інформаційної системи (KIC). Такі системи почали активно впроваджуватися з 1990-х років і з того часу стали потужним інструментом управління для великих підприємств, таких як корпорації, холдинги та концерни [16].

Вже сьогодні одним із основних інструментів управління знаннями є корпоративні інформаційні системи, такі як системи управління базами знань. Ці системи дозволяють зберігати, структурувати та надавати доступ до інформації, що сприяє швидкому обміну знаннями між працівниками. Такі платформи, на

кшталт Microsoft SharePoint або Confluence, забезпечують централізоване зберігання документів, інструкцій і кращих практик [17]. Системи активно використовуються в ІТ-секторі для координації команд і збереження знань про проєкти. Впровадження KMS підвищує ефективність командної роботи та сприяє генерації інноваційних рішень.

Корпоративні інформаційні системи класифікуються на кілька типів, кожен з яких виконує свою функцію на певному етапі життєвого циклу підприємства. Їх можна застосовувати як окремо, так і в поєднанні, що дозволяє розширити функціональні можливості підприємства [5].

Ще одним важливим інструментом є корпоративні сайти та інтранет-системи, які забезпечують комунікацію та обмін знаннями в реальному часі.

Корпоративні сайти є ефективним інструментом для просування бізнесу. Вони дозволяють вирішувати широкий спектр завдань, пов'язаних із формуванням позитивного іміджу підприємства та її популяризацією. Завдяки запуску корпоративного сайту можна легше заявити про себе на ринку та залучити потенційних клієнтів, адже інтернет-маркетинг часто виявляється значно результативнішим за традиційну офлайн-рекламу [30]. Такі платформи дозволяють працівникам ділитися ідеями, обговорювати проєкти та отримувати зворотний зв'язок. Внутрішні форуми або чати сприяють швидкому вирішенню проблем і генерації нових ідей. В українських підприємствах, зокрема в банківському секторі, інтранет-системи використовуються для навчання персоналу та поширення інноваційних практик. Це сприяє залученню працівників до інноваційних процесів і підвищенню їхньої креативності.

У сучасну епоху глобальної цифровізації інформаційні технології стали визначальним фактором у стратегічному управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Попри значні досягнення у вивченні застосування ІТ у цьому контексті, багато аспектів досі залишаються недостатньо розкритими та вимагають подальших досліджень, зокрема і хмарні технології [26].

Звідси і хмарні технології також є важливим інструментом управління знаннями, що забезпечує гнучкість і доступність інформації. Платформи, такі як

Google Workspace або Microsoft 365, дозволяють командам працювати віддалено, обмінюватися документами та спільно створювати нові рішення. Наприклад, Microsoft Office 365 – це хмарна платформа, що є онлайн-версією пакету Microsoft Office, до якої входять такі програми, як Word, PowerPoint та Excel. Замість встановлення програмного забезпечення на комп'ютер, користувачі створюють обліковий запис Office 365 і зберігають свої документи у хмарному середовищі, що забезпечує зручний доступ до них з будь-якого пристрою. Office 365 Education містить усі основні програми стандартної версії, а також додаткові інструменти, розроблені спеціально для навчального процесу. До того ж, для студентів і викладачів ця версія є безкоштовною (тоді як для інших користувачів її вартість стартує від 70 доларів на рік) [11]. У контексті інноваційної активності хмарні технології дають змогу швидко тестувати ідеї та масштабувати проекти. В Україні хмарні рішення набувають популярності в малих і середніх підприємствах, що прагнуть оптимізувати витрати та підвищити ефективність. Зокрема, дослідження показують, що використання хмарних технологій сприяє швидшому впровадженню інновацій [29].

Інструменти для аналізу даних і штучного інтелекту (ШІ) відіграють дедалі більшу роль у підвищенні інноваційної активності. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та пропонувати нові ідеї для розвитку продуктів чи послуг. Інструменти на основі ШІ, такі як IBM Watson, допомагають прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати бізнес-процеси. Такі технології використовуються в IT-компаніях для аналізу потреб клієнтів і створення інноваційних продуктів, дозволяючи підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах глобалізації [14].

Соціальні мережі та платформи для співпраці, такі як Slack або Microsoft Teams, сприяють обміну знаннями в неформальному форматі. Ці інструменти дозволяють створювати тематичні канали для обговорення інноваційних ідей, що підвищує залученість працівників. Такі платформи активно використовуються в стартапах і технологічних компаніях, де швидка

комунікація є запорукою успіху. Залучення працівників до таких платформ стимулює їхню творчу активність і сприяє генерації нових ідей [42].

Окремо варто згадати про тренінги та програми безперервного навчання. Це такі програми, які забезпечують організаційними інструментами, які сприяють розвитку знань і навичок працівників [10]. Проведення воркшопів, хакатонів і семінарів дозволяє працівникам отримувати нові знання та застосовувати їх у практичній діяльності. Наприклад, в Україні великі підприємства, такі як ПриватБанк, регулярно проводять тренінги для персоналу, щоб стимулювати інноваційні підходи до роботи [41]. Такі заходи сприяють формуванню культури інновацій і підвищенню мотивації працівників.

Системи управління проектами, такі як Jira або Trello, також є інструментами управління знаннями, оскільки вони дозволяють структурувати проектну діяльність і зберігати знання про попередні проекти. Ці системи допомагають командам відстежувати прогрес, аналізувати результати та використовувати отриманий досвід для майбутніх інновацій. Такі інструменти популярні в IT-секторі, де сприяють швидкому впровадженню нових продуктів. Наприклад, збереження документації про проекти в Jira дозволяє уникнути втрати знань при зміні складу команди [25].

Мотиваційні програми та гейміфікація є інструментами, які стимулюють працівників ділитися знаннями та брати участь в інноваційних процесах [48]. Зокрема, нагороди за нові ідеї чи бонуси за впровадження інновацій мотивують працівників бути активнішими. В Україні такі підходи застосовуються в креативних індустріях, де гейміфікація сприяє залученню працівників до інноваційної діяльності. Натомість, мотиваційні програми підвищують рівень залученості працівників на 20–30% [18].

Культура управління знаннями також є інструментом, який формує сприятливе середовище для інновацій. Підприємства, які заохочують відкритість, співпрацю та експерименти, створюють умови для генерації нових ідей. Перехід до такої культури ускладнений традиційними ієрархічними структурами, але сучасні компанії поступово впроваджують принципи

відкритості. IT-компанії, такі як SoftServe, створюють інноваційні лабораторії, де працівники можуть тестувати нові ідеї [19].

Саме тому сучасні інструменти управління знаннями, такі як інформаційні системи, хмарні технології, ШІ, платформи для співпраці, тренінги, системи управління проєктами та мотиваційні програми, створюють комплексний підхід до підвищення інноваційної активності кадрів. Ці інструменти набувають популярності, особливо в технологічному секторі, де вони сприяють швидкому розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження таких інструментів потребує адаптації до місцевих умов, але їх ефективне використання дозволяє підприємствам досягати значних результатів у сфері інновацій. Управління знаннями – це новий напрямок у діяльності підприємств, спрямований на накопичення та раціональне використання інтелектуального капіталу. Впровадження таких систем є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності організації. Основними перепонами на цьому шляху залишаються низький рівень корпоративної культури та недостатнє використання сучасних інформаційних технологій, що стримує процес адаптації підприємств до нових умов ринку.

Висновки до розділу 1

Досліджено сутність і принципи управління знаннями в контексті сучасного бізнес-середовища, що дозволило ідентифікувати їх як ключові інструменти забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств. Управління знаннями визначено як системний процес, що ґрунтується на таких принципах: системність, спільне використання знань, інтеграція в бізнес-процеси, безперервне навчання, захист інтелектуальних активів, інноваційність та орієнтація на людський капітал. Ці принципи

забезпечують ефективне управління інтелектуальним капіталом, сприяючи його трансформації в стратегічний ресурс.

Встановлено, що система управління знаннями персоналу включає взаємопов'язані елементи: людський капітал, організаційні процеси, технології та корпоративну культуру. Зазначені компоненти формують основу для підвищення продуктивності праці та організаційної ефективності. Зокрема, сучасні інструменти управління знаннями, такі як корпоративні інформаційні системи, хмарні технології, штучний інтелект і мотиваційні програми, відіграють визначальну роль у стимулюванні інноваційної активності персоналу.

В Україні інструменти управління знаннями набувають поширення, зокрема в ІТ-секторі, однак їх впровадження потребує адаптації до локальних економічних, культурних і організаційних умов. Гармонійна взаємодія елементів системи управління знаннями сприяє формуванню інноваційного середовища, що забезпечує швидку адаптацію підприємств до ринкових змін.

Таким чином, управління знаннями є стратегічним ресурсом, який забезпечує сталий розвиток і конкурентні переваги організацій. Ефективне використання знань дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до динамічних ринкових умов, але й створювати нові можливості для інноваційного зростання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика ролі системи управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства та його трудових ресурсів

ТОВ «Візевен Європа» спеціалізується на цифрових рішеннях для фармацевтичної та медичної галузей, що робить її релевантною для дослідження інноваційних процесів та управління знаннями. В ІТ-компаніях знання є ключовим стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність, швидкість розробки продуктів, здатність до інновацій і адаптації до технологічних змін. Ефективне управління знаннями дозволяє зменшити дублювання зусиль, прискорити обмін ідеями, мінімізувати втрату експертизи та посилити командну взаємодію.

ТОВ «Візевен Європа», засноване 01.11.2012, спеціалізується на комп'ютерному програмуванні та консультуванні з питань інформатизації. Компанія розробляє SaaS-продукти для фармацевтичної галузі, зокрема платформи для цифрового маркетингу, e-detailing (електронні презентації для медичних представників) та управління контентом (наприклад, eWizard, Cobalt Engine). Ці рішення включають AI, big data та хмарні технології, що вимагає інтенсивного обміну знаннями між розробниками, маркетологами та аналітиками. Наприклад, продукти ТОВ «Візевен Європа» інтегрують аналітику для персоналізації контенту, що є інноваційним у pharma-маркетингу.

ТОВ «Візевен Європа» є перспективним вибором для аналізу завдяки спеціалізації на SaaS-рішеннях для фармацевтичної галузі, що поєднує ІТ та

інновації. Її продукти (eWizard, Cobalt Engine) та використання AI створюють основу для дослідження управління знаннями.

ТОВ «Візевен Європа» адаптується до сучасних умов (кібератаки, віддалена робота). Фокус на фармацевтичній галузі є актуальним, оскільки Україна розвиває медичний сектор (зростання фармацевтичного ринку на 12% у 2024, за даними Proxima Research). Цифрові рішення для pharma-маркетингу потребують знань у IT та медицині, що робить компанію ідеальною для аналізу управління знаннями.

Як розробник SaaS-платформ, ТОВ «Візевен Європа» використовує інструменти управління знаннями. Серед таких інструментів є такі як Confluence, Jira чи внутрішні бази даних для документації та аналітики контенту. Розробка складних продуктів (eWizard, Cobalt Engine) вимагає координації між командами, що створює основу для аналізу обміну знаннями.

У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку функції системи управління знаннями (СУЗ) в інноваційному контексті набувають особливого значення, особливо в IT-компаніях. Однією з ключових функцій СУЗ є збереження критичних знань і досвіду. Це забезпечується шляхом ретельної документації рішень, технічних підходів, алгоритмів, архітектурних рішень та створення бібліотек коду. Такий підхід дозволяє уникнути втрати важливої інформації при зміні складу команди або при завершенні проєктів, а також дає змогу швидко відтворювати успішні рішення в майбутньому.

Функцією є поширення інноваційних практик у межах компанії. Йдеться про організацію внутрішнього обміну кращими кейсами, проведення Code Review, технічних семінарів, презентацій про власні розробки, а також участь у хакатонах, які стимулюють творчий підхід до вирішення завдань. Такий обмін досвідом сприяє впровадженню нових підходів, прискоренню впровадження інновацій та підвищенню загального рівня експертності команди.

Елементом системи управління знаннями є формування культури навчання в організації. Постійне професійне зростання працівників забезпечується через регулярні технічні зустрічі, воркшопи, внутрішні тренінги та практики реє-

learning, коли колеги навчають один одного. Це створює середовище, в якому знання не лише накопичуються, а й активно циркулюють, розширюючи можливості для генерації нових ідей та рішень.

Важливою функцією є підтримка швидкої адаптації нового персоналу. СУЗ дозволяє оптимізувати процес онбордингу через використання внутрішніх баз знань, wiki-систем, інструкцій, типових рішень і відповіді на часті питання. Це значно скорочує час входження нових працівників у проєкт, зменшує навантаження на команду та сприяє швидкому включенню новачків у продуктивну діяльність.

Усі ці функції разом створюють передумови для стабільного інноваційного розвитку компанії, формуючи її як гнучку, адаптивну і конкурентоспроможну організацію з високим інтелектуальним потенціалом.

У діяльності ТОВ «Візевен Європа» система управління знаннями відіграє важливу роль у розвитку трудових ресурсів і формуванні конкурентоспроможної кадрової політики. Насамперед, вона сприяє професійному розвитку працівників, забезпечуючи легкий доступ до необхідної інформації, внутрішніх інструкцій, технічної документації та бази знань. Це створює умови для безперервного навчання: співробітники можуть самостійно опановувати нові інструменти, методології, а також вивчати кейси з реальних проєктів. Завдяки цьому працівники компанії мають змогу підвищувати свою кваліфікацію без відриву від виробничих процесів.

Система управління знаннями має позитивний вплив на мотивацію персоналу. Участь у внутрішньому обміні знаннями - через написання технічних нотаток, проведення мінітренінгів або участь у спільних воркшопах - дозволяє працівникам відчувати свою причетність до розвитку компанії та її стратегічних цілей. Коли працівник бачить, що його досвід враховується, поширюється й використовується іншими - це посилює його відчуття професійної значущості та стимулює до подальшого саморозвитку.

Важливою перевагою є зменшення рівня плинності кадрів. Інтелектуальна атмосфера, що формується в ТОВ «Візевен Європа», підтримується не лише сучасними технологіями, а й можливостями для зростання та реалізації потенціалу працівників. Коли співробітники мають змогу розвиватися, отримують визнання від колег і керівництва за експертність і готовність ділитися знаннями, рівень лояльності до компанії зростає. Це, у свою чергу, сприяє стабільності кадрового складу та збереженню ключових фахівців.

Окрему увагу компанія приділяє формуванню лідерів знань. У середовищі, де заохочується наставництво, обмін досвідом і менторинг, поступово виростають внутрішні експерти, які стають носіями унікальних компетенцій. Їхній досвід не лише зберігається, а й транслюється іншим членам команди, формуючи сталі професійні зв'язки та розвиваючи культуру взаємної підтримки. Це не лише посилює загальний інтелектуальний капітал підприємства, а й забезпечує сталий розвиток команди на довгострокову перспективу.

ТОВ «Візевен Європа» приділяє увагу постійному навчанню працівників через внутрішні програми, тренінги та доступ до освітніх платформ. Реалізуються ініціативи для розвитку технічних навичок (наприклад, AI, хмарні технології) та soft skills (комунікація, креативність). Такі ініціативи прямо пов'язані з управлінням знаннями, оскільки навчання є ключовим елементом обміну та накопичення знань.

Компанія заохочує інновації через хакатони, tech-ком'юніті та бонуси за креативні ідеї. Наприклад, у 2024 році ТОВ «Візевен Європа» організувало внутрішній хакатон для розробки AI-рішень для фармацевтичного маркетингу, що стимулювало працівників пропонувати нові ідеї.

Для управління знаннями можна використовувати платформи Confluence, Jira та внутрішні бази даних, що підтримують документування та обмін інформацією між командами.

HR-політика включає гнучкі графіки, віддалену роботу та програми визнання (Employee Recognition Program), що сприяють інноваційній активності.

Проте, нові працівники можуть стикатися з перевантаженням інформацією через складність SaaS-продуктів (eWizard, Cobalt Engine).

ТОВ «Візевен Європа» підтримує інклюзивність, різноманітність та екологічні ініціативи, що впливає на корпоративну культуру та мотивацію працівників.

HR-політика ТОВ «Візевен Європа» адаптована до воєнних умов України (гнучкість, віддалена робота), що підкреслює релевантність компанії для дослідження [47].

На сайті компанії представлено Кодекс поведінки компанії. Він описує етичні принципи, стандарти поведінки та корпоративні цінності, які регулюють діяльність працівників [51]. ТОВ дотримується чесності, прозорості та відповідальності у взаємодії з клієнтами, партнерами та колегами, що включає дотримання конфіденційності даних, що є критичним для SaaS-платформ у фармацевтичній галузі (наприклад, eWizard, Cobalt Engine). ТОВ заохочує працівників до креативності та ініціативності, зокрема через внесення пропозицій щодо вдосконалення продуктів. Кодекс підкреслює важливість обміну ідеями в межах tech-ком'юніті, що прямо пов'язано з управлінням знаннями.

ТОВ приділяє значну увагу командній роботі та безперервному професійному розвитку через тренінги, що підтримує обмін знаннями. Активним є використання внутрішніх платформ (Confluence, Jira) для документування та координації.

Відповідно до Кодексу, ТОВ «Візевен Європа» підтримує різноманітність, інклюзивність та екологічну відповідальність, що впливає на мотивацію працівників і сприяє інноваційній активності.

В ТОВ розроблено процедури вирішення етичних дилем, що допомагає уникати бар'єрів у командній роботі, які можуть гальмувати обмін знаннями.

Таким чином, Кодекс поведінки компанії ТОВ «Візевен Європа» підтверджує використання цифрових інструментів та заохочення до обміну ідеями, що є основою системи управління знаннями. Проте відсутність згадок

про AI-аналітику чи структуровані бази знань вказує на потенціал для вдосконалення, наприклад, через NLP для документації чи бази знань для онбордингу. Заклик до креативності та участі в tech-ком'юніті (наприклад, хакатони, згадані в HR-політиці) стимулює інновації. Кодекс адаптовано до українських реалій, включаючи етичні стандарти в умовах війни (прозорість, підтримка працівників).

2.2. Аналіз впливу системи управління знаннями на інноваційну активність підприємства

Система управління знаннями може значно вплинути на інноваційну активність ТОВ, оскільки вона сприяє ефективному створенню, накопиченню, обміну та використанню знань. Цей інструмент дозволяє оптимізувати процеси, залучати працівників до творчої діяльності та створювати умови для появи нових ідей і рішень, що підвищує конкурентоспроможність ТОВ.

СУЗ стимулює генерацію ідей, надаючи централізований доступ до знань, досвіду та найкращих практик. Співробітники можуть використовувати накопичені дані, наприклад бази з інформацією про попередні проєкти чи аналітику, для створення інноваційних рішень. Це дозволяє уникати повторення помилок і пропонувати нові підходи, що сприяють розвитку продуктів чи послуг.

Покращення співпраці та обміну знаннями є ще одним важливим аспектом. Система управління знаннями забезпечує ефективну комунікацію між відділами, командами та навіть зовнішніми партнерами, прискорюючи обмін ідеями. Платформи для спільної роботи, такі як внутрішні вікі чи системи типу SharePoint, дозволяють об'єднувати експертизу різних фахівців, що сприяє крос-функціональним інноваціям.

Завдяки швидкому доступу до технічних, ринкових і клієнтських знань СУЗ скорочує час на розробку інновацій. ТОВ може швидше створювати нові

продукти чи послуги, використовуючи вже наявні напрацювання, що зменшує дублювання зусиль і підвищує ефективність процесів.

СУЗ також сприяє підвищенню компетентності персоналу. Вона забезпечує доступ до навчальних матеріалів, кейсів і експертних знань, що допомагає працівникам розвивати професійні навички та пропонувати інноваційні рішення. Регулярне навчання через СУЗ дозволяє адаптуватися до нових технологій і ринкових трендів, що є важливим для підтримки інноваційної активності.

Ще одним плюсом є покращення аналізу ринку та потреб клієнтів. Система управління знаннями включає інструменти для збору й аналізу даних про ринок, клієнтів і конкурентів, що дозволяє створювати продукти, які краще відповідають потребам споживачів. Наприклад, інтеграція з CRM-системами допомагає аналізувати відгуки клієнтів і генерувати ідеї для нових продуктів.

Система управління знаннями знижує ризики інноваційної діяльності, оскільки накопичені знання про попередні невдачі чи успішні проєкти дозволяють уникати помилок і оптимізувати процес. Документація уроків із минулих проєктів підвищує ефективність нових розробок, що сприяє стабільності та успіху інноваційних ініціатив.

Впровадження СУЗ також формує інноваційну культуру на підприємстві. Система заохочує працівників ділитися ідеями та брати участь у творчих процесах. Наприклад, внутрішні конкурси ідей чи системи заохочення за внесок у базу знань стимулюють активність і креативність.

Проте впровадження СУЗ пов'язане з певними викликами. Початкові витрати на технології, навчання та інтеграцію можуть бути значними. Співробітники можуть чинити опір, не бажаючи ділитися знаннями через страх втрати конкурентної переваги всередині компанії. Крім того, СУЗ потребує постійного оновлення та модерації, щоб залишатися актуальною та ефективною.

Отже, система управління знаннями є потужним інструментом для підвищення інноваційної активності підприємства. Вона сприяє створенню нових ідей, прискорює розробку продуктів, знижує ризики та формує культуру,

орієнтовану на інновації. Для максимального ефекту необхідно забезпечити залученість персоналу, інтеграцію з бізнес-процесами та регулярне оновлення системи, що дозволить підприємству досягати високих результатів у інноваційній діяльності.

Система управління знаннями суттєво впливає на фінансові результати ТОВ «Візевен Європа», сприяючи підвищенню ефективності, оптимізації процесів і стимулюванню інноваційної діяльності. Вона забезпечує структуроване накопичення, обмін і використання знань, що позитивно позначається на доходах, витратах і загальній фінансовій стабільності компанії.

Перш за все, СУЗ сприяє зростанню доходів через стимулювання інновацій. Завдяки накопиченню та обміну знаннями співробітники створюють нові продукти, послуги чи бізнес-моделі, які відповідають ринковим потребам. Наприклад, аналіз даних про клієнтів через СУЗ може допомагати розробити ІТ продукти, що сприяють збільшенню доходів, як це видно на прикладі зростання доходів ТОВ «Візевен Європа» з 14 299 тис. грн у 2020 році до 27 869 тис. грн у 2024 році. Такий підхід дозволяє виходити на нові ринки та залучати більше клієнтів, що прямо впливає на фінансові показники (табл. 2.1).

Дослідження динаміки результатів функціонування ТОВ «Візевен Європа» відображено у таблицях 2.1-2.3.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Візевен Європа»

Показник	2020 (База)	2021 / Абсолютне відхилення /Відносне відхилення	2022 / Абсолютне відхилення / Відносне відхилення	2023 / Абсолютне відхилення /Відносне відхилення	2024 / Абсолютне відхилення /Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6
К-сть персоналу, чол.		16	21 / +5 / +31,25%	21 / +5 / +31,25%	22 / +6 / +37,50%

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Дохід, тис. грн.	14 299	11 428 / -2 871 / -20,08%	11 523 / -2 776 / -19,41%	19 574 / +5 275 / +36,89%	27 869 / +13 570 / +94,91%
Чистий прибуток, тис. грн.	3 114	767 / -2 347 / -75,37%	244 / -2 870 / -92,16%	-3 920 / -7 034 / -225,82%	207 / -2 907 / -93,35%
Активи, тис. грн.	14 584	9 840 / -4 744 / -32,53%	9 800 / -4 784 / -32,80%	6 683 / -7 901 / -54,18%	7 093 / -7 491 / -51,37%
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	6 647	1 973 / -4 674 / -70,32%	1 243 / -5 404 / -81,30%	2 345 / -4 302 / -64,72%	3 013 / -3 634 / -54,67%
Довгострокові зобов'язання тис. грн.	386	461 / +75 / +19,43%	750 / +364 / +94,30%	945 / +559 / +144,82%	1 123 / +737 / +190,93%
Поточні зобов'язання тис. грн.	7 142	1 556 / -5 586 / -78,21%	982 / -6 160 / -86,25%	1 591 / -5 551 / -77,72%	1 616 / -5 526 / -77,37%
Власний капітал, тис. грн.	7 055	7 823 / +768 / +10,89%	8 067 / +1 012 / +14,34%	4 147 / -2 908 / -41,22%	4 354 / -2 701 / -38,27%

Джерело: розраховано автором на основі [35]

З 2021 по 2024 рік кількість персоналу зросла з 16 до 22 осіб. Найбільше зростання відбулося у 2022 році, після чого показник стабілізувався у 2023 році та незначно зріс у 2024 році.

Дохід знизився у 2021 та 2022 роках порівняно з 2020 роком, але у 2023 році зріс на 36,89%, а у 2024 році – на 94,91. Чистий прибуток також суттєво знизився у 2021 та 2022 роках, а у 2023 році підприємство зазнало збитків. У 2024

році чистий прибуток відновився до 207 тис. грн, але залишився значно нижчим за базовий 2020 рік.

Загальна сума активів зменшувалася з 2020 по 2023 рік, досягнувши мінімуму в 6 683 тис. грн. У 2024 році активи зросли, але все ще на 51,37% нижче базового рівня.

Гроші та їх еквіваленти різко знизилися у 2021 та 2022 роках. У 2023 та 2024 роках спостерігається зростання, але рівень 2024 року все ще на 54,67% нижчий за 2020 рік.

Довгострокові зобов'язання постійно зростали з 2020 по 2024 рік, досягнувши 1 123 тис. грн у 2024 році, що може вказувати на зростання боргового навантаження.

Поточні зобов'язання значно знизилися у 2021 та 2022 роках, залишаючись відносно стабільними у 2023 та 2024 роках, але все ще на 77,37% нижче базового рівня.

Власний капітал зріс у 2021 та 2022 роках, але значно знизився у 2023 та 2024 роках через збитки 2023 року.

Негативними аспектами є значне зниження чистого прибутку, активів та грошей і їх еквівалентів порівняно з 2020 роком, а також зростання довгострокових зобов'язань. ТОВ продемонструвало відновлення у 2024 році (зростання доходів, незначне зростання прибутку та активів), але залишається вразливим через високі зобов'язання та зниження власного капіталу.

Крім того, СУЗ допомагає скорочувати витрати. Завдяки доступу до бази знань про попередні проекти чи кращі практики ТОВ має змогу уникати дублювання роботи та повторних помилок, що знижує операційні витрати. Наприклад, використання накопичених даних дозволяє оптимізувати процеси розробки, зменшуючи витрати на ресурси та час. Це сприяє підвищенню чистого прибутку, що є критично важливим для фінансової стабільності ТОВ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміки показників звіту про фінансові результати ТОВ «Візевен Європа»
(базисний метод, база – 2021 рік)

Показник	2021 (База)	2022 / Абс. відхилення / Відн. відхилення	2023 / Абс. відхилення / Відн. відхилення	2024 / Абс. відхилення / Відн. відхилення
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	11 218.80	9 734.40 / -1 484.40 / -13.23%	19 043.00 / +7 824.20 / +69.73%	27 519.80 / +16 301.00 / +145.29%
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	4 929.00	5 885.60 / +956.60 / +19.41%	6 530.00 / +1 601.00 / +32.48%	4 800.90 / -128.10 / -2.60%
Інші доходи (тис. грн)	209.20	1 788.30 / +1 579.10 / +754.54%	530.80 / +321.60 / +153.73%	349.60 / +140.40 / +67.11%
Інші витрати (тис. грн)	5 563.10	5 339.40 / -223.70 / -4.02%	16 934.50 / +11 371.40 / +204.43%	22 861.50 / +17 298.40 / +310.95%
Разом доходи (тис. грн)	11 428.00	11 522.70 / +94.70 / +0.83%	19 573.80 / +8 145.80 / +71.26%	27 869.40 / +16 441.40 / +143.83%
Разом витрати (тис. грн)	10 492.10	11 225.00 / +732.90 / +6.99%	23 464.50 / +12 972.40 / +123.67%	27 662.40 / +17 170.30 / +163.66%
Фінансовий результат до оподаткування (тис. грн)	935.90	297.70 / -638.20 / -68.19%	-3 890.70 / -4 826.60 / -515.62%	207.00 / -728.90 / -77.88%
Податок на прибуток (тис. грн)	168.50	53.60 / -114.90 / -68.19%	29.60 / -138.90 / -82.43%	0.00 / -168.50 / -100.00%
Чистий прибуток (збиток) (тис. грн)	767.40	244.10 / -523.30 / -68.19%	-3 920.30 / -4 687.70 / -610.78%	207.00 / -560.40 / -73.03%

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Чистий дохід від реалізації стабільно зростає з 2023 року, досягнувши +145.29% у 2024 році порівняно з 2021. У 2024 році ТОВ повернулося до прибутковості після збитків у 2023 році. Зниження собівартості у 2024 році (-26.48% порівняно з 2023) свідчить про покращення показників ефективності.

Значне зростання інших витрат у 2023 та 2024 роках негативно вплинуло на фінансовий результат. Чистий прибуток у 2024 році, хоча й позитивний, залишається значно нижчим за 2021 рік.

ТОВ демонструє відновлення у 2024 році завдяки зростанню доходів і зниженню собівартості, але високі інші витрати залишаються ключовою проблемою. Відсутність податку на прибуток у 2024 році свідчить про наявність збитків попередніх періодів.

Ще одним важливим аспектом є підвищення продуктивності персоналу. СУЗ забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації, що скорочує час на виконання завдань і підвищує ефективність роботи. Наприклад, зростання кількості персоналу з 16 до 22 осіб у період з 2021 по 2024 роки при одночасному збільшенні доходів свідчить про підвищення продуктивності. Це дозволяє ТОВ досягати кращих результатів із меншими ресурсами, що позитивно впливає на фінансові показники.

Таблиця 2.3

Динаміки продуктивності праці ТОВ «Візевен Європа»
(базисний метод, 2020 рік – база)

Рік	Продуктивність, тис. грн/особу	Абсолютне відхилення, тис. грн/особу	Відносне відхилення, %
2020	893,69	-	-
2021	544,19	-349,50	-39,10%
2022	548,71	-344,98	-38,60%
2023	889,73	-3,96	-0,44%
2024	1 266,77	+373,08	+41,75%

Джерело: розраховано автором методом на основі [35]

У 2021 та 2022 роках продуктивність праці значно знизилася через зменшення доходу та зростання кількості персоналу. У 2023 році продуктивність майже повернулася до рівня 2020 року, завдяки зростанню доходу. У 2024 році продуктивність праці суттєво зросла, досягнувши найвищого значення (1 266,77 тис. грн/особу) за рахунок значного зростання доходу при стабільній кількості персоналу.

Система управління знаннями також сприяє зниженню ризиків, що має прямий вплив на фінансові результати. Накопичення знань про попередні невдачі чи ризики допомагає уникати фінансових втрат. Наприклад, аналіз причин збитків у 2023 році (-3 920 тис. грн) через СУЗ міг сприяти швидшому відновленню прибутковості у 2024 році (+207 тис. грн). Зменшення ризиків забезпечує стабільність таких показників, як чистий прибуток і власний капітал.

Покращення якості прийняття рішень є ще одним важливим ефектом СУЗ. Доступ до аналітичних даних, ринкової інформації та експертних знань дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що сприяють фінансовій ефективності. Наприклад, ефективне використання СУЗ могло допомогти уникнути значного скорочення активів (-54,17% у 2023 році) через кращий аналіз ринкових умов, що сприяє довгостроковій фінансовій стабільності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Візевен Європа»

Показник	2020 (База)	2021 / Абсол. відхилення / Відносне відхилення	2022 / Абсол. відхилення / Відносне відхилення	2023 / Абсол. відхилення / ідносне відхилення)	2024 / Абсол. відхилення / Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	168,93 %	498,71% / 329,78 в.п. / 195,23%	828,17% / 659,24 в.п. / 390,24%	337,25% / 168,32 в.п. / 99,65%	383,10% / 214,17 в.п. / 126,78%

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	93,07 %	126,76% / 33,69 в.п. / 36,20%	126,52% / 33,45 в.п. / 35,94%	147,43% / 54,36 в.п. / 58,40%	186,38% / 93,31 в.п. / 100,24%
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	168,69 %	498,71% / 330,02 в.п. / 195,58%	828,17% / 659,48 в.п. / 390,89%	337,25% / 168,56 в.п. / 99,89%	383,10% / 214,41 в.п. / 127,11%
Рентабельність активів, %	48,37 %	79,50% / 31,13 в.п. / 64,36%	82,32% / 33,95 в.п. / 0,19%	62,05% / 13,68 в.п. / 28,28%	61,38% / 13,01 в.п. / 26,90%
Чиста маржа, %	21,35 %	7,80% / -13,55 в.п. / -63,47%	2,49% / -18,86 в.п. / -88,34%	-58,66% / -80,01 в.п. / -374,75%	2,92% / -18,43 в.п. / -86,32%
Коефіцієнт заборгованості, %	56,64 %	10,32% / -46,32 в.п. / -81,78%	3,07% / -53,57 в.п. / -94,58%	-64,19% / -120,83 в.п. / -213,33%	4,87% / -51,77 в.п. / -91,40%

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [35]

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році зріс на 329,78 в.п., а у 2022 році досяг піку 828,17%, що свідчить про значне покращення здатності покривати поточні зобов'язання. У 2023 році показник знизився, але у 2024 році зріс до 383,10%, залишаючись вищим за базовий рівень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав постійне зростання з 93,07% у 2020 році до 186,38% у 2024 році, що вказує на покращення ліквідності за рахунок збільшення грошових коштів і їх еквівалентів, що дозволяє швидко покривати зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності повторює динаміку поточної ліквідності, що свідчить про стабільну здатність покривати зобов'язання ліквідними активами.

Коефіцієнт автономії зріс із 48,37% у 2020 році до 82,32% у 2022 році, що вказує на збільшення частки власного капіталу. У 2023–2024 роках знизився, але

залишається вищим за базовий рівень, демонструючи стабільну фінансову незалежність.

Рентабельність активів продемонструвала значне зниження у 2021 році і 2022 році. У 2023 році показник став від'ємним через збитки, але у 2024 році частково відновився до 2,92%. Рентабельність власного капіталу мала аналогічну тенденцію до ROA. Чиста маржа у 2023 році стала від'ємною, але у 2024 році відновилася до 0,75%, що вказує на низьку прибутковість продажів.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс із у 2022 році, знизився у 2023 році і знову зріс до 483,69% у 2024 році, що свідчить про стабільне покриття необоротних активів власним капіталом. Коефіцієнт заборгованості у 2024 році склав 22,79%, що вказує на зниження залежності від позик.

Загалом ТОВ демонструє покращення показників ліквідності та фінансової незалежності, але потребує уваги до підвищення рентабельності для забезпечення довгострокової прибутковості.

Крім того, СУЗ зміцнює конкурентні позиції ТОВ. Швидка адаптація до ринкових змін завдяки накопиченим знанням дозволяє випереджати конкурентів і збільшувати частку ринку. Це позитивно впливає на дохід і власний капітал, як, наприклад, зростання власного капіталу до 8 067 тис. грн у 2022 році. Сильні конкурентні позиції також сприяють залученню інвестицій, що може зменшити залежність від довгострокових зобов'язань, які зросли до 1 123 тис. грн у 2024 році.

Водночас впровадження СУЗ пов'язане з певними викликами. Початкові витрати на програмне забезпечення, навчання та інтеграцію можуть тимчасово знизити чистий прибуток. Крім того, персонал може потребувати часу для адаптації до нової системи, що може сповільнити короткострокові фінансові результати. Якщо СУЗ не інтегрована в бізнес-процеси або не оновлюється регулярно, її вплив на фінансові показники може бути мінімальним.

Висновки до розділу 2

Отже, система управління знаннями є потужним інструментом для покращення фінансових результатів підприємства. Вона сприяє зростанню доходів, скороченню витрат, підвищенню продуктивності, зниженню ризиків і зміцненню конкурентних позицій. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити належне впровадження, інтеграцію в бізнес-процеси та постійну підтримку системи, що дозволить підприємству оптимізувати свої фінансові показники в довгостроковій перспективі.

Вплив системи управління знаннями на трудові ресурси ТОВ «Візевен Європа» є глибоким і системним. Система не лише оптимізує процеси навчання й адаптації, але й зміцнює корпоративну культуру, стимулює розвиток лідерства та забезпечує стійкість кадрового потенціалу компанії.

Виявлено позитивні та негативні тенденції розвитку ТОВ «Візевен Європа», які зокрема є наслідками існування системи управління знаннями. Позитивними тенденціями визначено значне зростання ліквідності (поточної, абсолютної, швидкої) у 2021–2022 роках, стабільний коефіцієнт автономії та зниження заборгованості свідчать про покращення фінансової стійкості ТОВ «Візевен Європа». Негативні тенденції є, до них відносяться різке падіння рентабельності (ROA, ROE, чиста маржа) у 2023 році через збитки, хоча у 2024 році спостерігається часткове відновлення.

РОЗДІЛ 3.

ЗАХОДИ З РОЗВИТКУ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні засади удосконалення системи управління знаннями на підприємстві

Концептуальні засади підвищення ефективності системи управління знаннями на підприємстві спрямовані на оптимізацію процесів створення, збору, зберігання, поширення та використання знань для досягнення стратегічних цілей організації. Вони включають наступні ключові принципи та підходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Концептуальні засади підвищення ефективності системи управління знаннями
на підприємстві

Принцип	Опис	Ключові заходи
1	2	3
Стратегічна інтеграція знань	СУЗ узгоджується з місією, баченням і стратегічними цілями підприємства. Знання розглядаються як ключовий актив для забезпечення конкурентних переваг.	Визначення пріоритетних напрямів використання знань для підтримки інновацій, оптимізації процесів і підвищення якості продуктів/послуг.
Формування культури знань для стимулювання обміну досвідом і знаннями.	Створення середовища, що заохочує обмін знаннями між співробітниками, командами та підрозділами. знаннями. клієнтських даних.	Впровадження мотиваційних механізмів (матеріальних і нематеріальних) для стимулювання обміну досвідом і знаннями.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Управління явними та неявними знаннями	Явні знання систематизуються у базах даних, а неявні трансформуються в явні через комунікацію та навчання.	Систематизація документації, звітів, інструкцій у базах даних; організація тренінгів, воркшопів, менторства та внутрішніх комунікаційних каналів.
Технологічна підтримка	Використання ІТ-інструментів для автоматизації та прискорення процесів управління знаннями.	Впровадження систем управління знаннями (Knowledge Management Systems), платформ для колаборації (Microsoft Teams, Confluence), хмарних сховищ і аналітичних інструментів.
Безперервне навчання та розвиток компетенцій	Інвестування в навчання працівників для підвищення їхніх професійних навичок.	Організація тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації; створення внутрішніх освітніх платформ для самонавчання.
Орієнтація на клієнта	Використання знань про клієнтів для вдосконалення продуктів і послуг.	Збір даних через CRM-системи, аналіз зворотного зв'язку, впровадження персоналізованих підходів на основі клієнтських даних.
Моніторинг і оцінка ефективності	Оцінка впливу СУЗ на продуктивність та інновації через чіткі показники.	Визначення KPI (швидкість впровадження інновацій, зниження витрат, підвищення продуктивності, задоволеність клієнтів); регулярний аудит знань.
Гнучкість і адаптивність	Забезпечення здатності СУЗ адаптуватися до ринкових і технологічних змін.	Впровадження ітеративного підходу до вдосконалення системи на основі зворотного зв'язку; швидке реагування на зовнішні зміни.

Джерело: створено автором на основі [11, 21,31, 36]

Підвищення ефективності системи управління знаннями на підприємстві є комплексним процесом, спрямованим на оптимізацію використання інтелектуального капіталу для досягнення стратегічних цілей організації. Процес включає п'ять ключових етапів, кожен із яких має свої завдання, інструменти та очікувані результати, а також сприяє досягненню загальних цілей, таких як підвищення інноваційності, зниження витрат, покращення якості рішень і зростання конкурентоспроможності.

Першим етапом є комплексний аналіз існуючої системи управління знаннями. Цей процес передбачає оцінку доступних знань, включаючи як явні (документація, звіти, інструкції), так і неявні (досвід, навички працівників) знання. Аналіз спрямований на виявлення сильних сторін, таких як наявність кваліфікованих кадрів чи ефективних інструментів, та слабких сторін, наприклад, прогалин у документації, низької залученості працівників до обміну знаннями чи відсутності єдиної інформаційної платформи. Для цього можуть використовуватися методики аудиту знань, опитування персоналу, аналіз бізнес-процесів і оцінка технологічної інфраструктури. Результатом цього етапу є чітке розуміння поточного стану СУЗ, що дозволяє визначити проблемні зони та можливості для вдосконалення.

На основі результатів діагностики формується стратегія управління знаннями, яка має бути узгоджена з місією, баченням і стратегічними цілями підприємства. Цей етап включає визначення конкретних цілей СУЗ, таких як підвищення інноваційної активності, оптимізація операційних процесів чи покращення клієнтського досвіду. Пріоритети встановлюються залежно від потреб організації, наприклад, фокус на автоматизації збору знань чи розвиток компетенцій працівників. Також розробляється план дій, який включає конкретні кроки для реалізації стратегії, такі як впровадження нових технологій чи навчання персоналу. Цей етап завершується створенням чіткого дорожнього плану, який враховує особливості підприємства та його ресурси.

На третьому етапі здійснюється інтеграція сучасних технологій і створення процедур для ефективного обміну знаннями. Цей етап включає впровадження

інформаційних систем, таких як бази знань (наприклад, Confluence, SharePoint), платформи для колаборації (Microsoft Teams, Slack) та хмарні сховища. Процедури обміну знаннями передбачають розробку стандартів документування, створення внутрішніх форумів для обміну досвідом і впровадження автоматизованих інструментів аналізу даних. Це може включати централізовану базу знань із інформацією про європейські стандарти та клієнтські вимоги. Мета цього етапу - забезпечити швидкий і зручний доступ до знань, а також автоматизувати процеси їх збору та поширення.

Четвертий етап спрямований на підвищення обізнаності працівників про важливість СУЗ і їхню роль у її функціонуванні. Проводяться тренінги, семінари та воркшопи з використання нових інструментів і процедур. Особлива увага приділяється формуванню культури знань, яка заохочує обмін досвідом і співпрацю. Наприклад, можна впровадити програми менторства, де досвідчені працівники передають неявні знання новачкам, або мотиваційні механізми, такі як бонуси за внесення корисних матеріалів до бази знань. Цей етап також включає комунікаційні заходи, спрямовані на підвищення залученості працівників, наприклад, регулярні внутрішні зустрічі чи онлайн-форуми для обговорення ідей.

Останній етап передбачає постійний моніторинг ефективності СУЗ і внесення необхідних коректив. Для цього встановлюються ключові показники ефективності (KPI), такі як швидкість впровадження інновацій, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності чи рівень задоволеності клієнтів. Проводиться регулярний аудит знань для виявлення нових прогалин і можливостей для вдосконалення. Зворотний зв'язок від працівників і клієнтів використовується для ітеративного вдосконалення системи. Цей етап забезпечує гнучкість і адаптивність СУЗ до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові ринкові тренди чи технологічні інновації.

Послідовне виконання цих етапів забезпечує створення ефективної системи управління знаннями, яка трансформує інтелектуальний капітал у стратегічний ресурс. Зазначенне означає підвищення конкурентоспроможності

на європейському ринку, оптимізацію внутрішніх процесів і формування інноваційного середовища, що сприяє сталому розвитку.

Реалізація зазначених етапів сприяє досягненню кількох ключових результатів:

1. Впровадження ефективної системи управління знаннями на підприємстві забезпечує низку стратегічних результатів, які сприяють сталому розвитку, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Ці результати охоплюють підвищення інноваційної активності, зниження операційних витрат, покращення якості прийняття рішень і зростання адаптивності до ринкових змін. Нижче детально розкрито кожен із цих аспектів, підкреслюючи їх значення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Ефективна СУЗ забезпечує швидкий і структурований доступ до актуальних знань, що є основою для генерації нових ідей і впровадження інновацій. Централізована база знань, наприклад, на платформі Confluence чи SharePoint, дозволяє працівникам оперативно отримувати інформацію про європейські стандарти, ринкові тренди чи клієнтські потреби, що є особливо важливим для ТОВ «Візевен Європа» в контексті роботи на європейському ринку. Крім того, створення середовища для обміну знаннями, такого як внутрішні форуми, воркшопи чи програми менторства, стимулює творчу активність працівників. Таке сприяє розробці нових продуктів, удосконаленню послуг і впровадженню інноваційних підходів до бізнес-процесів, що зміцнює позиції підприємства в конкурентному середовищі.

3. Оптимізація процесів завдяки СУЗ дозволяє значно скоротити операційні витрати. Автоматизація рутинних завдань, таких як пошук інформації чи документообіг, зменшує час, витрачений працівниками на виконання адміністративних функцій. Наприклад, як було розраховано раніше, впровадження бази знань може скоротити час пошуку інформації з 2 годин до 0,5 години на день для кожного працівника, що призводить до економії в мільйони гривень щорічно. Крім того, систематизація знань і доступ до актуальних інструкцій зменшує кількість помилок, спричинених браком інформації, таких

як невідповідність європейським стандартам чи неправильне оформлення документації. зазначене знижує витрати на виправлення помилок і підвищує ефективність операційних процесів.

4. Централізований доступ до достовірних і актуальних даних, забезпечений СУЗ, створює міцну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, інтеграція CRM-систем із базою знань дозволяє менеджерам швидко аналізувати клієнтські дані, ринкові тенденції чи зворотний зв'язок, що сприяє розробці персоналізованих пропозицій для клієнтів. Це може означати швидше реагування на вимоги європейських партнерів чи адаптацію продуктів до специфічних стандартів ЄС, таких як GDPR чи сертифікація CE. Доступ до структурованої інформації також зменшує ризик суб'єктивних помилок у рішеннях, що підвищує їхню якість і сприяє досягненню стратегічних цілей.

5. Ефективна СУЗ забезпечує підприємству гнучкість і здатність швидко адаптуватися до динамічних ринкових умов. У сучасному бізнес-середовищі, де технологічні інновації та ринкові тренди змінюються стрімко, можливість оперативно отримувати та використовувати знання є критично важливою. Для ТОВ «Візевен Європа» це може включати швидке реагування на нові регуляції ЄС, зміни в потребах клієнтів чи появу нових технологій. Ітеративний підхід до вдосконалення СУЗ, що базується на регулярному аудиті знань і зворотному зв'язку, дозволяє підприємству постійно оновлювати свої процеси та стратегії. Це сприяє не лише утриманню конкурентних позицій, але й створенню нових можливостей для розвитку, таких як вихід на нові ринки чи розробка інноваційних продуктів.

Таким чином, впровадження ефективної системи управління знаннями створює комплексний ефект, що охоплює інноваційний розвиток, економію ресурсів, підвищення якості рішень і зміцнення ринкових позицій. Такі результати означають не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й можливість успішно конкурувати на європейському ринку, адаптуючись до його високих стандартів і динамічних умов.

3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з покращення системи управління знаннями в процесі активізації інноваційного потенціалу трудових ресурсів підприємства

Для ІТ-компанії, яка працює в контексті європейського ринку та ІТ-сектору, підвищення ефективності системи управління знаннями потребує врахування специфіки галузі, зокрема швидкого темпу технологічних змін, високої конкуренції та потреби у постійному навчанні. Конкретними заходами для підвищення ефективності СУЗ, які враховують сучасні підходи до управління знаннями та особливості ІТ-компаній, є такі:

1. Впровадження централізованої платформи управління знаннями. Одним із ключових заходів для ІТ-компанії є створення централізованої платформи для збору, зберігання та поширення знань, яка відповідає потребам швидкого доступу до інформації в динамічному ІТ-середовищі. Рекомендується впроваджувати одну з платформ, таких як Confluence, Notion або GitLab Wiki, які інтегруються з інструментами розробки (GitHub, Jira) та підтримують документацію кодів, API, технічних специфікацій і стандартів ЄС (наприклад, GDPR). Платформа повинна мати функції пошуку за ключовими словами, тегами та інтеграцію з хмарними сервісами (AWS, Azure) для забезпечення масштабованості. Така платформа дозволить розробникам, менеджерам проєктів і клієнтським командам швидко отримувати доступ до актуальних даних, таких як технічна документація, клієнтські вимоги чи внутрішні інструкції. Реалізація цього заходу передбачає початкове налаштування, навчання персоналу і технічну підтримку. Очікуваний результат - скорочення часу на пошук інформації, що може забезпечити економію витрат.

2. Автоматизація збору та аналізу знань за допомогою штучного інтелекту. Сучасні ІТ-компанії активно використовують інструменти штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації управління знаннями. Рекомендується розширювати застосування ШІ-інструментів, таких як чат-боти на базі NLP (наприклад, Rasa

або Dialogflow) для автоматизації відповідей на типові запитання розробників і клієнтів, а також аналітичні системи для обробки великих обсягів даних (Power BI, Tableau). Наприклад, ШІ може аналізувати логи проєктів, виявляти типові помилки в коді чи пропонувати оптимальні архітектурні рішення на основі історичних даних. Це особливо актуально для IT-компанії, яка працює з європейськими клієнтами, де потрібна швидка адаптація до вимог безпеки та якості. Впровадження таких інструментів потребує інтеграції з існуючими системами і навчання команди для їх використання. Очікуваний результат - зменшення помилок у розробці, що може заощадити значну суму щорічно, а також забезпечити підвищення швидкості реагування на клієнтські запити.

3. Організація внутрішніх хакатонів і знаннєвих сесій. Для стимулювання обміну неявними знаннями (досвід, інтуїція, технічні навички) рекомендується регулярно проводити внутрішні хакатони, код-рев'ю сесії та знаннєві воркшопи. Ці заходи сприяють передачі досвіду між senior- і junior-розробниками, а також генерації інноваційних ідей для продуктів чи оптимізації процесів. Наприклад, хакатон може бути присвячений розробці нових функцій для клієнтських проєктів, сумісних із європейськими стандартами, або оптимізації DevOps-процесів. Організація таких заходів потребує мінімальних витрат на подію, включаючи логістику та призи, але сприяє підвищенню залученості працівників і створенню культури знань. Очікуваний результат - зростання інноваційної активності, що може проявитися у розробці нових продуктів чи покращенні клієнтських рішень, а також підвищення рівня задоволеності працівників.

4. Навчання з європейських стандартів і технологічних трендів. Враховуючи специфіку IT-сектору та орієнтацію на європейський ринок, необхідно організувати регулярні тренінги з ключових стандартів (GDPR, ISO тощо) і сучасних технологій (AI, blockchain, serverless-архітектури). Навчання можна проводити у форматі онлайн-курсів (Coursera, Udemy) або залучати експертів із європейських організацій, таких як Центр українсько-європейського наукового співробітництва. Витрати на навчання компенсуються підвищенням компетенцій команди, що дозволяє компанії відповідати вимогам європейських

клієнтів і брати участь у більш складних проєктах. Очікуваний результат — зростання кількості успішно виконаних контрактів і підвищення репутації компанії на європейському ринку.

5. Впровадження системи мотивації за внесок у знання. Для заохочення працівників ділитися знаннями рекомендується створити мотиваційну програму, яка винагороджує внесок у базу знань, участь у знаннєвих сесіях чи менторство. Наприклад, працівники можуть отримувати бонуси або нематеріальні стимули, такі як додаткові дні відпустки чи визнання на внутрішніх платформах. Для IT-компанії це особливо важливо, оскільки неявні знання розробників (наприклад, підходи до оптимізації коду чи вирішення специфічних технічних проблем) є цінним активом. Витрати на програму окупаються за рахунок підвищення залученості та продуктивності. Очікуваний результат збільшення кількості матеріалів у базі знань і зниження плинності кадрів завдяки покращенню корпоративної культури.

6. Моніторинг і вдосконалення СУЗ. Для забезпечення довгострокової ефективності СУЗ необхідно впровадити систему моніторингу з використанням КРІ, таких як кількість нових документів у базі знань, частота використання платформи, рівень залученості працівників і кількість інноваційних пропозицій. Для цього можна використовувати аналітичні інструменти, інтегровані з платформою знань (наприклад, Google Analytics для Confluence). Регулярний аудит знань (раз на квартал) дозволяє виявляти прогалини, наприклад, брак документації з нових технологій, і коригувати стратегію. Витрати на моніторинг є мінімальними порівняно з економічним ефектом. Очікуваний результат — підвищення ефективності СУЗ за рахунок ітеративного вдосконалення.

Заходи, адаптовані до специфіки IT-компанії та європейського ринку, забезпечують комплексний підхід до підвищення ефективності СУЗ. Заходи сприяють не лише оптимізації внутрішніх процесів і зниженню витрат, але й зміцненню позицій на конкурентному ринку завдяки інноваціям, відповідності стандартам і високій залученості команди.

Впровадження централізованої платформи управління знаннями, такої як Confluence, є ключовим заходом для підвищення ефективності системи управління знаннями у ІТ компанії. Платформа забезпечує систематизацію технічної документації, стандартів ЄС, клієнтських вимог і внутрішніх інструкцій, інтегруючись із інструментами розробки (Jira, GitHub). Це дозволяє скоротити час на пошук інформації на 50% (з 2 годин до 1 години на день на працівника), зменшити помилки в розробці та підвищити відповідність європейським стандартам.

Витрати на впровадження платформи управління знаннями становлять 352750 грн і розподіляються за такими статтями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження платформи управління знаннями на ІТ підприємстві

Елемент витрат	Опис	Значення, грн.
Ліцензія на платформу	Хмарна версія Confluence для 25 користувачів (з урахуванням резерву), включає пошук, тегування, інтеграцію з Jira і GitHub.	207500
Навчання персоналу	Дві тренінгові сесії по 4 години для 22 працівників, включаючи навчання роботі з платформою, створення сторінок, використання шаблонів, доступ до Atlassian University.	41500
Налаштування системи	Конфігурація платформи та інтеграція з Jira, GitHub, хмарними сервісами (AWS/Azure): 40 годин на конфігурацію + 40 годин на кастомізацію (шаблони, права доступу)	83000
Технічна підтримка (перший рік)	Адміністрування та оновлення платформи: 4 години/місяць × 12 місяців × 10 USD/год*41,5 + резерв 20 USD*41,5.	20750
Загальні витрати		352750

Джерело: розраховано автором

Економія від впровадження оцінюється через скорочення часу на пошук інформації: з урахуванням економії 1 години на день на працівника (з 2 годин до 1 години, 50% скорочення) для 22 працівників:

$$T_{\text{пот}} = 22 \text{ працівники} * 2 \text{ год/день} * 5 \text{ днів/тиждень} = 220 \text{ год/тиждень.}$$

$$R_{\text{пот}} = 220 * 622.5 = 136,950 \text{ грн/тиждень.}$$

$$T_{\text{впров}} = 22 \text{ працівники} * 1 \text{ год/день} * 5 \text{ днів} = 110 \text{ год/тиждень.}$$

$$R_{\text{впров}} = 110 * 622.5 = 68,475 \text{ грн/тиждень.}$$

$$\text{Економія на тиждень } E_{\text{тижд}} = 136,950 - 68,475 = 68,475 \text{ грн.}$$

$$\text{Економія за рік } E_{\text{рік}} = 68,475 * 52 \text{ тижні} = 3,560,700 \text{ грн.}$$

З урахуванням чистого доходу 27,519,800 грн, припустимо, що помилки в розробці (наприклад, невідповідність стандартам ЄС) становлять 5% від доходу:

$$R_{\text{помилки}} = 27,519,800 * 0.05 = 1,375,990 \text{ грн/рік.}$$

Впровадження платформи зменшує помилки на 50%, що дає економію:

$$E_{\text{помил}} = 1,375,990 * 0.5 = 687,995 \text{ грн/рік.}$$

$$\text{Загальна економія за рік } E = 3,560,700 + 687,995 = 4,248,695 \text{ грн.}$$

Показники економічної ефективності представлені у таблиці 3.3.

Період окупності у 36 днів (~5.15 тижнів) є реалістичним для ІТ-компанії з 22 працівниками, враховуючи високу вартість робочого часу і значний потенціал економії від систематизації знань. Згідно з кейсами впровадження Confluence (Atlassian), ІТ-компанії скорочують час на пошук інформації на 50–80%, що відповідає припущенню про 50% економію. Фінансова спроможність компанії дозволяє покрити витрати, а низький чистий прибуток не є перешкодою завдяки високій ліквідності. Аналогічні проекти в ІТ-компаніях (EPAM, GlobalLogic) окупаються за 1–3 місяці, що підтверджує реалістичність 36 днів.

Ризики, зокрема такі як повільна адаптація чи недостатнє наповнення бази знань, можуть подовжити окупність до 6–8 тижнів, але це все ще швидкий термін. Прогнозовані ризи представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

**Показники економічної ефективності впровадження
платформи управління знаннями на IT підприємстві**

Показник	Опис	Значення
Чистий економічний ефект	Різниця між загальною річною економією та максимальними витратами на впровадження платформи (4248695 грн – 352750 грн).	3,895,945 грн
NPV (чиста теперішня вартість)	Дисконтована економія за рік мінус витрати, при дисконтній ставці 16%.	3,309,918 грн
ROI (рентабельність інвестицій)	Відношення чистого економічного ефекту до витрат	1104%
Період окупності	Час, необхідний для покриття витрат (352,750 ÷ 68,475).	5,15 тижнів (~36 днів)
Збільшення продуктивності	Скорочення часу на пошук інформації (з 2 год до 1 год/день) і зменшення помилок у розробці завдяки доступу до актуальних даних.	50% (час), 50% (помилки)

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.4

**Ризики впровадження
платформи управління знаннями на IT підприємстві**

Вид ризику	Опис ризику	Потенційний вплив	Заходи щодо мінімізації
1	2	3	4
Організаційні ризики	Низька залученість працівників через опір змінам або недостатнє розуміння переваг платформи. Працівники можуть віддавати перевагу звичним інструментам (Google Drive, Slack).	Зниження економії часу з 50% до 20–30%, подовження окупності з 36 днів до 6–8 тижнів (наприклад, економія 41,085 грн/тиждень замість 68,475 грн, окупність ~8.6 тижнів).	1. Провести якісне навчання (41,500 грн) з демонстрацією переваг. 2. Впровадити бонуси (500–1,000 грн за внесок у базу знань). 3. Залучити лідерів команд для просування культури знань.

Продовження таблиці 3.4

Технічні ризики	Проблеми з інтеграцією платформи (Confluence) з Jira, GitHub, AWS/Azure через несумісність версій, помилки API або нестабільність системи.	Збільшення витрат на додаткове налаштування (близько 50000–100000 грн), подовження окупності до 6–7 тижнів, зниження довіри працівників до платформи.	1. Провести пілотне тестування на 5–10 користувачів. 2. Залучити досвідчених IT-фахівців (83000 грн у бюджеті). 3. Укласти угоду з Atlassian на преміум-підтримку.
Контентні ризики	Недостатнє або неякісне наповнення бази знань актуальними даними (технічна документація, стандарти ЄС), що знижує її корисність.	Зниження економії часу до 20–30% (річна економія близько 2136420 грн замість 3560700 грн), зменшення економії від помилок до 30%, NPV ~1488294 грн.	1. Створити групу з 2–3 працівників для наповнення бази (~20,000 грн). 2. Розробити шаблони документації. 3. Оновлювати контент на основі зворотного зв'язку.
Фінансові ризики	Перевищення витрат через додаткову кастомізацію або розширення ліцензії, обмежена гнучкість через низький чистий прибуток (207000 грн).	Збільшення витрат до 400000–450000 грн, подовження окупності до 6–7 тижнів.	1. Вкластись у бюджет (352750 грн). 2. Провести тендер серед постачальників. 3. Розподілити витрати на етапи (ліцензія та навчання в I кварталі, кастомізація - у II).

Продовження таблиці 3.4

Ризики недосягнення економії	Недосягнення очікуваної економії (4248695 грн/рік) через низьку залученість, технічні проблеми чи неякісний контент.	Зниження економії до 2500000–3000000 грн/рік, ROI ~600– 700%, окупність 6–8 тижнів, зниження конкурентоспроможн ості.	1. Впровадити KPI для моніторингу використання платформи. 2. Проводити аудит знань раз на квартал (~10,000 грн/рік). 3. Стимулю- вати працівни- ків бонусами за внесок.
Зовнішні ризики	Зміни в регуляціях ЄС (GDPR, кібербезпека) або коливання курсу валют, що впливають на витрати.	Додаткові витрати на адаптацію платформи (~50,000–100,000 грн), подовження окупності до 6–7 тижнів.	1. Обрати платформу з підтримкою GDPR (Confluence). 2. Укласти контракт із фіксованою ціною в гривнях. 3. Відстежувати регуляторні зміни через партнерства.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.4 систематизує ризики впровадження платформи управління знаннями, їхній вплив і заходи мінімізації. Належне управління ризиками забезпечує досягнення бажаної окупності і економію ресурсів, зміцнюючи конкурентоспроможність підприємства на європейському IT-ринку.

Висновки до розділу 3

Систематизовано концептуальні засади підвищення ефективності системи управління знаннями, включаючи стратегічну інтеграцію знань, культуру обміну та технологічну підтримку. П'ять етапів реалізації - аналіз, стратегія, інтеграція технологій, навчання та моніторинг - забезпечують швидкий доступ до знань, зниження помилок і зростання інноваційності, що зміцнює конкурентоспроможність компанії на європейському IT-ринку.

Впровадження централізованої платформи управління знаннями, як ключового заходу для підвищення ефективності системи управління знаннями на IT підприємстві, забезпечує значний потенціал для оптимізації процесів, зростання інноваційності та зміцнення конкурентоспроможності на європейському IT-ринку. Платформа скорочує час пошуку інформації на 50%, зменшує помилки та забезпечує відповідність стандартам ЄС. Витрати є прийнятними, а окупність за 36 днів підтверджує доцільність. Ризики, такі як опір персоналу чи технічні проблеми, мінімізуються навчанням і тестуванням. ШІ-автоматизація, хакатони та мотивація стимулюють інновації. СУЗ знижує витрати, покращує якість рішень і забезпечує адаптивність, сприяючи сталому розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Управління знаннями є стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність сучасних підприємств завдяки систематизації створення, накопичення, поширення та використання знань. У контексті інформаційного суспільства знання стають ключовим ресурсом, що визначає інноваційний потенціал і адаптивність організацій. Концепція управління знаннями підкреслює роль інтелектуального капіталу, а моделі розкривають динамічний процес формування знань, сприяючи їх ефективному управлінню.

Основою управління знаннями є люди, процеси, технології та організаційна культура. Люди, як носії знань, відіграють центральну роль, а мотивація до обміну знаннями через тренінги та наставництво підвищує їхню креативність. Процеси управління знаннями включають створення знань через дослідження, їх зберігання в базах даних, поширення через комунікаційні канали та використання для прийняття рішень. Технології, такі як CRM, ERP, Microsoft SharePoint, Confluence, хмарні платформи та ШІ-інструменти (IBM Watson), автоматизують ці процеси, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та аналіз даних для інновацій. Організаційна культура, що базується на відкритості та співпраці, створює середовище для генерації ідей, хоча в Україні традиційні ієрархічні структури часто ускладнюють цей процес.

Сучасні інструменти управління знаннями, такі як корпоративні інформаційні системи, інтранет-платформи, соціальні мережі (Slack, Microsoft Teams), системи управління проєктами (Jira, Trello), а також гейміфікація та мотиваційні програми, сприяють інноваційній активності. Вони забезпечують швидку комунікацію, збереження знань і залучення персоналу до творчих процесів. Наприклад, хмарні технології дозволяють віддаленим командам тестувати ідеї, а ШІ прогнозує ринкові тенденції, що є критично важливим для IT-сектору.

Водночас виклики, такі як недостатній захист знань від кіберзагроз, низький рівень корпоративної культури та обмежене використання технологій, стримують впровадження управління знаннями в Україні. Для подолання цих бар'єрів необхідна інтеграція всіх елементів управління знаннями у єдину стратегію, посилення безпеки даних та поступова зміна культури організацій. Ефективне управління знаннями забезпечує не лише оптимізацію процесів, а й формування культури безперервного навчання, що є основою для інновацій і сталого розвитку підприємств.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Візевен Європа», що було обрано як практичний приклад для дослідження теми, дозволив зробити висновки про роль системи управління знаннями у розвитку товариства. ТОВ «Візевен Європа», спеціалізуючись на цифрових рішеннях для фармацевтичної галузі, демонструвало значне зростання доходів, що є результатом ефективного використання системи управління знаннями. Завдяки систематизації знань про ринкові потреби, клієнтські дані та технологічні інновації, ТОВ вдосконалило свої SaaS-продукти (eWizard, Cobalt Engine), що сприяло розширенню клієнтської бази та збільшенню доходів. Оптимізація виробничих процесів, підкріплена знаннями про кращі практики, дозволила знизити собівартість у фінальний рік, що свідчить про ефективне використання накопиченої експертизи.

Система управління знаннями відіграла ключову роль у підвищенні продуктивності праці. Завдяки швидкому доступу до баз знань, документації та аналітики працівники змогли ефективніше виконувати завдання, що відобразилося у зростанні продуктивності в останній рік. Це дозволило ТОВ досягати кращих результатів при стабільній чисельності персоналу. Впровадження інструментів, таких як Confluence та Jira, сприяло координації між командами, прискорило обмін ідеями та зменшило дублювання зусиль, що позитивно вплинуло на операційну ефективність.

Незважаючи на позитивну динаміку, високі інші витрати, які призвели до збитків у передостанній рік, вказують на недостатню інтеграцію системи

управління знаннями у фінансове управління. Обмежений обмін знаннями про витратну політику міг спричинити їх неконтрольоване зростання. Повернення до прибутковості в останній рік стало можливим завдяки аналізу попередніх помилок через систему управління знаннями, що допомогло оптимізувати витрати. Нестабільність інших доходів підкреслює потребу вдосконалення системи управління знаннями для прогнозування альтернативних джерел надходжень.

Система управління знаннями сприяла адаптації ТОВ «Візевен Європа» до сучасних викликів, таких як кібератаки та віддалена робота, шляхом збереження критичних знань і підтримки онбордингу нових працівників. Це забезпечило стабільність кадрового складу та зниження плинності.

Концептуальні засади розвитку системи управління знаннями, такі як стратегічна інтеграція знань, формування культури знань, технологічна підтримка та орієнтація на клієнта, створюють основу для трансформації інтелектуального капіталу в стратегічний ресурс. П'ять етапів реалізації - від аналізу поточного стану до постійного моніторингу - дозволяють системно підійти до вдосконалення системи управління знаннями, забезпечуючи швидкий доступ до знань, зниження помилок і підвищення якості рішень.

Централізована платформа, наприклад Confluence, інтегрована з інструментами розробки, скорочує час пошуку інформації, зменшує помилки в розробці та забезпечує відповідність стандартам ЄС. Витрати на впровадження є прийнятними для компанії з високою ліквідністю, а період окупності підтверджує економічну доцільність заходу. Економія від скорочення часу та помилок формує значний економічний ефект, а високий ROI і NPV підкреслюють рентабельність проєкту. Платформа сприяє створенню культури знань, стимулюючи обмін досвідом через мотиваційні програми та знаннєві сесії, що підвищує залученість працівників.

Ризики впровадження, включаючи опір персоналу, технічні проблеми та неякісне наповнення бази знань, можуть уповільнити досягнення результатів, але їх можна мінімізувати через якісне навчання, пілотне тестування та

регулярний аудит. Заходи, такі як автоматизація за допомогою ШІ, хакатони та навчання з європейських стандартів, доповнюють платформу, сприяючи інноваціям і адаптивності до ринкових змін.

Ефективна система управління знаннями забезпечує сучасному підприємству, зокрема ІТ-компанії, конкурентні переваги, підвищуючи інноваційну активність персоналу, оптимізуючи процеси, знижуючи витрати та зміцнюючи позиції на європейському ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко В.М., Мамченко С.Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібн. Ірпінь: Вид-во НУДПСУ, 2016. 212 с.
2. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: навч.-метод. посібн. Київ: МАУП, 2007. 328 с.
4. Брич В.Я., Корман М.М. Психологія управління: навч. посібн. Київ: Кондор, 2013. 384 с.
5. Бутенко С.І. Інформаційні технології. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2024. № 4. С. 46-51.
6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.
7. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23 (17). С. 343-352.
8. Вороненко Ю.В., Пашенко В.М. Фінансовий менеджмент з основами економіки охорони здоров'я: навч.-метод. посібн. Київ: Міжрегіональний видавничий центр «Медінформ», 2011. 499 с.
9. Захарчин Г. М., Ситник Й. С. Економіка та управління знаннями: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 244 с.
10. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ, 2022. 184 с.
11. Ількевич Н.С. Хмарні технології в освіті. Навчально-методичний посібник для студентів фізико-математичного факультету. Житомир: вид-во ЖДУ, 2021. 88 с. URL: http://eprints.zu.edu.ua/33187/1/%d0%9c%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%87%d0%ba%d0%b0_%d0%a5%d0%bc%d0%b0%d1%80%d0%bd%d1%96

[%20%d1%82%d0%b5%d1%85%d0%bd%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d1%96%d1%97.pdf](#)

12. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Комарницька Г.О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017, № 1. С. 231–238.,

13. Клепко С.Ф. Наукова робота і управління знаннями: навч. посібн. Полтава: ПОІППО, 2005. 201 с.

14. Клименко В.М. Застосування інструментів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування продажів у сфері цифрового підприємництва. *Економіка і суспільство*. № 68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5004/4950/>

15. Ковальова В., Кім О., Машкіна О., Князева П. Особливості системи управління знаннями та її роль в підвищенні конкурентоспроможності організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338 (1). С. 210-214.

16. Корпоративні інформаційні системи: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» спеціальності 7.03050201 «Економічна кібернетика» денної форми навчання. Уклад. О. В. Ставицький. Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 33 с.

17. Корпоративні інформаційні системи: Опорний конспект (для студентів спеціальності «Економічна кібернетика» денної та заочної форм навчання). ВІРЕУ, 2004. URL: <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/kis.pdf>

18. Кузнєцова Т.В. Нові горизонти: Гейміфікація у проектному менеджменті. *Українські студії в європейському контексті*. 2023. № 7. С. 269-278.

19. Лебедева Н.А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3 (133). С. 71-75. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/13.pdf

20. Леонова С. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. С. 89-94. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
21. Мартиненко М.В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2013. 218 с.
22. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2022. 138 с.
23. Міхалевський В.Ц., Міхалевська-Жмуцька В.В. Загальні завдання системи управління знаннями в організації. Хмельницький національний університет. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/73a2738a-895a-407a-af6a-c1c8ef13f685/content>
24. Нетребя І.О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Електронний журнал Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782>
25. Онисько Е., Фармага І. Огляд та аналіз управління проектами. *Computer Design Systems. Theory and Practice*. Vol. 6, № 1, 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/apr/34358/39.pdf>
26. Пеннер С.О., Римарцов В.В., Лобай Р.Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваційними в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4759>
27. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
28. Приймак В. Управління знаннями: підручник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

29. Пришляк К.М., Семененко Ю.С. Хмарні технології та їх роль в підвищенні ефективності працівників аграрного сектору. *Агросвіт*. № 8. 2025. С. 113-122.

30. Різновиди корпоративних сайтів, якими вони бувають і для чого вони потрібні. URL: <https://gl.ua/blog/riznovydy-korporatyvnykh-saytiv-yakymy-vony-buvayut-i-dlya-choho?page=5>

31. Руденко М.В., Криворучко В.О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. №4. С. 74–78.,

32. Сорочак О.З., Гвоздь М.Я. Цифрова революція в менеджменті знань: адаптація організацій до нової реальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». Vol. 9. № 1. 2025. С. 225-240.

33. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін. Київ :КНЕУ, 2014. 445 с.

34. Суходоля О. М. Формування системи освіти, підготовки та перепідготовки персоналу у сфері захисту критичної інфраструктури: аналіт. доп. Київ : НІСД, 2025. 92 с.

35. ТОВ «Візевен Європа». URL: <https://clarity-project.info/edr/38428784/finances>

36. Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 258–264.

37. Томах В.В. Аналіз розвитку поняття «управління знаннями». *БізнесІнформ*. 2011. № 11. С. 84-86.

38. Управління знаннями та інноваціями : навч. посібник. [А. В. Лобза, А. Л. Бикова, А. П. Гірман, Л. Ю. Семенова О. О. Гетьман та ін.. Дніпро : УМСФ, 2018. 374 с.

39. Ушакова І.О., Плеханова Г.О. Інформаційні системи та технології на підприємстві: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 128 с.

40. Федонюк С. Технології менеджменту знань і відкрите співробітництво [Текст]: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 124 с.
41. Холодницька А.В., Котеленец А.М. Використання тренінгових програм як напрям підвищення діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 666-671.
42. Цифрова економіка: підручник / за ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватий, д.е.н., проф. О.М. Десятнюк, д.е.н., проф. О.В. Птащенко. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 520 с.
43. Шевчук І.Б., Федоришина Л.М., Шевчук Л.Б. Інформаційні технології в управлінні знаннями: тенденції, виклики та перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 341-349.
44. Шершенькова З.Є., Іванов О.В. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 155-160.
45. Customer Relationship Management, CRM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm>
46. Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2020. P. 199.
47. HR-політика компанії Viseven. URL: https://viseven.com/wp-content/uploads/2024/12/V7_EE_HR-Policy-Public-Statement_11.11.24.pdf
48. Johnson D., Deterding S., Kuhn K.-A., Staneva A., Stoyanov S., Hides L. Gamification for health and wellbeing: *A systematic review of the literature*. *Internet Interventions*. 2016. № 6. P. 89–106
49. Polanyi M. The Stability of beliefs. *British Journal for the Philosophy of Science*. 1952. Vol. 3. 1952. № 11. P. 217-232

50. Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*. January 1986. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

51. Viseven. URL: <https://viseven.com/wp-content/uploads/2024/12/Code-of-Conduct-v.1.1.pdf>