

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КУПЧАК Володимир Володимирович
Формування системи знань сучасної організації. / Formation of the
knowledge system of modern organization

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-
21
В. В. Купчак

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А.
Надвиничний

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
"___" _____ 20___ р.
Завідувач кафедри
Р. Р. Августин

ТЕРНОПІЛЬ - 2025
ЗМІСТ

	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗНАНЬ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність, роль і значення управління знаннями в сучасних організаціях	6
1.2. Підходи, моделі та інструменти побудови системи знань	10
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПП «ВЕСТ-МІМ»	20
2.1. Загальна характеристика ПП «ВЕСТ-МІМ» та оцінка організаційного середовища	20
2.2. Аналіз чинної системи формування, накопичення та поширення знань на підприємстві	24
Висновки до розділу 2	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗНАНЬ ПП «ВЕСТ-МІМ»	32
3.1. Розробка пропозицій щодо розвитку системи управління знаннями на підприємстві	32
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх впровадження	40
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Початок повномасштабної війни в Україні змусив світ переглянути звичні підходи до життя, уже трансформовані пандемією COVID-19. Ледве адаптувавшись до нових умов, ми зіткнулися з черговим випробуванням — необхідністю жити й розвиватися в умовах війни. Війна або її наслідки торкнулися кожного українця, бізнесу та держави загалом. Після нестабільного й хаотичного 2022 року країна опинилася на межі затяжного збройного протистояння, що щодня вимагає боротьби за наше виживання. Український бізнес переживає серйозну кризу, однак продовжує функціонувати й, попри труднощі, у багатьох випадках демонструє розвиток та зростання.

В Україні, окрім постійних загроз фізичній безпеці та ризику потрапити під обстріли, весь вітчизняний бізнес — незалежно від галузі чи виду продукції — стикається з низкою серйозних викликів. Перш за все, йдеться про забезпечення стабільного постачання ресурсів та енергоносіїв, адже в умовах війни логістичні ланцюги стають нестійкими та вразливими. Додатковою проблемою є скорочення попиту й зниження купівельної спроможності споживачів, що змушує підприємства шукати нові, альтернативні ринки збуту. Не менш гостро стоїть питання персоналу: масштабна міграція та мобілізація населення спричиняють нестачу кадрів, змушуючи бізнес адаптувати підходи до залучення та утримання працівників. У сукупності ці фактори формують складне середовище, в якому українським виробникам доводиться працювати, зберігаючи стійкість і здатність до розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних підходів до формування ефективної системи знань сучасної організації, а також оцінка та удосконалення існуючої системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ».

Об'єктом дослідження є процес управління знаннями в сучасних організаціях. **Предметом** дослідження є методи, моделі, механізми та

інструменти формування і розвитку системи знань на підприємстві, а також їх практична реалізація на ПП «ВЕСТ-МІМ».

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до формування системи знань у сучасних організаціях та визначити їх ключові особливості.
2. Дослідити моделі, методи та інструменти управління знаннями, що застосовуються у світовій та українській практиці.
3. Надати загальну характеристику ПП «ВЕСТ-МІМ» та оцінити чинники, що впливають на формування системи знань на підприємстві.
4. Провести аналіз існуючої системи управління знаннями ПП «ВЕСТ-МІМ» та визначити її сильні й слабкі сторони.
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення системи знань на підприємстві.
6. Оцінити очікуваний ефект від упровадження запропонованих заходів.

У дослідженні застосовано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема теоретичний аналіз та узагальнення для опрацювання наукових джерел, порівняльний аналіз для зіставлення підходів до управління знаннями, економічний аналіз для оцінки діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ», а також елементи SWOT-аналізу та структурно-логічного підходу для визначення особливостей та перспектив удосконалення системи знань підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління знаннями, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали, офіційні дані ПП «ВЕСТ-МІМ», внутрішня документація підприємства, а також матеріали періодичних видань та електронних ресурсів.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних підходів до формування системи знань сучасної організації та уточненні практичних механізмів управління знаннями з урахуванням специфіки діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ». У роботі запропоновано удосконалений підхід до оцінювання та розвитку системи знань підприємства.

Практичне значення полягає в можливості використання отриманих висновків і рекомендацій для підвищення ефективності управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ». Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в діяльність підприємства для вдосконалення процесів обміну, збереження та використання знань, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗНАНЬ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль і значення управління знаннями в сучасних організаціях

Ще наприкінці минулого століття Ікуджіро Нонака у своїй статті в *Harvard Business Review* підкреслював: «В економіці, де єдиною сталою є невизначеність, єдиним надійним джерелом тривалої конкурентної переваги залишаються знання. У ситуації, коли ринки змінюються, технології швидко поширюються, кількість конкурентів зростає, а продукти майже миттєво застарівають, успішними стають ті компанії, які постійно генерують нові знання, широко розповсюджують їх у межах організації та оперативно реалізують у нові технології й продукти» [4].

У поствоєнний період другої половини минулого століття, коли західні економіки переживали економічне зростання, науковці багатьох країн зосереджувалися на питаннях освоєння та аналізу великого обсягу інформації, формування нових знань і їх ефективного управління. Зокрема, Майкл Поланьї, на роботи якого посилаються Нонака та Хіротака Такеучі [5], ще у 1962 році ввів поняття явних і неявних знань, які сьогодні широко застосовуються у всіх сферах роботи зі знаннями. Часто їх ілюструють у вигляді айсберга: верхня, видима частина символізує явні знання, які документуються або оцифровуються і легко передаються іншим користувачам, тоді як підводна частина відповідає неявним знанням, що є інтуїтивними, належать окремим людям або групам і складно виразити словами, зафіксувати чи оцифрувати та пояснити їх наукову основу.

Ікуджіро Нонака та Хіротака Такеучі, «розглядаючи роботу зі знаннями як ключовий чинник інновацій та конкурентоспроможності, запропонували модель безперервного створення знань у будь-якій організації, що взаємодіє за спіраллю SECI: S (соціалізація), E (екстерналізація), C (комбінація), I (інтерналізація)» [5].

Соціалізація у цій моделі передбачає обмін знаннями через практику, наслідування та відтворення досвіду від однієї особи або групи до іншої. Під час соціалізації передаються переважно неявні знання. Одним із проявів цього процесу є наставництво, яке залишається актуальним і сьогодні. Проте соціалізація охоплює не лише менторінг, а й будь-який обмін досвідом і знаннями між людьми, наприклад, через спілкування з колегами або клієнтами, спільну роботу чи перебування в одному середовищі.

Екстерналізація означає перетворення неявних знань на явні, коли носій кодує їх у будь-якій формі та робить доступними для широкого кола користувачів. До таких форм можуть належати документи, інструкції, настанови, записи чи відео-путівники, що дозволяє створювати нові знання, доступні для більшої кількості людей. Комбінація передбачає об'єднання та перетворення вже наявних явних знань у нові явні знання шляхом їх опрацювання, перегляду або адаптації до нових умов.

Інтерналізація описує процес переходу знань від явних до неявних, коли кодифіковане знання стає частиною досвіду індивіда, поєднуючись із його попередніми знаннями та створюючи нове, модифіковане знання. При цьому будь-яке знання, засвоєне людиною, трансформується відповідно до її власних переконань і мисленнєвої парадигми. Як зазначає Валерій Пекар, «різні парадигми мислення визначаються не лише різними цінностями, але й різним горизонтом мислення, що впливає на те, як саме індивід перетворює отримані знання» [6]. Відтак для компанії особливим викликом стає не стільки контроль, скільки спрямування процесу створення знань у потрібне для організації русло.

На важливості формування культури поширення знань акцентує і Паул Сміс [8], досліджуючи структурування навчання в процесі роботи. Він підкреслює, що компанії повинні створювати «культуру навчання, а не окремі навчальні події» [8]. Беззаперечно, що при формуванні організаційних знань, що визначаються як «здатність усієї компанії генерувати нові знання, поширювати їх у межах організації та впроваджувати у продукти, сервіси або системи» [5], не менш важливою є робота з корпоративною культурою. Під час побудови систем управління знаннями слід враховувати або трансформувати

управлінську культуру компанії. У кожній організації існує «домінантна парадигма мислення» [6], характерна для більшості працівників або керівництва, і саме з урахуванням її особливостей та методів організації діяльності доцільно розпочинати роботу зі знаннями компанії.

Питання збереження знань в організації та управління її інтелектуальним капіталом, з урахуванням формування відповідної корпоративної культури [9], ще у 1997 році Девід Ульріх визначав як майбутній виклик для багатьох компаній. Він підкреслював, що «забезпечення безпеки інтелектуального капіталу також включає вміння ділитися ідеями та інформацією всередині компанії більш швидко» [9]. Ульріх зазначав, що в компаніях, які навчаються, ідеї швидко генеруються та поширюються серед працівників, а керівники та HR-відділи розробляють політики й практичні методи, що сприяють формуванню культури обміну знаннями.

З тих пір інформаційні технології розвиваються стрімкими темпами, що значно розширює можливості для управління знаннями. Сьогодні кожна людина споживає та продукує величезну кількість інформації, яку раніше не могла обробити навіть за все життя. Завдяки глобальній комп'ютеризації та інтернету ми маємо у власних телефонах мегабайти даних у вигляді фото, відео чи текстів. Проте разом із зростанням обсягу інформації стає все складніше ефективно управляти нею, перетворювати на знання, навички та вміння.

Подібний виклик стоїть і перед бізнесом. Відкриті джерела містять величезний обсяг інформації, що може бути корисним для підприємців і працівників компаній. Однак питання полягає в тому, як знайти потрібну інформацію, обробити її, перетворити на знання та застосувати для створення продукту або послуги.

Чмерук Галина [10] у своїй статті вводить термін «цифровізація», визначаючи його як процес обробки, генерації та використання даних за допомогою цифрових технологій у різних сферах життя, зокрема в економіці. Цей термін чітко описує сучасні процеси, коли цифрові ресурси можна ефективно трансформувати в корисний інформаційний продукт, що сприяє економічному розвитку.

Другий аспект глобальної цифровізації та стрімкого зростання обсягу інформації — проблеми планування та прогнозування, на які звертають увагу Дзьобань О.П. та Жданенко С.Б. [11]. Вони підкреслюють, що «невизначеність майбутнього впливає як на індивідуальне планування життя, так і на глобальні політики держав, а також ставить перед підприємцями завдання підбору та навчання кваліфікованих кадрів» [11]. Впровадження навчальних програм у бізнес-процеси вимагає їх регулярного перегляду та адаптації до постійно змінних умов.

У сучасних умовах «конкурентна перевага забезпечується внутрішніми ресурсами та здатністю організації, включаючи здатність компанії формувати лояльну робочу силу і утримувати її протягом тривалого часу» [12].



Рис.1.1. Трудові ресурси і реалізація стратегії [12].

На думку авторів, моделі управління, що базуються на контролі та підпорядкуванні, поступово втрачають актуальність. Сучасні успішні компанії орієнтовані на ефективне використання трудових ресурсів для реалізації визначених стратегій, при цьому системи управління знаннями відіграють ключову роль у досягненні цих цілей (рис. 1.1).

Існує багато підходів та можливостей для впровадження системи управління знаннями. Виходячи з переліку, запропонованого головною дослідницею APQC Ліндою Браксік [15], для нашого дослідження найбільш актуальними є такі напрямки. Перш за все, це визначення критичних знань організації, відсутність управління якими може ставити під ризик діяльність

компанії та призвести до її регресу або занепаду. Наступним кроком є аудит знань, що передбачає визначення явних і неявних знань серед критично важливих. Не менш важливим є визначення та навчання тренерів і провідників проєкту серед персоналу, а також картування знань та розробка контенту, що включає створення візуального представлення критично важливого інтелектуального капіталу організації. Важливу роль відіграє наставництво, яке реалізується через офіційні та неформальні програми, що допомагають співробітникам навчатися один у одного та розвивати власну мережу контактів. Крім того, необхідно формувати культуру, яка заохочує обмін знаннями, а також забезпечити доступне розташування контенту для всіх зацікавлених осіб, що дозволяє зберігати знання та легко ними користуватися.

1.2. Підходи, моделі та інструменти побудови системи знань

Розробка ефективної та масштабованої системи знань (СЗ) є одним із центральних викликів у сфері штучного інтелекту, оскільки вона вимагає комплексного підходу до методології, моделей представлення та інструментарію для обробки та використання знань. Історично виділяють кілька парадигм, які еволюціонували від класичного дедуктивного інженерінгу знань до сучасних гібридних систем, що поєднують індуктивні методи машинного навчання з логічним виведенням та онтологічним представленням знань.

Інженерінг знань (КЕ) визначається як систематичний, методологічний процес перетворення неформальних, часто імпліцитних знань, що містяться у свідомості експертів предметної області (ЕПО), у формалізоване експліцитне представлення, придатне для комп'ютерної обробки та використання у системах знань (СЗ) та експертних системах. Ефективність СЗ значною мірою залежить від правильності вибору методології, що визначає структуру, динаміку оновлення та адаптивність системи. Класична методологія КЕ, що домінувала у ранніх експертних системах і була детально описана Ф. Хаєс-Ротом, Д. Вотерманом та Д. Ленатом (1983), включає п'ять послідовних і

водночас ітераційних фаз. Перший і найскладніший етап — Виявлення знань (Knowledge Acquisition), на якому інженер знань взаємодіє з ЕПО, застосовуючи структуровані та неструктуровані інтерв'ю, протоколи мислення вголос, спостереження та аналіз кейс-стаді, отримуючи набір сирих даних, фактів, евристик та неформальних правил. Далі відбувається Концептуалізація, де ці сирі знання структуруються шляхом визначення ключових концептів, атрибутів та відношень, з використанням, наприклад, діаграм сутність–зв'язок або таблиць рішень, що формує напівофіційну модель предметної області. Наступна фаза — Формалізація — передбачає перетворення концептуальної моделі у вибраний логічний формалізм, такий як правила продукції ("ЯКЩО-ТО"), фрейми, семантичні мережі або, у сучасних умовах, аксіоми Описової Логіки (DL) для онтологій. Після формалізації слідує Реалізація та Кодування, де формалізовані знання кодуються у відповідній програмній платформі (наприклад, Prolog, LISP або сучасні СКБЗ) з метою створення працюючого прототипу СЗ, що включає базу знань та механізм виведення. Завершальним і циклічним етапом є Тестування, Верифікація та Валідація (V&V), де верифікація забезпечує технічну коректність та внутрішню несуперечливість бази знань, а валідація підтверджує відповідність знань реальному світу та функціональну здатність системи вирішувати поставлену проблему [14].

Незважаючи на важливість цієї класичної моделі, вона зіткнулася з проблемою "Вузького місця інженерінгу знань" (Knowledge Acquisition Bottleneck), що виникає через надмірну трудомісткість, високу вартість ручного процесу та критичну залежність якості СЗ від доступності та здатності ЕПО артикулювати свої часто імпліцитні знання. Для подолання цих обмежень інженерінг знань еволюціонував у бік автоматизованого та напівавтоматизованого видобування знань. Сучасні підходи використовують індуктивні методи машинного навчання, такі як індукція правил або аналіз даних, для автоматичного виявлення прихованих патернів із великих масивів даних, про що свідчать роботи Д. Ленглі та Г. Саймона (1995). Особливо важливим став напрямок, пов'язаний з Обробкою Природної Мови (NLP), який використовує передові моделі для автоматичного розпізнавання іменованих

сутностей та видобування відношень із неструктурованих текстів, перетворюючи їх на структуровані формати, як-от RDF-трійки. Це призвело до виникнення Онтологічного Інженерінгу — більш формалізованого підходу, який, згідно з Т. Грубером (1993), фокусується на створенні формальної, експліцитної специфікації спільної концептуалізації, використовуючи такі мови, як OWL, що ґрунтується на строгих формалізмах Описової Логіки. На сьогоднішній день найбільш ефективними є «гібридні методології, які стратегічно поєднують строгість ручного/онтологічного інженерінгу для створення надійної логічної основи СЗ зі автоматизованими методами для динамічного наповнення бази знань, забезпечуючи тим самим необхідну масштабованість, адаптивність та здатність до інтелектуального виведення в умовах швидкої зміни інформаційного середовища» [16].

Щоб подолати критичні обмеження ручного інженерінгу знань (Knowledge Engineering), зокрема проблему "вузького місця" (Acquisition Bottleneck) та крихкість систем, з'явилися та набули домінування методи автоматизованого та напівавтоматизованого видобування знань (Automated/Semi-Automated Knowledge Acquisition). Вони використовують індуктивні підходи для перетворення сирих, часто гетерогенних даних — неструктурованих текстів, логів, корпоративних баз даних — у формалізовані та машинозчитувані структури, такі як логічні правила або графові моделі знань. Ці методи мають вирішальне значення для створення масштабованих та адаптивних систем, здатних обробляти великі обсяги інформації, які постійно змінюються.

1. Машинне Навчання та Індукція Правил

Використання машинного навчання (ML) є прямим способом індуктивного видобування знань. Методи, як-от індукція дерев рішень або навчання асоціативних правил, дозволяють системі самостійно формувати патерни та правила з великих наборів даних, що було теоретично обґрунтовано Д. Ленглі та Г. Саймоном (1995).

Індуктивне логічне програмування (ILP): Це важливий підрозділ ML, який генерує логічні правила (у формі логіки предикатів першого порядку) на

основі позитивних та негативних прикладів. На відміну від традиційного машинного навчання, яке працює лише з атрибутами, ІЛР здатне виявляти складні відношення між сутностями, що безпосередньо підвищує адаптивність та пояснювальну здатність системи знань. Наприклад, на основі прикладів родинних зв'язків (батько(X, Y), чоловік(X, Z)) система може індуктивно вивести правило: дядько(X, Y) IF брат(X, Z) AND батько(Z, Y).

Видобування патернів: Методи кластеризації та класифікації використовуються для виявлення прихованих концептів та класів у даних. Наприклад, класифікація документів може допомогти автоматично визначити ієрархію класів для подальшого онтологічного моделювання [19].

2. Обробка Природної Мови (NLP) як Основа Семантичного Видобування

Обробка природної мови (NLP) є ключовим підходом для видобування знань із неструктурованих текстів, що становить переважну більшість корпоративної та веб-інформації. Цей процес перетворює лінгвістичну інформацію на формальні семантичні структури.

Розпізнавання Іменованих Сутностей (Named Entity Recognition, NER): Це процес ідентифікації та класифікації ключових елементів (сутностей) у тексті, таких як люди, організації, місця або дати. NER є першим кроком до наповнення бази знань екземплярами класів.

Видобування Відношень (Relation Extraction, RE): Це критичний етап, що ідентифікує семантичні зв'язки між виявленими сутностями. Наприклад, із речення "Т. Грубер працював у Стенфордському університеті" RE може виявити трійку (Т. Грубер, працює_у, Стенфордський університет), яка є основою для RDF-трійок та графових баз знань.

Семантичне Тегування та Рольове Тегування: Ці процеси ідентифікують ролі, які виконують сутності у реченні (наприклад, агент, ціль, інструмент), що забезпечує глибшу семантичну інтерпретацію [19].

3. Роль Трансформерних Архітектур у Сучасному Видобуванні Знань

Поява та домінування моделей-трансформерів (наприклад, BERT, GPT) значно підвищила точність і масштабованість NLP-процесів. Ці моделі, завдяки

своїй здатності розуміти контекст слова у великих текстових масивах, дозволяють:

Напівавтоматично наповнювати онтології: Моделі можуть автоматично пропонувати нові екземпляри або навіть нові відношення, які потім підтверджуються експертом або інженером знань. Виявлення таксономій: Здатність трансформерів моделювати ієрархічні відношення (is-a, part-of) допомагає в автоматичній або напівавтоматичній побудові ієрархій класів онтології.

Загалом, інтеграція методів NLP та ML дозволяє здійснювати високопродуктивне видобування знань, що забезпечує постійне та динамічне оновлення графових баз знань та онтологій, роблячи СЗ значно більш стійкими до змін і легшими для масштабування, ніж системи, побудовані виключно за класичною ручною методологією KE.

Найбільш успішні сучасні підходи до розробки великомасштабних, стійких та адаптивних систем знань (СЗ) базуються на гібридних методологіях. Ці підходи являють собою стратегічний синтез двох ключових парадигм інженерінгу знань: класичного дедуктивного інженерінгу знань та індуктивних методів автоматизованого видобування знань, що включають машинне навчання (ML) та обробку природної мови (NLP). Такий синергетичний підхід дозволяє використовувати переваги обох методів, забезпечуючи як логічну строгість і пояснювальну здатність формальних моделей, так і масштабованість та динамічність автоматизованого наповнення, мінімізуючи при цьому недоліки, як-от трудомісткість ручного кодування та непрозорість чисто індуктивних систем [31].

Ключова ідея гібридного підходу полягає у чіткому розмежуванні відповідальності. Інженери знань фокусуються на Top-Down створенні базової онтологічної структури, або так званого скелета знань. Цей скелет є декларативною, формальною моделлю, що визначає найважливіші концепти, їхні ієрархії, відношення та логічні аксіоми предметної області, використовуючи при цьому мови, засновані на Описовій Логіці (DL), такі як OWL. Ця структура забезпечує логічну цілісність, семантичну строгість і є

необхідною основою для роботи механізмів виведення (резонерів), гарантуючи, що логічні висновки системи будуть коректними та обґрунтованими. Створення цієї основи вимагає значних знань від експертів, але лише на етапі визначення фундаментальних категорій та аксіом.

У той час як скелет забезпечує якість та структуру СЗ, автоматизовані інструменти відповідають за Bottom-Up динамічне наповнення та масштабованість. Системи машинного навчання та обробки природної мови (NLP) обробляють величезні обсяги сирих, неструктурованих даних (тексти, бази, логи), використовуючи Розпізнавання Іменованих Сутностей (NER) та Видобування Відношень (Relation Extraction). Ці модулі автоматично видобувають екземпляри (особи), факти та нові відношення у формі RDF-трийок, які потім інтегруються у формальну структуру. Цей процес дозволяє ML/NLP автоматично оновлювати базу знань, не вимагаючи постійного ручного кодування, що ефективно долає проблему "вузького місця" інженерінгу знань. Сучасні моделі-трансформери значно підвищують точність цього автоматизованого видобування [31].

Центральним концептом, що забезпечує успішну роботу гібридних систем, є семантичне вирівнювання (semantic alignment). Воно гарантує, що автоматично видобуті дані можуть бути коректно інтегровані у заздалегідь формалізовану онтологічну модель. Онтологія виступає як машинозчитувана схема даних, а видобуті з текстів трійки автоматично зіставляються з онтологічними класами та властивостями. Цей процес забезпечує, що навіть масово отримані знання підлягають логічній верифікації та семантичним обмеженням, визначеним інженером знань. Використання онтологічних стандартів, як-от OWL та RDF, у гібридній моделі полегшує інтероперабельність, дозволяючи СЗ легко інтегрувати та обмінюватися знаннями із зовнішніми, розподіленими джерелами, підтримуючи принципи Linked Data.

Застосування гібридних методологій надає низку критичних переваг для створення інтелектуальних систем. По-перше, досягається висока масштабованість, оскільки автоматизовані інструменти здатні обробляти обсяги

даних, недосяжні для ручного інженерінгу. По-друге, гарантується динамічність та актуальність, оскільки система може оперативно оновлювати свою базу знань відповідно до нових інформаційних потоків. По-третє, зберігається пояснювальна здатність (Explainability), що є критично важливим для багатьох сфер. На відміну від непрозорих чисто індуктивних моделей, гібридна система може пояснити свої висновки, оскільки вони базуються на чітких, визначених онтологічних аксіомах та логічних правилах, які були задані в процесі інженерінгу знань. Таким чином, гібридні методології є сучасною вершиною інженерінгу знань, поєднуючи декларативну строгість формальних моделей з індуктивною гнучкістю машинного навчання, що створює системи, які є не лише масштабованими та динамічними, але й логічно обґрунтованими [19].

Крім вибору методологічного підходу, фундаментальне значення для ефективності системи знань має вибір моделі представлення знань, оскільки саме вона визначає виразність системи, складність обчислень та можливості логічного виведення. Історично склалося кілька ключових моделей. До класичних моделей належать фреймові моделі, які структурують знання у вигляді ієрархій об'єктів із властивостями, або слотами, ефективно підтримуючи успадкування та значення за замовчуванням для моделювання типових об'єктів та подій. Поряд із ними існують правила продукції у форматі «ЯКЩО (умова) ТО (дія/висновок)», які ідеальні для представлення процедурних знань і стратегій прийняття рішень, де виведення може бути як прямим (від фактів до висновків), так і зворотним (від гіпотези до необхідних фактів).

Найбільш розвиненою та формалізованою є група онтологічних моделей. Онтології, визначені Т. Грубером (1993) як формальна, експліцитна специфікація спільної концептуалізації, є критично важливими для забезпечення семантичної інтероперабельності між різними системами та джерелами даних. Фундаментальним графовим форматом для зв'язування даних у вебi є RDF (Resource Description Framework), який представляє знання у вигляді трійок (subject-predicate-object). Над RDF функціонує OWL (Web

Ontology Language), що є розширеною логікою, призначеною для визначення складних класів, обмежень властивостей та аксіом. Логічною основою OWL є Описова Логіка (DL), яка забезпечує критичний баланс між виразністю моделі та її розв'язністю; поширеними формалізмами є \mathcal{ALC} , \mathcal{SHOIN} , а стандартом для сучасних систем є OWL 2 DL (\mathcal{SROIQ}), детальний аналіз яких є ключовим у роботах Ф. Баадера та його співавторів. Сучасні Графові Базы Знань (Knowledge Graphs) інтегрують принципи онтологій та семантичних мереж, зберігаючи сутності (вузли) та відношення (ребра), і є надзвичайно ефективними для обробки гетерогенних даних та виконання складних запитів, що стосуються відношень, з яскравими прикладами у вигляді Google Knowledge Graph та DBpedia [5,6].

Реалізація обраних моделей та підходів здійснюється за допомогою спеціалізованого інструментарію та механізмів виведення. У сфері онтологічного інженерінгу Protégé є де-факто стандартом, надаючи графічний інтерфейс для створення класів, властивостей та екземплярів з інтеграцією з резонерами, тоді як TopBraid Composer є поширеним комерційним рішенням для корпоративного застосування. Зберігання великих обсягів графових знань вимагає спеціалізованих баз даних: Graph Databases, як-от Neo4j з мовою запитів Cypher, оптимізовані для швидкого обходу складних графів, а Triple Stores, як-от Blazegraph чи Stardog, ідеально підходять для зберігання RDF-трійок та ефективної обробки запитів на мові SPARQL. Ключовим елементом функціональності СЗ є Механізми Виведення (Reasoners), такі як Pellet, FaCT++ та HermiT, які забезпечують дедуктивну логіку, виконуючи критичні завдання, включаючи класифікацію (автоматичне розміщення класів), реалізацію (визначення приналежності екземплярів), перевірку несуперечливості та виведення нових фактів. Інтеграція цих резонерів у програмне забезпечення часто здійснюється через такі платформи, як Apache Jena або RDFLib [22].

Побудова СЗ є не одноразовою дією, а безперервним, ітеративним процесом, що визначається Життєвим Циклом Онтологічного Інженерінгу. Цей цикл моделюється за такими методологіями, як METHONTOLOGY або On-To-Knowledge, і включає послідовні фази: специфікація цілей, концептуалізація,

формалізація, реалізація, а також постійна еволюція та обслуговування. Критично важливою частиною цього циклу є Оцінка якості та надійності СЗ. Критерії якості включають верифікацію (перевірка внутрішньої несуперечливості, часто за допомогою резонерів), валідацію, що охоплює контентну (експертна перевірка), функціональну (відповідність вимогам) та масштабованості валідацію. Крім того, якісна СЗ повинна відповідати вимогам повноти (відсутність прогалин), стислості (відсутність надлишкових знань) та адаптивності (здатності до оновлення). Таким чином, успішна побудова СЗ є складним, багатофазним процесом, що вимагає інтеграції суворих формальних моделей, потужного інструментарію та постійної оцінки якості протягом усього її життєвого циклу [24].

Висновки до розділу 1

Управління знаннями (УЗ) є більш широким та комплексним процесом, ніж просте управління інформацією, оскільки охоплює циклічне створення, зберігання, поширення та застосування як експліцитних (формалізованих), так і імпліцитних (неявних) знань. УЗ відіграє ключову роль у трансформації інтелектуального капіталу в відчутну організаційну цінність, сприяючи швидкому та обґрунтованому прийняттю рішень, мінімізації втрат критичного досвіду та стимулюванню організаційного навчання.

Аналіз методологічних підходів до побудови систем знань (СЗ) вказує на обмеження традиційного ручного інженерінгу знань, зокрема проблему «вузького місця», що значно обмежує швидкість формалізації та адаптивність СЗ. Сучасні методології ґрунтуються на гібридному підході, який поєднує декларативну строгість онтологічного інженерінгу (OWL, DL-логіка) з індуктивною гнучкістю автоматизованого видобування знань (ML, NLP). Такий синтез забезпечує створення масштабованих, динамічних та логічно обґрунтованих СЗ, здатних до семантичного вирівнювання даних та інтеграції різнорідних джерел знань.

Вибір моделі представлення знань визначає функціональні можливості СЗ, і сучасні дослідження підтверджують домінування онтологічних моделей та графів знань (Knowledge Graphs) над класичними фреймами та правилами. Формалізми описової логіки, які лежать в основі OWL, забезпечують структуроване представлення знань, можливості логічного виведення та класифікації через механізми резонерів (Pellet, HermiT), що гарантує несуперечливість і когерентність бази знань.

Таким чином, методологічна основа побудови сучасної СЗ передбачає використання формалізованих онтологічних моделей, інтегрованих у графові бази даних (Neo4j, Triple Stores), з підтримкою гібридних механізмів наповнення, що поєднують експертні знання та автоматизоване видобування через NLP. Ці теоретичні висновки створюють основу для розробки практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних СЗ у організаціях, що буде розглянуто в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПП «ВЕСТ-МІМ»

2.1. Загальна характеристика ПП «ВЕСТ-МІМ» та оцінка організаційного середовища

Приватне підприємство «ВЕСТ-МІМ» (код ЄДРПОУ 24679663) є юридичною особою приватної власності, зареєстрованою 19 грудня 1996 року. Організаційно-правова форма – приватне підприємство, що свідчить про індивідуальну власність та автономне управління, забезпечуючи гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Поточною діяльністю підприємства керує уповноважена особа – Маланюк Ігор Миколайович, а ведення бухгалтерського обліку та підготовку фінансової звітності забезпечує головний бухгалтер Валовіна Галина Ярославівна.

Статутний капітал підприємства становить 1 510 000,00 грн. Наявність сформованого капіталу та тривалий період функціонування свідчать про стабільність та фінансову стійкість ПП «ВЕСТ-МІМ» на ринку. Підприємство має диверсифіковану структуру діяльності, що дозволяє ефективно працювати у суміжних секторах економіки та мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі види послуг.

Основним видом діяльності підприємства, відповідно до КВЕД, є 46.73 – оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Це свідчить про те, що ключовим джерелом доходу ПП «ВЕСТ-МІМ» є оптова реалізація матеріалів для будівельної галузі. Додаткові види діяльності охоплюють широкий спектр послуг, які логічно доповнюють або розширюють основну діяльність і можуть бути систематизовані за окремими напрямками.

Приватне підприємство «ВЕСТ-МІМ» характеризується багатопрофільною структурою діяльності, що забезпечує комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів та ефективне використання внутрішніх ресурсів. Основні напрями діяльності підприємства включають будівництво та

спеціалізовані будівельні роботи (КВЕД 41.20, 43.39, 43.99), що дозволяє не лише здійснювати торгівлю матеріалами, але й надавати послуги з виконання будівельних та оздоблювальних робіт. Значну роль займає торгівля як оптова, так і роздрібна (КВЕД 46.90, 47.19, 47.52, 47.91, 47.99), що реалізується через спеціалізовані магазини, неспеціалізовані торгові точки та інтернет-платформи.

Підприємство також забезпечує власну логістичну підтримку діяльності, використовуючи вантажний автомобільний та залізничний транспорт (КВЕД 49.20, 49.41, 52.29). Наявність внутрішніх ресурсів для маркетингу та реклами (КВЕД 73.11, 73.12, 73.20) дозволяє ефективно просувати як власні послуги, так і послуги клієнтів. Крім того, ПП «ВЕСТ-МІМ» використовує власні активи для отримання додаткового доходу через оренду нерухомості (КВЕД 68.20) та надання допоміжних комерційних послуг, включно з лізингом інтелектуальної власності (КВЕД 77.40, 82.99), що свідчить про інноваційний підхід до ведення бізнесу.

Тривалий період діяльності на ринку – понад 25 років – свідчить про стабільність, адаптивність підприємства до змін ринкових умов та наявність стійких ділових зв'язків. Диверсифікація видів діяльності зменшує залежність від кон'юнктури окремих ринків і створює синергетичний ефект, що дозволяє оптимізувати витрати та максимізувати прибуток. Статутний капітал у розмірі понад 1,5 млн грн підтверджує значні початкові інвестиції та здатність підприємства забезпечувати фінансування власних операційних потреб. Загалом комбінація торгівельної, будівельної, транспортної та маркетингової діяльності формує конкурентну перевагу ПП «ВЕСТ-МІМ» та забезпечує комплексне обслуговування клієнтів.

Аналіз динаміки фінансових показників ПП «ВЕСТ-МІМ» за період 2020–2024 років свідчить про високий рівень внутрішньої фінансової стійкості підприємства на тлі відносного застою в операційній діяльності. Загальна валюта балансу, що характеризує обсяг активів та джерела їх фінансування, зросла на 17,5%, збільшившись з 7121,5 тис. грн до 8366,8 тис. грн. Такий темп приросту вказує на помірний розвиток активів підприємства та обмежену динаміку розширення операційної діяльності.

Структурний аналіз активів виявляє значні диспропорції. Обсяг необоротних активів збільшився майже в 9 разів — з 54,7 тис. грн до 491,9 тис. грн, що свідчить про суттєві інвестиції в основні засоби або довгострокові вкладення, які поки що не дали пропорційного збільшення доходів. Водночас оборотні активи зросли лише на 6% — з 7066,8 тис. грн до 7462,4 тис. грн. У структурі оборотних активів позитивно виділяються дві тенденції: дебіторська заборгованість за продукцію скоротилася на 93%, що свідчить про ефективне управління розрахунками та прискорення інкасації боргів; одночасно гроші та їх еквіваленти збільшилися більш ніж на 1041% (з 110,0 тис. грн до 1255,0 тис. грн), забезпечуючи високу миттєву платоспроможність. Проте надлишок необоротних грошових коштів може свідчити про неефективне використання капіталу, який не приносить додаткового доходу.

Фінансова стійкість підприємства значно зміцнилася. При незмінному статутному капіталі в 1510,0 тис. грн власний капітал збільшився на 74% — з 4209,3 тис. грн до 7344,1 тис. грн, що свідчить про накопичення нерозподіленого прибутку та підвищення фінансової незалежності. Поточні зобов'язання зросли лише на 15,6% за п'ять років, проте у 2024 році спостерігався різкий стрибок поточних зобов'язань на 280% порівняно з 2023 роком, що є потенційним ризиком і вимагає додаткового аналізу причин короткострокового залучення фінансування.

Операційні показники демонструють суттєвий застій. Чистий дохід від реалізації продукції зріс лише на 10,9% за п'ять років, що є недостатнім темпом розвитку та може свідчити про обмежене розширення ринку або втрату частки ринку. Собівартість реалізованої продукції залишалася практично стабільною, навіть з незначним зниженням на 0,1%, що може відображати ефективну політику контролю витрат.

Таким чином, ПП «ВЕСТ-МІМ» характеризується високою фінансовою стійкістю та ліквідністю, підтвердженою значним накопиченням власного капіталу та грошових коштів, проте спостерігається відносний операційний застій. Для забезпечення довгострокового розвитку підприємству доцільно переглянути інвестиційну стратегію та спрямувати наявні ресурси на

активізацію операційної діяльності, підвищення чистого доходу та розширення ринкової присутності.

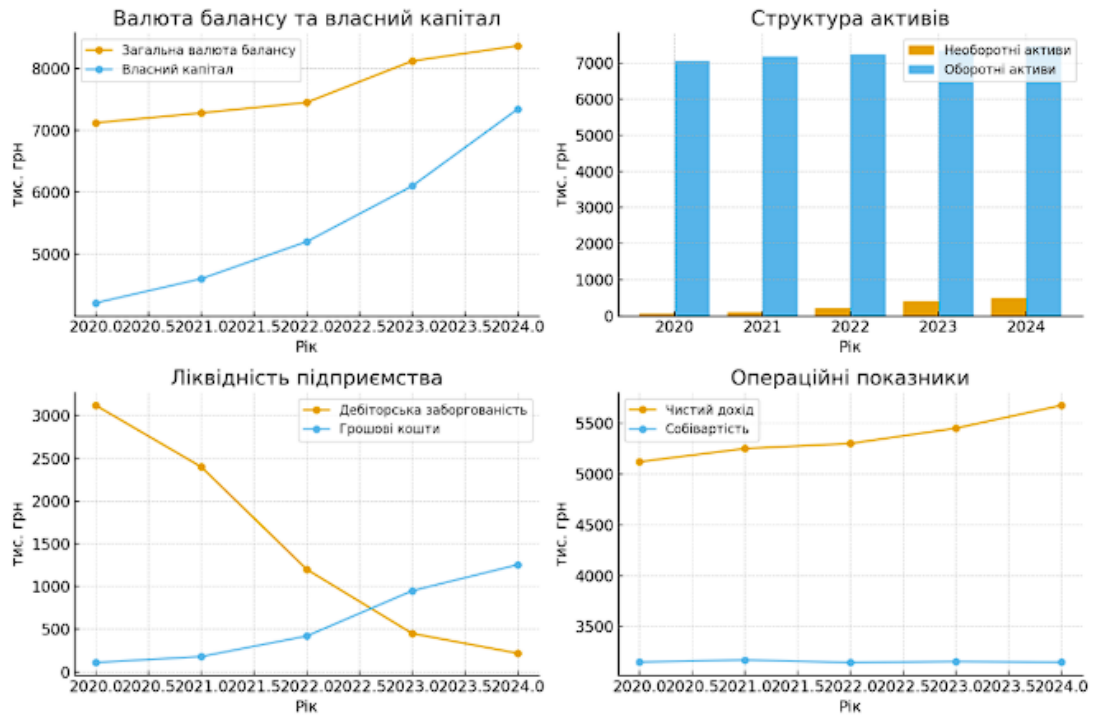


Рис.2.1. Динаміка ключових фінансових показників ПП «ВЕСТ-МІМ» за 2020–2024 рр.

Стабільне зростання власного капіталу свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства. Різне збільшення грошових коштів у 2023–2024 роках відображає високу поточну платоспроможність. Значні коливання в обсягах необоротних активів, дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань свідчать про активну, а іноді й агресивну, фінансову та інвестиційну стратегію підприємства. У цілому, ПП «ВЕСТ-МІМ» пройшло період суттєвої трансформації зі зміною структури балансу, демонструючи ознаки фінансового зміцнення. Водночас діяльність компанії залишається чутливою до зовнішніх факторів та управлінських рішень. ПП «ВЕСТ-МІМ» є стабільним багатопрофільним підприємством із чітко визначеною основною спеціалізацією в оптовій торгівлі будівельними матеріалами та широким спектром додаткових напрямів діяльності. Його організаційна структура та диверсифікація бізнесу забезпечують конкурентні переваги на ринку, стійкість до зовнішніх впливів та потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз чинної системи формування, накопичення та поширення знань на підприємстві

На підприємстві ПП «ВЕСТ-МІМ» функціонує комплексна система управління знаннями, яка забезпечує ефективне формування, накопичення та поширення інформації серед співробітників та структурних підрозділів. Ця система включає кілька ключових компонентів:

1. Формування знань. Знання формуються через внутрішню та зовнішню діяльність підприємства: аналітику ринку будівельних матеріалів, моніторинг постачальників та клієнтів, оцінку фінансових показників, участь у виставках і професійних заходах. Працівники отримують нові знання шляхом навчальних тренінгів, семінарів, онлайн-курсів та обміну досвідом з партнерами. Важливе значення має практичний досвід співробітників, який фіксується в внутрішніх методичних матеріалах і стандартах роботи.

2. Накопичення знань. Усі дані та інформація зберігаються в електронних базах даних підприємства: документообіг, клієнтська база, фінансові та аналітичні звіти. Використовуються корпоративні системи з управління документами, що дозволяють структуровано зберігати нормативні документи, технічні інструкції, стандарти обслуговування клієнтів. Накопичені знання регулярно оновлюються, перевіряються на актуальність та систематизуються для зручного доступу співробітників.

3. Поширення знань. Знання передаються між підрозділами через регулярні наради, презентації, внутрішні електронні розсилки, корпоративні портали та внутрішні чати. Нові співробітники проходять адаптаційні програми, у ході яких знайомляться з ключовими процесами, стандартами та накопиченим досвідом підприємства. Впроваджуються інструменти наставництва та обміну досвідом між старшими та молодшими співробітниками для передачі неформальних знань і практичних навичок.

4. Механізми підтримки та стимулювання. Підприємство заохочує ініціативу співробітників щодо пропозицій щодо оптимізації процесів і впровадження інновацій. Використовуються внутрішні рейтинги, нагороди та премії за внесок у підвищення ефективності системи знань. Регулярно

проводяться опитування та оцінки ефективності внутрішніх комунікацій і системи управління знаннями для її постійного вдосконалення.

Система управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ»



Рис.2.1. Система управління знань ПП «ВЕСТ-МІМ»

Формування знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» здійснюється як комплексний процес накопичення, систематизації та узагальнення інформації, що безпосередньо впливає на ефективність оптової торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічним обладнанням, які є основним джерелом доходу підприємства відповідно до КВЕД 46.73. У процесі формування знань особлива увага приділяється аналізу ринку та постачальників, моніторингу попиту на різні види продукції, оцінці цінових тенденцій і умов постачання, а також відстеженню змін у поведінці конкурентів та регуляторному середовищі. Значну роль відіграє накопичення фінансово-економічної інформації, що дозволяє оцінювати рентабельність товарних груп, маржинальність, цикли обігу продукції та приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо закупівель і реалізації продукції.

Підприємство активно формує знання у сфері логістики та управління запасами, що дає змогу оптимізувати маршрути поставок, враховувати строки зберігання матеріалів та сезонні коливання попиту, підвищуючи ефективність оптових операцій і знижуючи витрати. Не менш важливим є накопичення знань

про поведінку клієнтів, їхні потреби та переваги, що забезпечує можливість створення персоналізованих пропозицій і підвищення лояльності клієнтської бази.

Додаткові види діяльності підприємства логічно доповнюють основний бізнес, розширюючи спектр послуг і формуючи знання, які сприяють розвитку конкурентних переваг. Інтеграція цих знань із основною діяльністю дозволяє удосконалювати існуючі послуги, розробляти нові пропозиції для клієнтів та підвищувати ефективність внутрішніх процесів. При цьому важливим механізмом формування знань є обмін досвідом між структурними підрозділами, що забезпечує узгодженість і актуальність накопиченої інформації.

Методи формування знань на підприємстві охоплюють систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх даних, регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, практичну участь співробітників у реалізації великих контрактів і партнерських проєктах, а також постійний моніторинг ринкових тенденцій і діяльності конкурентів. У результаті такого комплексного підходу підприємство отримує систематизовані та структуровані знання, що інтегруються в корпоративні процеси, підвищують ефективність оптових продажів, сприяють розвитку додаткових напрямів діяльності та формують стійкі конкурентні переваги.

Процес накопичення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» представляє собою систематизовану діяльність з фіксації, зберігання та організації інформації, що формується в ході операційної, аналітичної та управлінської діяльності підприємства. В умовах провідної ролі оптової торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічним обладнанням накопичення знань спрямоване насамперед на створення комплексної бази даних щодо товарних груп, постачальників, клієнтських замовлень та фінансово-економічних показників.

Накопичені знання організовуються у вигляді електронних і паперових баз даних, що охоплюють інформацію про структуру товарного асортименту, обсяги закупівель і продажів, умови співпраці з постачальниками та історію

виконання контрактів. Особливе значення мають дані про фінансові показники окремих товарних категорій, що дозволяє оцінювати рентабельність, ефективність обігу товарів та формувати прогнози розвитку основного бізнесу. Інформація про клієнтів і їхні потреби також систематично зберігається та оновлюється, що забезпечує можливість персоналізації пропозицій та підвищення рівня обслуговування.

Для додаткових видів діяльності підприємства накопичення знань включає формування бази даних щодо наданих послуг, специфіки виконання замовлень та особливостей обслуговування різних категорій клієнтів. Це дозволяє забезпечити інтеграцію додаткових послуг з основною діяльністю, удосконалювати процеси обслуговування та розробляти нові пропозиції, які підвищують конкурентні переваги підприємства.

Технологічна підтримка накопичення знань здійснюється через впровадження корпоративних систем управління документами, електронних таблиць, спеціалізованих програмних рішень для ведення клієнтських та товарних баз, а також електронного документообігу. Ці системи дозволяють забезпечити структуроване зберігання інформації, швидкий доступ до актуальних даних, контроль за оновленням інформації та інтеграцію різнорідних джерел знань у єдину систему. Таким чином, накопичення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» забезпечує формування єдиної інформаційної бази, яка охоплює як основну діяльність підприємства, так і додаткові напрямки, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню ефективності операцій та підтримці стійких конкурентних позицій на ринку.

Поширення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» є невід'ємною складовою системи управління знаннями і спрямоване на забезпечення своєчасного доступу співробітників до актуальної інформації, необхідної для ефективного виконання операцій та прийняття управлінських рішень. Процес поширення знань включає як формальні, так і неформальні механізми комунікації, що охоплюють усі структурні підрозділи підприємства та інтегруються з корпоративними процесами.

Формальні канали поширення знань включають внутрішні наради, робочі наради відділів, презентації, звіти та електронні розсилки, що забезпечують передачу актуальної інформації щодо стану ринку, фінансових показників, змін у постачальницьких умовах та клієнтських потреб. Важливою складовою цього процесу є використання корпоративного порталу та систем управління документами, що дозволяє зберігати знання в структурованому вигляді та забезпечує швидкий і зручний доступ до них для всіх співробітників. Неформальні механізми поширення знань реалізуються через наставництво, обмін досвідом між працівниками різних підрозділів, консультації та спільну роботу над проєктами. Особливо важливим є передавання практичних знань і навичок від більш досвідчених співробітників до молодших, що дозволяє не лише підтримувати високий рівень компетенцій персоналу, а й створює культуру безперервного навчання та розвитку.

Підприємство також здійснює систематичне навчання персоналу через внутрішні та зовнішні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, що дозволяє впроваджувати нові знання у виробничі та комерційні процеси. Інформація, яка поширюється, охоплює як основну діяльність підприємства з оптової торгівлі будівельними матеріалами, так і додаткові види діяльності, що забезпечує цілісне розуміння бізнес-процесів та сприяє інтеграції знань у повсякденну роботу.

Отже, процес поширення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» забезпечує ефективну комунікацію між підрозділами, підвищує компетентність персоналу, сприяє адаптації до змін ринкового середовища та створює передумови для подальшого розвитку підприємства, зберігаючи його конкурентні переваги.

Механізми підтримки та стимулювання знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» створюють умови для активного накопичення, оновлення та ефективного використання інформації в усіх структурних підрозділах підприємства. Основою цих механізмів є корпоративна політика, яка заохочує ініціативу співробітників щодо пропозицій з оптимізації процесів, впровадження нових технологій та удосконалення процедур обслуговування клієнтів. Спрямованість на постійне підвищення компетентності персоналу реалізується через систему

внутрішніх та зовнішніх тренінгів, семінарів, навчальних програм і практичних проєктів, що дозволяє інтегрувати нові знання в операційну діяльність підприємства.

Серед важливих інструментів стимулювання знань на підприємстві виділяються внутрішні рейтинги, премії та винагороди за внесок у підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних рішень. Оцінка ефективності цих заходів здійснюється через регулярні опитування співробітників, аналіз результатів діяльності підрозділів та контроль за дотриманням стандартів обміну інформацією. Особливе значення має підтримка корпоративної культури, що заохочує обмін знаннями, спільне вирішення проблем та колективне ухвалення рішень. Ця культура сприяє формуванню середовища, в якому співробітники відчують мотивацію не лише накопичувати власні знання, а й активно ділитися ними з колегами, що підвищує загальний рівень компетентності персоналу та ефективність управлінських рішень.

Таким чином, ПП «ВЕСТ-МІМ» має сформовану комплексну систему управління знаннями, яка забезпечує ефективне формування, накопичення, поширення та стимулювання інформації, необхідної для діяльності підприємства. Основна діяльність з оптової торгівлі будівельними матеріалами та додаткові види послуг створюють багатопрофільне поле для акумуляції та інтеграції знань, що підвищує оперативну ефективність, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підтримує конкурентні переваги на ринку. Механізми підтримки та стимулювання знань формують корпоративну культуру навчання, обміну досвідом і впровадження інновацій, забезпечуючи безперервний розвиток персоналу та стійкий розвиток підприємства в цілому.

Висновки до розділу 2

Загальна характеристика ПП «ВЕСТ-МІМ» та оцінка його організаційного середовища свідчить про те, що підприємство є стабільним, фінансово стійким та диверсифікованим суб'єктом господарювання із понад 25-річним досвідом діяльності. Його організаційно-правова форма забезпечує гнучкість управлінських рішень, а широкий спектр основних та додаткових видів діяльності створює синергетичний ефект і дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкових умов. Аналіз фінансових показників за 2020–2024 роки демонструє зростання власного капіталу, підвищення ліквідності та ефективне управління дебіторською заборгованістю, водночас виявляючи певний застій у операційній діяльності та коливання поточних зобов'язань. У сукупності ці фактори вказують на наявність стійких конкурентних переваг, фінансової незалежності та потенціалу для подальшого розвитку підприємства за умови активізації операційної діяльності та ефективного використання інвестиційних ресурсів.

Аналіз чинної системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» демонструє, що підприємство ефективно організовує процеси формування, накопичення, поширення та стимулювання знань, що забезпечує підтримку основної діяльності та розвитку додаткових напрямів бізнесу. Формування знань здійснюється через систематичний аналіз ринку, фінансово-економічних показників, логістичних та клієнтських процесів, а також через навчання та обмін досвідом між працівниками. Накопичення знань відбувається у структурованих електронних та паперових базах, що дозволяє забезпечити доступність та актуальність інформації для всіх підрозділів. Поширення знань реалізується через формальні й неформальні канали комунікації, тренінги та наставництво, що сприяє підвищенню компетентності персоналу та швидкій адаптації до змін ринкового середовища. Механізми підтримки та стимулювання знань формують корпоративну культуру навчання і інновацій, мотивуючи співробітників активно ділитися знаннями та пропонувати вдосконалення процесів. У сукупності ці елементи забезпечують ефективну інтеграцію знань у бізнес-процеси, підвищують оперативну ефективність

підприємства та сприяють зміцненню його конкурентних переваг і сталого розвитку на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗНАНЬ ПП «ВЕСТ-МІМ»

3.1. Розробка пропозицій щодо розвитку системи управління знаннями на підприємстві

Пропозиції щодо розвитку системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» мають ґрунтуватися на сучасних підходах до організації корпоративних знань, інтеграції інформаційних технологій та стимулювання культури обміну знаннями. Доцільно сформувавши комплекс заходів у таких напрямках:

1. Модернізація технологічної інфраструктури для управління знаннями.

Модернізація технологічної інфраструктури для управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» повинна враховувати специфіку основної діяльності підприємства – оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73), де ключовим є оперативне та точне управління великими обсягами інформації щодо постачальників, товарів, клієнтів і логістичних процесів.

Перш за все, доцільно впровадити інтегровану корпоративну платформу управління знаннями (Knowledge Management System, KMS), яка дозволяє централізовано акумулювати всі дані про закупівлі, продажі, залишки на складах, умови постачання та фінансові показники кожної товарної категорії. Для ПП «ВЕСТ-МІМ» важливо, щоб система забезпечувала аналітичні можливості для моніторингу ринку будівельних матеріалів, оцінки кон'юнктури та прогнозування попиту на різні групи продукції. Наприклад, KMS може інтегрувати дані з електронних каталогів постачальників, автоматично фіксувати умови контрактів, строки поставок та відслідковувати зміни цін, що значно підвищить ефективність управління закупівлями та знизить ризик перебоїв у постачанні матеріалів.

Також доцільно впровадити сучасні модулі для управління запасами (Inventory Management) і логістичні програмні рішення (Transportation Management System, TMS), які дозволяють оптимізувати маршрути доставки

деревини та будівельних матеріалів, враховувати сезонні коливання попиту, строки зберігання продукції та специфіку різних видів товарів. Це не лише підвищує оперативність постачання, але й знижує витрати на зберігання і транспортування, що безпосередньо впливає на прибутковість оптових операцій.

Для підтримки поширення знань між підрозділами та співробітниками рекомендується інтегрувати KMS з корпоративним порталом і системами електронного документообігу, що дозволяє швидко отримувати доступ до стандартів роботи, методичних матеріалів, інформації про постачальників та клієнтів, аналітичних звітів і договорів. Особливо важливо для оптової торгівлі будівельними матеріалами, де точність і швидкість передачі інформації безпосередньо впливають на своєчасність виконання контрактів та задоволення потреб клієнтів.

Ще одним важливим напрямом модернізації є впровадження інструментів бізнес-аналітики (BI) та інтеграції з ERP-системами, що дозволяє автоматизувати збір та аналіз фінансово-економічних показників, оцінювати рентабельність товарних груп, прогнозувати обсяги продажів і формувати оптимальні пропозиції для клієнтів. Аналітика великих даних (Big Data) може застосовуватися для оцінки тенденцій ринку будівельних матеріалів, виявлення пріоритетних сегментів клієнтів та прогнозування сезонних змін попиту, що дозволяє приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Не менш важливим є забезпечення мобільного доступу до корпоративної інформації для менеджерів з продажу та логістики, які працюють на виїзді, а також інтеграція системи з електронними торговими платформами та інтернет-магазинами для автоматизації процесів обробки замовлень та контролю залишків на складах.

В цілому модернізація технологічної інфраструктури для управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» дозволить створити централізовану, прозору та інтегровану систему, що забезпечує ефективний збір, аналіз та поширення інформації, оптимізує операційні процеси оптової торгівлі будівельними

матеріалами та деревиною, підвищує швидкість прийняття рішень, знижує ризики і сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

2. Розширення та систематизація накопичення знань.

Розширення та систематизація накопичення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» повинні бути спрямовані на створення єдиної, структурованої та інтегрованої бази інформації, що охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73), а також додаткові види діяльності.

По-перше, необхідно забезпечити централізацію всіх корпоративних даних у вигляді електронних баз знань, що інтегрують інформацію про товарний асортимент, обсяги закупівель та продажів, умови співпраці з постачальниками, історію виконання контрактів та фінансово-економічні показники окремих товарних груп. Це дозволить уникнути дублювання даних, зменшить ризик помилок при плануванні закупівель і реалізації продукції та сприятиме більш точному прогнозуванню обсягів продажів та потреб ринку.

По-друге, доцільно впровадити стандартизовані формати фіксації та оновлення інформації, що забезпечить однорідність та узгодженість даних у всіх структурних підрозділах. Для оптової торгівлі будівельними матеріалами це особливо важливо, оскільки своєчасна інформація про залишки на складах, строки постачання та цінові умови постачальників безпосередньо впливає на ефективність реалізації контрактів і задоволення потреб клієнтів.

По-третє, накопичення знань має охоплювати не лише структуровану фінансово-економічну та товарну інформацію, а й знання про клієнтів, їхні потреби, специфіку замовлень та історію співпраці. Створення клієнтських профілів і аналітичних записів дозволить персоналізувати пропозиції, підвищити лояльність клієнтської бази та сприятиме розвитку додаткових видів діяльності підприємства.

По-четверте, для забезпечення систематизації знань доцільно впровадити спеціалізовані програмні рішення, такі як CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-модулі для контролю товарних потоків та фінансових показників, а також корпоративні системи документообігу, що

дозволяють інтегрувати різноманітні джерела даних у єдину базу. Важливим є також використання аналітичних інструментів для обробки накопиченої інформації, формування прогнозів, оцінки рентабельності товарних груп та оптимізації закупівельних і логістичних процесів.

По-п'яте, накопичення знань має бути безперервним і динамічним процесом. Необхідно впровадити регулярне оновлення інформації, контроль за її актуальністю та перевірку на достовірність. Для цього можуть застосовуватися процедури ревізії баз даних, періодичні аудитні перевірки, а також визначення відповідальних осіб за актуалізацію ключових даних у різних підрозділах підприємства.

В результаті розширення та систематизації накопичення знань ПП «ВЕСТ-МІМ» отримує потужний інформаційний ресурс, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність оптової реалізації будівельних матеріалів і деревини, інтегрувати додаткові види діяльності та забезпечувати конкурентні переваги на ринку. Така база знань стає фундаментом для подальшої автоматизації процесів, розвитку аналітичної діяльності та впровадження інноваційних управлінських практик.

3. Підвищення ефективності поширення знань.

Підвищення ефективності поширення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» має базуватися на інтеграції сучасних технологічних рішень, організаційних підходів та мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити своєчасний і структурований доступ співробітників до актуальної інформації, необхідної для ефективного виконання операцій та прийняття управлінських рішень.

В умовах основної діяльності підприємства – оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73) – швидкість і точність обміну знаннями є критично важливими. Для цього доцільно застосувати централізовану платформу корпоративного порталу, інтегровану з системами управління документообігом, ERP та CRM, що забезпечує єдиний доступ до баз даних щодо постачальників, клієнтів, товарних залишків, умов контрактів і фінансово-економічних показників. Така інтеграція дозволяє співробітникам різних підрозділів отримувати актуальні дані в

реальному часі та приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель, продажів, логістики та ціноутворення.

Формальні канали поширення знань слід доповнити систематизованими процедурами комунікації, такими як регулярні міжвідомчі наради, робочі групи, презентації, звіти та електронні розсилки. У контексті оптової торгівлі особливо важливо оперативно інформувати менеджерів з продажу та логістики про зміни на ринку, коливання цін, нові умови постачання та потреби клієнтів. Використання структурованих шаблонів звітності та автоматизованих сповіщень дозволяє зменшити інформаційні затримки і підвищити швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Неформальні канали поширення знань, включаючи наставництво, обмін досвідом між працівниками, консультації та спільну роботу над проектами, сприяють передаванню практичних навичок і неформальних знань, які не завжди фіксуються в електронних базах. Для ПП «ВЕСТ-МІМ» важливо організувати системи наставництва, де більш досвідчені співробітники передають знання про специфіку роботи з різними категоріями будівельних матеріалів, особливості взаємодії з постачальниками та оптимальні алгоритми логістичних операцій.

Підвищити ефективність поширення знань можна також за рахунок впровадження електронних навчальних модулів, вебінарів та інтерактивних платформ для співробітників, що дозволяє адаптувати навчання до робочих графіків і рівня компетентності персоналу. Автоматизація навчальних процесів забезпечує систематичне оновлення знань щодо нових товарів, технологій обробки деревини та будівельних матеріалів, а також змін у законодавчій та регуляторній сфері. Особлива увага приділяється мотиваційним механізмам. Заохочення обміну знаннями через внутрішні рейтинги, премії, відзнаки та участь у внутрішніх проектах стимулює співробітників активно ділитися інформацією, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Систематична оцінка ефективності поширення знань, зокрема через опитування співробітників, контроль за використанням корпоративних систем та аналіз показників операційної діяльності, дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця і коригувати процеси.

4. Стимулювання та підтримка активності співробітників.

Стимулювання та підтримка активності співробітників на ПП «ВЕСТ-МІМ» є критично важливим елементом ефективної системи управління знаннями, оскільки саме персонал є основним носієм і генератором інформації, що забезпечує конкурентні переваги підприємства. Метою цих заходів є формування корпоративної культури активного обміну знаннями, мотивації до навчання та впровадження інновацій, а також підвищення відповідальності та залученості співробітників у процес прийняття рішень.

По-перше, стимулювання активності передбачає впровадження чіткої системи матеріальних та нематеріальних заохочень. До матеріальних засобів відносяться премії, бонуси, надбавки та винагороди за конкретні результати: пропозиції щодо оптимізації процесів, успішну реалізацію великих контрактів, скорочення витрат або підвищення ефективності роботи підрозділів. Для нематеріальної мотивації використовуються внутрішні рейтинги, відзнаки, почесні звання, можливість участі у проєктах підвищеної важливості та надання додаткових повноважень для реалізації ініціатив. По-друге, важливим механізмом підтримки активності є система наставництва та обміну досвідом між співробітниками різних рівнів. Старші працівники передають практичні знання і навички молодшим колегам, демонструючи ефективні підходи до роботи з клієнтами, постачальниками та внутрішніми процесами. Це не лише підвищує рівень компетентності персоналу, а й сприяє формуванню культури безперервного навчання та взаємної підтримки.

По-третє, підприємство може впровадити внутрішні конкурси та хакатони, спрямовані на пошук інноваційних рішень у сфері логістики, продажів або оптимізації облікових процесів. Участь у таких ініціативах заохочує співробітників активно генерувати ідеї, тестувати нові підходи та отримувати визнання за внесок у розвиток підприємства. По-четверте, важливо систематично оцінювати ефективність заходів стимулювання та підтримки активності. Це здійснюється через регулярні опитування, аналіз показників продуктивності, відстеження участі в навчальних програмах, обмін досвідом та реалізацію пропозицій з удосконалення бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє

виявляти слабкі місця, коригувати мотиваційні програми та забезпечувати їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

По-п'яте, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на знання, передбачає інтеграцію заходів підтримки активності у повсякденні бізнес-процеси. Це означає, що обмін інформацією, участь у прийнятті рішень та навчальні ініціативи стають невід'ємною частиною роботи співробітників, а не додатковим навантаженням. Такий підхід формує атмосферу взаємоповаги, залученості та колективної відповідальності за результати діяльності. 5. Постійна оцінка та вдосконалення системи знань.

Необхідно запровадити регулярний моніторинг ефективності системи управління знаннями, використовуючи ключові показники (KPI) щодо використання баз даних, участі у навчальних програмах, кількості пропозицій щодо вдосконалення процесів тощо. Аналіз результатів дозволить своєчасно виявляти вузькі місця, оптимізувати процеси та адаптувати систему до змін ринкових умов і стратегічних цілей підприємства.

5. Постійна оцінка та вдосконалення системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» є ключовим компонентом забезпечення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати компетентність персоналу та підтримувати конкурентні переваги. Такий процес передбачає систематичний аналіз функціонування усіх елементів системи знань – формування, накопичення, поширення та стимулювання інформації – із подальшою корекцією механізмів для оптимізації їхньої ефективності.

Оцінка системи знань здійснюється через поєднання кількісних та якісних методів. Кількісні показники включають швидкість обміну інформацією, рівень доступності даних у корпоративних базах, частоту оновлення баз знань, обсяг використаних навчальних ресурсів, кількість реалізованих ініціатив співробітників та ефективність управлінських рішень на основі накопиченої інформації. Якісні показники включають оцінку задоволеності персоналу процесами обміну знаннями, рівень мотивації до навчання, сприйняття

корпоративної культури обміну інформацією та інновацій, а також якість інтеграції знань у щоденні бізнес-процеси.

Для підвищення ефективності системи доцільно впровадити регулярні аудити знань, які охоплюють усі структурні підрозділи підприємства. Такі аудити дозволяють виявляти прогалини у накопиченні та поширенні інформації, визначати неефективні процеси, а також оцінювати рівень компетентності персоналу у використанні корпоративних баз даних та технологій. Результати аудиту стають основою для корекції внутрішніх процедур, оновлення навчальних програм та модернізації технологічної інфраструктури. Важливим аспектом вдосконалення системи знань є впровадження інструментів зворотного зв'язку, що дозволяють співробітникам надавати пропозиції щодо поліпшення процесів формування, накопичення та поширення інформації. Це можуть бути електронні опитування, інтерактивні платформи для обговорень та робочі групи, які аналізують пропозиції та оцінюють їх практичну ефективність.

Крім того, підприємство має систематично відстежувати зміни у зовнішньому середовищі – тенденції на ринку будівельних матеріалів, появу нових технологій, зміни у законодавстві та поведінці клієнтів – і інтегрувати ці знання у внутрішні процеси. Для цього доцільно створити аналітичний підрозділ або виділити відповідальних осіб у структурних підрозділах, які здійснюватимуть моніторинг і аналіз зовнішніх даних, забезпечуючи оперативне оновлення корпоративної бази знань. Вдосконалення системи знань також включає навчання персоналу щодо ефективного використання технологічних інструментів, корпоративних баз даних, аналітичних систем і комунікаційних платформ. Це дозволяє забезпечити високий рівень компетентності співробітників, підвищує якість прийняття рішень і скорочує ризики, пов'язані з неправильним або запізним використанням інформації.

Пропозиції щодо розвитку системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» спрямовані на підвищення ефективності корпоративних процесів через модернізацію технологічної інфраструктури, розширення та систематизацію накопичення знань, удосконалення процесів їх поширення, стимулювання

активності співробітників та постійну оцінку і вдосконалення системи. Реалізація цих заходів забезпечить швидкий доступ до актуальної інформації, покращить компетентність персоналу, сприятиме впровадженню інновацій і підвищить конкурентні переваги підприємства на ринку.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх упровадження

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розвитку системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» ґрунтується на визначенні очікуваних змін у ключових показниках діяльності підприємства та рівні адаптації персоналу до нових процесів. Впровадження модернізації технологічної інфраструктури забезпечить швидкий і зручний доступ до актуальних даних, скоротить час обробки інформації та підвищить точність аналітичних розрахунків. Розширення та систематизація накопичення знань дозволить створити єдину інтегровану базу даних щодо товарів, клієнтів, постачальників і фінансових показників, що підвищить якість управлінських рішень і зменшить ризики помилок через інформаційні розриви.

Враховуючи викладене у параграфі 3.1, очікуємо наступних результатів:

1. Інтеграція модулів для управління запасами та логістики оптимізує маршрути доставки, скоротить витрати на зберігання продукції та підвищить своєчасність постачання, що безпосередньо впливає на прибутковість оптової торгівлі будівельними матеріалами та деревиною. Використання інструментів ВІ і аналітики великих даних дозволить прогнозувати попит, оцінювати рентабельність товарних груп і приймати стратегічно обґрунтовані рішення щодо закупівель і продажів. Мобільний доступ до інформації та інтеграція з електронними торговими платформами забезпечать оперативність обробки замовлень і контролю залишків на складах, підвищуючи рівень обслуговування клієнтів.

Прогнозований результат впровадження заходу включає прискорення обробки інформації, підвищення точності аналітики, оптимізацію логістичних і

торговельних процесів, зниження ризиків перебоїв у постачанні та посилення конкурентних переваг ПП «ВЕСТ-МІМ» на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами та деревиною. В довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню прибутковості, ефективності операцій та стійкості підприємства до зовнішніх ринкових коливань.

2. Оцінка впровадження розширення та систематизації накопичення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» демонструє високий потенціал для підвищення ефективності управління підприємством. Централізація корпоративних даних та створення єдиної інтегрованої бази знань дозволяє знизити дублювання інформації, зменшити ризики помилок при плануванні закупівель і продажів та підвищити точність прогнозування потреб ринку будівельних матеріалів та деревини. Стандартизація форматів фіксації та оновлення даних забезпечує узгодженість інформації між підрозділами, що критично для своєчасного виконання контрактів і ефективного управління запасами. Включення у накопичення знань аналітики клієнтських потреб, історії співпраці та специфіки замовлень дозволяє підвищити рівень персоналізації пропозицій, збільшити лояльність клієнтів та інтегрувати додаткові види діяльності. Використання сучасних програмних рішень (CRM, ERP, корпоративні документообіги) та аналітичних інструментів сприятиме ефективній обробці інформації, оптимізації логістичних та закупівельних процесів і підвищенню рентабельності товарних груп. Постійне оновлення та контроль актуальності даних гарантують динамічність і достовірність бази знань.

Прогнозований результат упровадження заходу включає більш оперативне та точне прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності оптової торгівлі, інтеграцію додаткових послуг, розвиток аналітичної діяльності та зміцнення конкурентних позицій ПП «ВЕСТ-МІМ» на ринку будівельних матеріалів і деревини.

3. Оцінка впровадження заходів із підвищення ефективності поширення знань на ПП «ВЕСТ-МІМ» свідчить про значне покращення оперативності та точності інформаційного обміну між підрозділами. Інтеграція корпоративного порталу з ERP, CRM та системами документообігу забезпечує єдиний доступ до

актуальних даних щодо постачальників, клієнтів, товарних залишків та фінансово-економічних показників, що сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень у сфері закупівель, продажів та логістики.

Впровадження формальних каналів комунікації (наради, робочі групи, звіти, автоматизовані сповіщення) зменшує інформаційні затримки та підвищує швидкість реагування на зміни ринку будівельних матеріалів, деревини та санітарно-технічного обладнання. Неформальні канали, зокрема наставництво та обмін досвідом, забезпечують передачу практичних знань і навичок, підвищуючи компетентність персоналу та культуру безперервного навчання. Використання електронних навчальних модулів, вебінарів та інтерактивних платформ дозволяє адаптувати навчання до робочих графіків і рівня кваліфікації співробітників, систематично оновлювати знання щодо товарів, технологій обробки матеріалів і регуляторних змін. Мотиваційні механізми у вигляді премій, рейтингів та участі у внутрішніх проєктах стимулюють активний обмін знаннями та впровадження інновацій.

Прогнозовані результати впровадження заходів включають прискорення обміну інформацією, підвищення точності виконання контрактів, ефективності логістики та продажів, зміцнення корпоративної культури обміну знаннями та підвищення загальної конкурентоспроможності ПП «ВЕСТ-МІМ» на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами та деревиною.

4. Оцінка впровадження заходів зі стимулювання та підтримки активності співробітників на ПП «ВЕСТ-МІМ» демонструє значне підвищення мотивації персоналу до активної участі в процесі управління знаннями. Впровадження матеріальних та нематеріальних заохочень стимулює ініціативу співробітників, сприяє генерації нових ідей, підвищує відповідальність та залученість у виконання бізнес-процесів. Система наставництва та обміну досвідом дозволяє ефективно передавати практичні знання від старших співробітників молодшим, що підвищує компетентність персоналу, сприяє формуванню культури безперервного навчання та зміцнює корпоративну солідарність. Внутрішні конкурси, хакатони та проєкти інноваційного спрямування заохочують співробітників активно пропонувати покращення в логістиці, продажах та

облікових процесах, що безпосередньо підвищує ефективність операційної діяльності. Регулярна оцінка ефективності заходів через KPI, аналіз участі в навчальних програмах та облік пропозицій щодо оптимізації дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та коригувати мотиваційні програми, забезпечуючи їхню відповідність стратегічним цілям підприємства.

Прогнозовані результати впровадження включають підвищення продуктивності, активне залучення співробітників до обміну знаннями та впровадження інновацій, зміцнення корпоративної культури та забезпечення стійкого розвитку ПП «ВЕСТ-МІМ» на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічним обладнанням.

5. Оцінка впровадження постійної оцінки та вдосконалення системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» демонструє комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства. Регулярний моніторинг та аналіз функціонування усіх елементів системи знань – формування, накопичення, поширення та стимулювання інформації – забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон, недоліків у процесах та прогалин у компетентності персоналу. Використання кількісних показників, таких як швидкість обміну інформацією, рівень доступності даних у базах знань, частота оновлення інформації та ефективність управлінських рішень, дозволяє об'єктивно оцінити результативність функціонування системи. Якісні показники, що включають рівень задоволеності співробітників, мотивацію до навчання та сприйняття корпоративної культури обміну знаннями, допомагають оцінити соціальний та психологічний ефект від впроваджених механізмів.

Впровадження регулярних аудитів знань та інструментів зворотного зв'язку дозволяє системно виявляти недоліки у накопиченні та поширенні інформації, оперативно коригувати внутрішні процедури та модернізувати технологічну інфраструктуру. Крім того, інтеграція зовнішньої аналітики щодо ринку будівельних матеріалів, технологічних інновацій, змін у законодавстві та поведінці клієнтів забезпечує адаптивність системи знань до динамічного ринкового середовища. Прогнозовані результати впровадження включають підвищення компетентності персоналу, швидкість і точність прийняття

управлінських рішень, зниження ризиків помилок через несвоєчасне використання інформації та формування безперервно удосконалюваної, адаптивної системи управління знаннями, яка зміцнює конкурентні позиції ПП «ВЕСТ-МІМ» на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами та деревиною.

Запропоновані заходи з розвитку системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ» – модернізація технологічної інфраструктури, систематизація накопичення знань, підвищення ефективності їх поширення, стимулювання активності співробітників та постійна оцінка й вдосконалення системи – створюють інтегровану, прозору та динамічну платформу для управління інформацією. Їх впровадження дозволяє підвищити швидкість і точність прийняття рішень, оптимізувати операційні та логістичні процеси, підвищити компетентність персоналу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами та деревиною.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було здійснено комплексний аналіз системи управління знаннями на ПП «ВЕСТ-МІМ», що дало змогу всебічно оцінити її структурні елементи, функціональні механізми та практичне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Розгляд процесів формування, накопичення, поширення та вдосконалення знань засвідчив, що саме інформаційні ресурси та компетентність персоналу стають ключовими факторами конкурентних переваг у сучасних умовах динамічного ринку будівельних матеріалів.

Аналіз показав, що формування знань на підприємстві ґрунтується на поєднанні зовнішніх інформаційних джерел (ринкових, технологічних, нормативних) з внутрішнім досвідом співробітників, що створює підґрунтя для об'єктивного ухвалення управлінських рішень. Накопичення знань забезпечується завдяки систематизованим інформаційним потокам, цифровим базам даних та корпоративним каналам комунікації, які дозволяють зберігати значні масиви інформації та підтримувати їх актуальність. Важливою складовою виступають процеси поширення знань, що забезпечують синхронізацію діяльності всіх структурних підрозділів, сприяють оперативній взаємодії та мінімізують ризики інформаційних розривів. Ефективна комунікація в межах підприємства підтримує гармонізовану роботу логістичних, збутових та управлінських процесів, що є критично важливим для підприємств з розгалуженими бізнес-операціями.

Окрему увагу приділено механізмам підтримки та стимулювання, які формують сприятливе середовище для професійного розвитку персоналу, підвищення цифрової компетентності та заохочення працівників до участі у створенні та поширенні корпоративних знань. Наявність чіткої системи мотивації сприяє зміцненню інноваційної культури та підвищенню загальної продуктивності. Завершальним аспектом аналізу є постійна оцінка та вдосконалення системи управління знаннями, що забезпечує гнучкість, адаптивність та стійкість підприємства в умовах ринкової невизначеності. Комплексний моніторинг ефективності використання знань, регулярне

оновлення технологічних інструментів та вдосконалення комунікативних практик створюють передумови для формування інтелектуального капіталу та підсилення стратегічних позицій ПП «ВЕСТ-МІМ».

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що система управління знаннями є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його внутрішніх процесів і підвищення ефективності управлінських рішень. Її системний розвиток дозволяє ПП «ВЕСТ-МІМ» адаптуватися до ринкових викликів, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі було ґрунтовно досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування та функціонування системи управління знаннями в сучасних організаціях, а також проведено детальний аналіз особливостей побудови такої системи на прикладі ПП «ВЕСТ-МІМ». Виконані завдання дозволили сформувати комплексне уявлення про роль знань у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями подальшого вдосконалення управлінських процесів.

У рамках першого завдання до дипломної роботи проаналізовано основні теоретичні підходи до розуміння знань як стратегічного ресурсу організації та механізмів їх формування. Виявлено, що сучасні концепції управління знаннями базуються на поєднанні когнітивних, процесних, соціально-комунікативних і технологічних підходів. Їх ключовими особливостями є орієнтація на інтелектуальний капітал, роль людських ресурсів, цифровізацію бізнес-процесів та побудову внутрішнього інформаційного середовища, здатного забезпечувати безперервний обіг знань.

У межах другого завдання досліджено моделі, методи та інструменти управління знаннями, які застосовуються у світовій та вітчизняній практиці. Проаналізовано класичні й сучасні моделі (SECI Нонаки і Такеучі, модель інтелектуального капіталу, процесні моделі KMS), а також інструменти, які забезпечують генерацію, накопичення, поширення та використання знань. Установлено, що ефективне управління знаннями можливе лише за умови поєднання технологічних платформ, внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та систем мотивації персоналу.

В рамках третього завдання було надано розгорнуту характеристику діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ». Визначено зовнішні й внутрішні чинники, що формують умови для розвитку системи знань на підприємстві, зокрема особливості ринку, специфіку галузі, рівень цифрової інфраструктури, компетентність персоналу, організаційну структуру та якість внутрішніх комунікацій. Четверте завдання передбачало аналіз існуючої системи управління знаннями ПП «ВЕСТ-МІМ». У ході дослідження встановлено її

сильні сторони, серед яких системність інформаційних потоків, достатній рівень цифровізації, налагодженість логістичних комунікацій та наявність кадрової компетентності. Водночас виявлено й низку слабких місць: недостатню інтеграцію знань у стратегічне планування, фрагментарність внутрішніх баз даних, нерівномірний рівень цифрової грамотності персоналу, обмежену мотивацію працівників до участі у створенні та поширенні знань.

У рамках п'ятого завдання було розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи знань на підприємстві. Запропоновано модернізацію ІТ-інфраструктури, стандартизацію процесів формування та оновлення знань, створення єдиного корпоративного сховища інформації, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення цифрової компетентності працівників та впровадження мотиваційних механізмів, спрямованих на стимулювання участі персоналу у формуванні корпоративних знань.

Шосте завдання було присвячене оцінці очікуваного ефекту від упровадження запропонованих заходів. Установлено, що реалізація комплексу рекомендацій забезпечить оптимізацію управлінських та операційних процесів, підвищення точності планування, скорочення часу на обробку інформації, покращення логістичної взаємодії, підвищення кваліфікації персоналу та створення умов для інноваційного розвитку підприємства. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПП «ВЕСТ-МІМ» на ринку та забезпечить стійкість його діяльності в умовах зростаючої складності бізнес-середовища.

Отже, виконання всіх поставлених завдань дозволило підтвердити, що система управління знаннями є ключовим елементом розвитку сучасного підприємства. Розроблені в рамках дослідження практичні рекомендації мають прикладний характер та можуть бути реалізовані на ПП «ВЕСТ-МІМ» з метою підвищення ефективності управління, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. THE ANTWERP DECLARATION FOR A EUROPEAN INDUSTRIAL DEAL. The EESC calls for new EU policies to support the glass industry [Електронний ресурс] // European Economic and Social Committee. – 2021.
2. The EESC calls for new EU policies to support the glass industry [Електронний ресурс] // European Economic and Social Committee. – 2021. Режим доступу до ресурсу: <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/news/eesc-calls-new-eu-policies-supportglass-industry>.
3. Nonaka I. Knowledge creating company [Електронний ресурс] / Ikujiro Nonaka // HBR Classic. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <https://store.hbr.org/product/knowledge-creating-company-hbr-classic/R0707N>.
4. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York New York: Oxford University Press Inc., 1995. – 284 с.
5. Пекар В. Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування. / Валерій Пекар. – Київ: Дух і Літера, 2015. – 170 с.
6. Schütt P. The post-Nonaka Knowledge Management / Peter Schütt. // Journal of Universal Computer Science. – 2003. – №6. – С. 451–462.
7. Smith P. Learning while working. Structuring your on-the-job training / Paul Smith. – Alexandria VA 22314 USA: ATD Press, 2018. – 171 с.
8. Ulrich D. Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results / David. Ulrich. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. – 283 с.
9. Чмерук Г. Цифровізація – тренд світового розвитку, який визначає розвиток економіки / Галина Чмерук. // Економічний простір. – 2020. – №153. – С. 18–24.
10. Дзьобань О. П. ІНФОРМАЦІЙНА РЕВОЛЮЦІЯ: СОЦІОАНТРОПОЛОГІЧНІ ТА СВІТОГЛЯДНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ / О. П. Дзьобань, С. Б. Жданенко. // ІНФОРМАЦІЯ І ПРАВО. – 2021. – №4. – С. 22–34.

11. Harper J. How (and when) to update your KM strategy. [Електронний ресурс] / Jelani Harper // KMWorld. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/How-\(and-when\)-to-update-your-KM-strategy-163740.aspx](https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/How-(and-when)-to-update-your-KM-strategy-163740.aspx).

12. Koenig M. P. KMWorld 2023 sees a sea change [Електронний ресурс]/ Michael E.D. Ph.D. Koenig // KMWorld. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/KMWorld-2023-sees-a-seachange-161991.aspx>.

13. Braksiek L. Master These Five KM Practices for Success [Електронний ресурс] / Lynda Braksiek // KMWorld. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Master-These-Five-KM-Practices-for-Success--162954.aspx>.

14. Кузенкова Є. Рекордна кількість вакансій і антирекордна конкуренція: яким був ринок праці у квітні [Електронний ресурс] / Євгенія Кузенкова // Work.ua. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/articles/analytics/3280/>.

15. Положення про професійне навчання працівників на виробництві [Електронний ресурс] // Міністерство праці та соціальної політики України Міністерство Освіти і Науки України. – 2001. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>.

16. Браун П. Засіло в голові. Наука успішного навчання. / П. Браун, Г. Редігер, М. Макденіел. – Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press,, 2014. – 238 с.

17. Pollock R. The six disciplines of breakthrough learning. How to turn training and development into business results. / R. Pollock, A. Jefferson, C. Wick. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2015.

18. Exploring APQC's Knowledge Flow Process [Електронний ресурс] // www.apqc.org. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-collection/exploring-apqcs-knowledge-flow-process>.

19. Kotter J. The 8 Steps for Leading Change [Електронний ресурс] / John

Kotter // www.kotterinc.com – Режим доступу до ресурсу:<https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>.

20. Ukraine Refugee Situation [Електронний ресурс] // Operational data portal UNHCR. – 2024. – Режим доступу до ресурсу:<https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

21. Ma'Rijany Hemp Company [Електронний ресурс] // ТОВ\\"Ма\\"Рижани Хемп Компані\\" – Режим доступу до ресурсу:www.marijany.com.ua.]

22. Система клонування найкращих співробітників [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sintegrum.com/>.

23. TWI: Ефективний майстер виробництва [Електронний ресурс] // BPI Group – Режим доступу до ресурсу: <https://bpi-group.com.ua/uk/classes/twi-efektivnij-majster-virobnicztva/>.

24. Knowledge Management at Tata Chemicals Mithapur. // HBR. – 2016. –С. 1–25.

25. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 42-47.

26. Назаренко І. М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 9-13.

27. Островська Г.Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Економічний форум. 2019. № 1.С. 104-110.

28. Пан Л. В., Сисенко Н. В., Абрамович О. К. Концепція управління знаннями як новий напрям менеджменту організацій. Наукові записки. Том 30. Економічні науки, 2004.С.97-102.

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

30. Руденська Г. Менеджмент знань на основі концепції CALS для системи безперервної військової освіти. Військова освіта. 2023. № 1 (47). С.254-262.

31. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. Проблеми економіки, 2014. № 2. С. 161-166.

32. Федулова, І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. Наукові праці ОНАХТ. 2008. № 33. С. 224-230.