

УДК 658.3.07:001.330

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-93-99>

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ОРГАНІЗАЦІЇ

**Баценко Л. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. професора Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна  
e-mail: lbatsenko@yahoo.com  
ORCID ID: 0000-0003-0872-2334

**Андріяш М. Ю.**, здобувач вищої освіти, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна  
e-mail: andriyashmaria11@gmail.com

***Анотація.** Досліджено управління людськими ресурсами та знаннями на підприємствах як ключовий фактор їхньої конкурентоспроможності. Мета дослідження полягала в аналізі ефективного управління людськими ресурсами та знаннями – як конкурентної переваги підприємства – для розроблення рекомендацій щодо імплементації управління знаннями в організаційну стратегію у контексті управління людськими ресурсами. Методика дослідження включала аналіз літературних джерел та проведення емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення практики управління людськими ресурсами та знаннями на підприємствах. Результати дослідження свідчать, що ефективне управління людськими ресурсами та знаннями є стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Отримані результати мають важливе значення для наукового розвитку у галузі управління людськими ресурсами. Практична значущість дослідження полягає в можливості впровадження ефективних стратегій управління на підприємствах з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності.*

***Ключові слова:** управління людськими ресурсами, конкурентна перевага, управління знаннями, організаційна стратегія, людський капітал, інтелектуальний капітал, підприємство.*

## HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT AT ENTERPRISES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION

**Batsenko Liudmyla**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management Department named after Professor L. Mykhaylova, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
e-mail: lbatsenko@yahoo.com  
ORCID ID: 0000-0003-0872-2334

**Andriyash Maria**, student of higher education, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine  
e-mail: andriyashmaria11@gmail.com

***Abstract.** The human resources management and knowledge management at enterprises is studied as a key factor of competitiveness. The purpose of the study was to analyze the effective human resources management and knowledge management as a competitive advantage of the enterprise, with the aim of developing recommendations for the implementation of knowledge management in the organizational strategy in the context of human resources management. The research methodology included the analysis of literary sources and conducting empirical research aimed at studying the practice of human resource management and knowledge management at enterprises. The results confirmed that effective management of human resources and knowledge is a strategic necessity to ensure competitiveness. Modern approaches to human resource management consider not only the professional development of employees, but also the creation of conditions for the exchange of knowledge. Formation of the organizational strategy also determines the competitive advantages of the enterprise. The obtained results are important for scientific development in the field of human resource management. The practical significance lies in the possibility of implementing effective management strategies based on knowledge management at enterprises in order to increase their competitiveness.*

***Keywords:** human resource management, competitive advantage, knowledge management, organizational strategy, human capital, intellectual capital, enterprise.*

**JEL Classification: M120, M100.**

**Постановка задачі.** У XXI столітті спостерігається перехід до нової соціально-економічної парадигми, де ключову роль відіграють сучасні знання та інтелектуальний потенціал. Суспільства, які здатні ефективно використовувати і розвивати ці ресурси, мають великий шанс на досягнення соціального та економічного прогресу. Знання та інтелект стали основними конкурентними перевагами у глобальному економічному просторі. Розвинуті організації активно інвестують у сферу освіти, досліджень та інновацій, намагаючись

створити сприятливе середовище для розвитку креативності та інтелектуальної активності свого людського ресурсу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний потенціал людського капіталу та інтелектуальних активів у формуванні та підтримці довгострокової перспективи успіху будь-якого підприємства викликав інтерес серед багатьох науковців світу і став об'єктом досліджень в економіці та управлінні. Проблема створення знань та управління ними досліджувалася як за кордоном, так і в Україні. Серед вчених, праці яких належать до цього напрямку досліджень, можна відзначити Н. М. Корсікову, К. Б. Козак, Ю. В. Дяченко, О. М. Скібіцького. Економічний аспект управління знаннями та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання знайшли відображення у дослідженнях таких вчених, як К. А. Бейкер, Г. М. Бадамшина, І. Е. Діакулакіс, Н. Б. Георгіопулос, Д. Е. Кулоурітіс, Д. М. Еміріс та інших. Незважаючи на значні досягнення вчених у цьому напрямку, слід зауважити, що питання, пов'язані з необхідністю розробки організаційної стратегії управління знаннями у контексті управління людськими ресурсами, адаптованої до умов вітчизняних підприємств, є недостатньо дослідженими та потребують додаткової уваги з боку наукової спільноти.

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується становленням і розвитком інноваційної економіки. Особливе значення в цьому процесі належить інтелектуальному капіталу та людському ресурсу, який у все більшій мірі визначає рівень конкурентоспроможності країни. Україні для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно нарощувати свій інтелектуальний капітал [1]. Зауважимо, що для досягнення цієї мети кожна організація має впровадити у свої стратегії розвиток інтелектуального капіталу. Для вирішення цього завдання особливої актуальності набуває питання ефективності внутрішньофірмового управління як людськими ресурсами, так і знаннями з метою формування дієвих стратегій накопичення і примноження інтелектуального капіталу на вітчизняних підприємствах. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз літературних джерел підкреслив необхідність адаптації організаційної стратегії підприємства для управління знаннями у контексті управління людськими ресурсами. Виявилось, що питання оптимального інтегрування управління знаннями у стратегії підприємств недостатньо вивчено.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є аналіз ефективного управління людськими ресурсами та знаннями – як конкурентної переваги підприємства – для розроблення рекомендацій щодо імплементації управління знаннями в організаційну стратегію у контексті управління людськими ресурсами.

**Основний матеріал.** У сучасній економіці акцент робиться на ролі людей у розробці та впровадженні інновацій. Функція людських ресурсів відіграє ключову роль у забезпеченні того, щоб організації розширювали можливості свого персоналу для досягнення стратегічних цілей. Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення більш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами може створити основу для високоефективної робочої системи, в якій технології, організаційна структура, працівники і процеси співпрацюють для забезпечення конкурентних переваг [4].

Управління людськими ресурсами має бути спрямоване на створення оптимальних умов для розвитку та максимального використання потенціалу працівників. Одним із ключових завдань є набір, розвиток і утримання кваліфікованого персоналу. Процес рекрутації має бути спрямований на залучення талановитих фахівців, які відповідають стратегії бізнесу та корпоративній культурі. Створення сприятливого організаційного клімату та корпоративної культури, що підтримує інновації та спільну відповідальність, також є важливим аспектом ефективного УЛР. Взаємодія між різними рівнями управління та співробітництво між різними департаментами сприяє створенню інтегрованого підходу до управління персоналом, який передбачає адаптацію до змін у бізнес-середовищі та планування довгострокових перспектив. Ретельне аналізування ринкових тенденцій, конкурентоспроможності підприємств та потреб споживачів дозволяє організації визначити свої конкурентні переваги та розвивати стратегії залучення та утримання ключових талантів. Всі ці аспекти сприяють створенню стійкої конкурентної переваги, яку організація може мати протягом тривалого періоду. Ефективне управління людськими ресурсами визначається не лише дотриманням законодавства та стандартів, але й розумінням та використанням потенціалу людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням знань та навичок

персоналу. Згідно з концепцією управління людськими ресурсами, персонал розглядається як головний капітал, а його витрати розглядаються як довгострокові інвестиції. Планування персоналу тісно пов'язане з плануванням виробництва і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії [3].

Управління людськими ресурсами включає організацію та взаємодію різних груп працівників на основі їхніх демографічних, соціальних, функціональних та професійних характеристик та взаємин між ними.

Ефективне функціонування людських ресурсів визначається насамперед рівнем професійного розвитку персоналу компанії. Тому те, що компанія вкладає гроші у навчання та розвиток персоналу, безсумнівно, позитивно вплине на її конкурентоспроможність. Отже, важливим аспектом управління загалом є і управління знаннями зокрема.

Управління знаннями на підприємстві – це систематичний та стратегічний підхід до збору, організації, збереження та використання знань, які мають значущість для успішної діяльності організації [7, 8, 9]. Керування знаннями спрямоване на створення сприятливого середовища для обміну, розвитку та ефективного використання знань всередині підприємства. Інтелектуальні активи та ресурси можна використовувати набагато ефективніше та результативніше, якщо організації застосовують методи управління знаннями для залучення своїх людських ресурсів і вдосконалення управління людськими ресурсами. За допомогою управління людськими ресурсами можна створити культуру, яка заохочує вільний потік знань для досягнення організаційних цілей [2].

Ефективне управління людськими ресурсами у сучасних організаціях є визначальним елементом успіху та стійкої конкурентоспроможності. Людський капітал, що включає знання, навички, досвід та мотивацію працівників, є не лише ключовим, але й унікальним ресурсом, який дозволяє організації вирізнятися та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, та є важливою складовою управління підприємством, оскільки від кваліфікації, мотивації та ефективності працівників залежить успішність компанії загалом. Менеджмент зосереджується на різних аспектах діяльності підприємства, таких як виробництво, фінанси та маркетинг, але часто відволікання уваги від управління людським ресурсом може призвести до проблем. Важливо розуміти, що успішне управління людським потенціалом включає не лише відбір та збереження кваліфікованих працівників, але й створення сприятливого середовища для їх розвитку та мотивації. Організація має надавати можливості для навчання, отримання знань та професійного зростання, а також створювати систему винагород та визнання для досягнень співробітників. Отже, вдосконалення управління людським потенціалом має стати пріоритетом для підприємств. Це включає впровадження ефективних систем управління людськими ресурсами, управління знаннями, стимулювання та підтримку талановитих працівників, а також постійний аналіз та вдосконалення підходів до управління.

Багато керівників традиційно сприймають управління людськими ресурсами як витрату коштів, а не як джерело цінності для своїх компаній. Зазвичай, економічну цінність пов'язують із матеріальним капіталом, таким як обладнання, технології та технічні ресурси. Але людський капітал охоплює знання, творчий і інтелектуальний потенціал, особисті якості, моральні цінності, навички та лідерство, які використовуються для забезпечення доходу компанії чи індивіда. Причому це не проста сукупність знань і якостей кожного конкретного співробітника: у колективній роботі проявляється синергетичний ефект, що багаторазово збільшує ефективність індивідуальних рішень [5].

Інтелектуальний капітал – це такий взаємозв'язок сили бренду компанії, відносин компанії з партнерами і клієнтами, а також інтелектуального потенціалу співробітників і їх відносин з партнерами та клієнтами компанії, який забезпечує генерацію додаткової вартості, конкурентоспроможність і частку ринку. У сутності інтелектуального капіталу взаємодіють три компоненти: людський капітал, організаційний капітал і клієнтський капітал. Ці компоненти взаємопов'язані так, що надають певний синергетичний ефект на результативність один одного. Причому організаційний капітал, підвищуючи ефективність клієнтського і людського капіталів, не існує без них. Водночас клієнтський і людський капітали можуть існувати незалежно один від одного, але виробляючи менше доданої вартості для компанії. Тому для розширення бізнесу необхідно мати не лише фінансовий капітал, а й доступ до таланту – людського капіталу. Людина – це не лише найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, а й основний стратегічний ресурс підприємства у конкурентній боротьбі. Місце людського капіталу в структурі інтелектуального капіталу представлено на рис. 1.

Організаційний капітал включає технології, процедури, системи управління, культуру, технічне і програмне забезпечення, патенти, організаційні форми і структури. Іншими словами, – це здатність організації відповідати вимогам ринку, і то, як вона використовує свій людський капітал. Організаційний капітал здебільшого перебуває у власності організації і може бути об'єктом купівлі-продажу.

Клієнтський капітал – це система капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями. По суті це комплексний складний нематеріальний актив. До нього належать бренди, клієнтура, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші договори.



Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу

Джерело: згруповано авторами за матеріалами [5,6,7,8,9]

Управління знаннями є кульмінацією та інтеграцією багаторічних ідей розвитку організації, таких як загальна якість, реінжиніринг, організаційне навчання, порівняльний аналіз, конкурентна розвідка, інновації, організаційна гнучкість, управління активами, управління людськими ресурсами, управління змінами [7].

Відповідно до Діакулакис та ін., управління знаннями поступово утвердилося як сильна методологія для підтримки життєздатності бізнесу, конкурентоспроможності та зростання [8].

Рубенштейн та ін. визначили управління знаннями як концептуальну основу для вирішення проблем [9]. Згідно з Каллахан [11], стратегія управління знаннями має охоплювати: дії, спрямовані на досягнення очікуваних бізнес-результатів; дії, які виникають у результаті багатьох складних дій, що відбуваються всередині організації.

Кларк та Стонтон окреслили модель процесу управління знаннями [12]. Модель об'єднує чотири концепції: побудова, втілення, поширення та використання знань. Ці концепції поєднуються разом, щоб забезпечити успіх стратегії управління людськими ресурсами з урахуванням знань. Окреслимо модель процесу управління знаннями (рис. 2).

Управління знаннями та організаційна стратегія взаємодіють у контексті управління людськими ресурсами, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації. Водночас управління знаннями допомагає виявляти, зберігати та розподіляти знання в організації, а організаційна стратегія, зокрема у галузі управління людськими ресурсами, може визначати процеси створення та розподілу знань серед працівників.

Зосередження на навчанні та розвитку працівників є важливим компонентом організаційної стратегії. Реалізація навчальних та розвивальних ініціатив дозволить підвищувати кваліфікацію персоналу та формувати конкурентні переваги. У цьому контексті управління знаннями виступає у ролі фундаменту для успішної імплементації таких програм,



забезпечуючи доступ до сучасних знань та ресурсів, необхідних для ефективного навчання та розвитку працівників. За цих обставин організація має сприяти обміну знаннями серед персоналу (табл. 1).

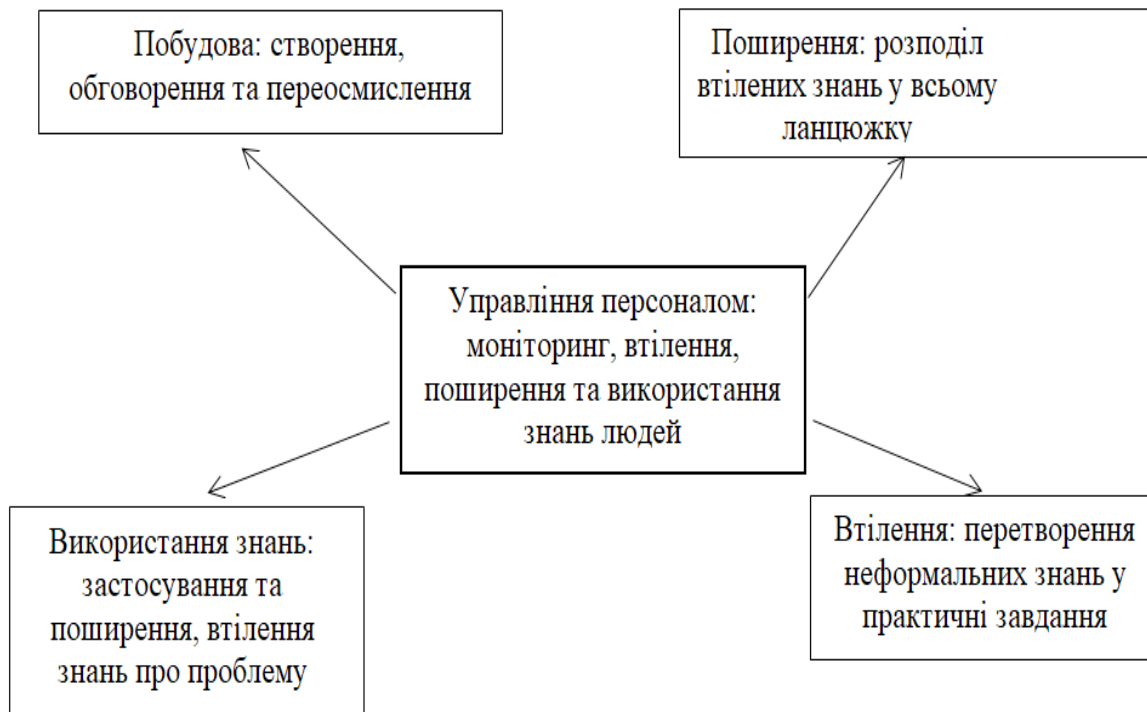


Рис. 2. Модель процесу управління знаннями

Джерело: [12]

Таблиця 1

Перелік заходів імплементації управління знаннями в організаційну стратегію у контексті управління людськими ресурсами

№	Заходи
1	Організація оцінює наявні знання та компетенції працівників для ідентифікації ключових експертів та визначення областей, які потребують розвитку.
2	Організація розробляє централізовані бази даних, де зберігаються та впорядковуються знання, досвід та кращі практики, доступні для всієї команди.
3	Організація заохочує персонал передавати свої робочі знання/знання новому та недосвідченому персоналу.
4	Організація заохочує обмін знаннями серед персоналу, який відвідав тренінги, CPD, конференції та семінари.
5	Мозковий штурм, робота у команді, робота в парах добре сприймаються та визнаються серед персоналу.
6	Організація заохочує і визнає персонал за інновації, нові ідеї та обмін досвідом.
7	Оцінка персоналу базується на індивідуальному внеску в розвиток знань в організації.
8	Присутність спеціального фахівця, який займається управлінням знаннями в організації.
9	Формування організаційної культури, яка сприяє відкритому обміну знань, підтримці навчання та постійному розвитку.

Джерело: систематизовано авторами

Організаційна стратегія управління знаннями людських ресурсів має включати кілька ключових етапів. По-перше, необхідно провести аналіз рушійних сил і стратегій управління знаннями, оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на цей процес, а також розглянути існуючі стратегії та тенденції у сфері управління знаннями.

Другий етап передбачає отримання прихильності та розуміння з боку керівників. Це включає активну комунікацію з вищим керівництвом для пояснення важливості управління знаннями, створення бізнес-випадків, що демонструють ефективність стратегій, та забезпечення ресурсів для реалізації стратегії на всіх рівнях організації.

Третій етап включає визначення пріоритетів у відділі людських ресурсів. Це передбачає аналіз компетенцій та знань персоналу для визначення ключових областей, що потребують удосконалення, а також встановлення пріоритетів у використанні і розвитку знань відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Четвертий етап – впровадження системи підтримки управління знаннями у відділі людських ресурсів. Це включає вибір та впровадження технологічних рішень для збору, зберігання та розподілу знань, розробку процесів навчання та обміну знань, а також моніторинг та оцінку ефективності системи управління знаннями.

Останній етап передбачає управління очікуваннями співробітників. Це охоплює комунікацію зі співробітниками з приводу очікувань та цілей щодо управління знаннями, забезпечення ресурсів для розвитку особистих та професійних навичок, а також створення механізмів для звітування та зворотного зв'язку зі співробітниками щодо процесів управління знаннями.

Загалом ці етапи спрямовані на створення ефективної організаційної стратегії управління знаннями у контексті управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства через оптимальне використання та розвиток знань персоналу.

**Висновки.** Основні результати аналізу відповідно до мети дослідження вказують на важливість ефективного управління людськими ресурсами та знаннями як ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємства в умовах інноваційної економіки. Розуміння того, що людські ресурси є ключовим та особливо важливим економічним ресурсом для будь-якого підприємства, визначає їхню конкурентну перевагу. Управління людськими ресурсами та знаннями на підприємстві стає стратегічним фактором успіху, оскільки відзначається тим, що працівники не лише творять, але й споживають як матеріальні, так і духовні цінності.

Сучасний підхід до управління людськими ресурсами та знаннями в компаніях є ключовим елементом для належного функціонування сучасних організацій, оскільки дозволяє організаціям адаптуватися до змін економічного середовища та стратегічно розвиватися. Ефективне використання та розвиток людських ресурсів допомагає компаніям забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

Управління знаннями стає стратегічно важливим завданням для підприємств, оскільки це допомагає не лише забезпечити потрібні знання та експертизу, але й створює конкурентні переваги у сучасному

бізнес-середовищі. Застосування організаційних стратегій, які поєднують в собі ефективне управління знаннями та людськими ресурсами, може сприяти створенню стійкої конкурентної переваги підприємства та його подальшому успіху на ринку.

### Список літератури

1. Братченко В. Ф. Управління людськими ресурсами організації в сучасних умовах. *Кадри*. 2006. № 3. С. 53-60.
2. Десслер Г. Управління людськими ресурсами. К.: Біном. 2013. 736 с.
3. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 161-166.
4. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371.
5. Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: [Зб. наук пр.] / відп. вид. О. Є. Кузьмін. Л.: Вид-во Львів. політехн. 2012. С. 32 - 38.
6. Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом. *Економічний аналіз: зб. наукових праць*. 2014. Т. 18. №1. С. 71–79.
7. Baker K. A. and Badamshina G. M. Chapter 5: Knowledge Management. 2012. URL:

[www.wren-network.net/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf](http://www.wren-network.net/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf) (дата звернення 10.01.2024).

8. Diakoulakis I. E., Georgopoulos N. B., Koulouritis D. E., and Emiris, D.M. Towards a Holistic Knowledge Management Model. *Journal of Knowledge Management*, 2014. Vol. 8 (1). P. 32-46.

9. Rubeinstein B., Liebowitz J., Buchwalter J., McCaw D., Newman B. and Rebeck K. A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*. 2011. Vol. 31(1). P. 5-16.

10. Muhammad Najib Razali. Knowledge Management Strategies by Property Management Companies in Malaysia. 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/276840149\\_Knowledge\\_Management\\_Strategies\\_by\\_Property\\_Management\\_Companies\\_in\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/276840149_Knowledge_Management_Strategies_by_Property_Management_Companies_in_Malaysia). (дата звернення 11.01.2024).

11. Callahan S. *Crafting a Knowledge Strategy*. 2020. Australia: Anecdote Pty.Ltd

12. Clarke, P. and Staunton, N. *Innovation in Technology and Organisation*. Routledge. London. 2022.

## References

1. Bratchenko, V. (2006). Management of human resources of the organization in modern conditions. *Kadry*, 3, 53-60. [In Ukrainian].

2. Dessler, G. (2013). *Management of human resources*. K.: Binom. [In Ukrainian].

3. Tomakh, V. (2014). The essence of the knowledge management process of industrial enterprises. *Problemy ekonomiky*. (2). 161-166. [In Ukrainian].

4. Korsikova, N., Kozak, K., Diachenko, Y. (2020). Strategic directions of human resources management in the system of anti-crisis measures. *Naukovi perspektyvy*, 6 (6), 358–371. [In Ukrainian].

5. Menedzhment i pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. (2012). [Zb. nauk pr.] / vidp. vyd. O. Ye. Kuzmin. L.: Vyd-vo Lviv. politekhn. [In Ukrainian].

6. Skibitskyi, O. M. (2014). Consideration of individual theoretical issues of human potential management. *Ekonomichnyi analiz: zb. naukovykh prats*, 18, 1, 71–79. [In Ukrainian].

7. Baker, K. A., Badamshina, G. M. (2012). Chapter 5: Knowledge Management. Retrieved from [www.wren-network.net/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf](http://www.wren-network.net/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf) (accessed January 10, 2024).

8. Diakoulakis, I. E., Georgopoulos, N. B., Koulouritis, D. E., Emiris, D. M. (2014). Towards a Holistic Knowledge Management Model. *Journal of Knowledge Management*, 8 (1), 32-46.

9. Rubeinstein, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K. (2011). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5-16.

10. Muhammad Najib Razali. (2015). Knowledge Management Strategies by Property Management Companies in Malaysia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/276840149\\_Knowledge\\_Management\\_Strategies\\_by\\_Property\\_Management\\_Companies\\_in\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/276840149_Knowledge_Management_Strategies_by_Property_Management_Companies_in_Malaysia). (accessed January 11, 2024).

11. Callahan, S. (2020). *Crafting a Knowledge Strategy*. Australia: Anecdote Pty.Ltd

12. Clarke, P. and Staunton, N. (2022). *Innovation in Technology and Organisation*. Routledge. London.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024

Прийнята до публікації 10.04.2024