Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Усенко Вікторія Костянтинівна

УДК

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЗНАНЬ НА ТОВ «КАМІНЬ ГАЛИЧИНИ» ЯК ОСНОВА ЇЇ РОЗВИТКУ

Менеджмент
(назва освітньої програми)

_D3 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач освітнього ступеня_____ В. К. Усенко_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ _ д.е.н., проф. Вербовська Л.С._
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____ І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Усенко Вікторії Костянтинівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи *Дослідження формування знань на ТОВ «Камінь Галичини» як основа її розвитку* _____
керівник роботи д.е.н., проф. Вербовська Л.С. _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 30 » квітня 2026 р._№ 40/8___
2. Строк подання студентом роботи 15 червня .2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут _____.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «Камінь Галичини».
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «Камінь Галичини»
Висновки. Перелік використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1 - Спіраль створення знань організацією Нонака І. і Такеучі Х. Процес трансформації знань. Слайд 2 - Управління знаннями в організації, що навчається. Слайд 3 - Структурно-продуктовий аналіз асортименту ТОВ «Камінь Галичини». Характеристика операційно-господарської діяльності ТОВ «Камінь Галичини». Слайд 4 - Концептуальна модель трансформації знань (SECI) в ТОВ «Камінь Галичини». Стилі управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини». Слайд 5 – Пропозиції.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	01. 05.26	виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	05.05.26	виконано
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «Камінь Галичини»	17.05.26	виконано
4	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «Камінь Галичини»	30.05.26	виконано
5	ВИСНОВКИ ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	11.06.22	виконано

Студент-магістрант _____ Усенко В. К.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Вербовська Л.С.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Актуальність теми обумовлена зростанням ролі знань як стратегічного ресурсу розвитку підприємств в умовах економіки знань, цифровізації та посилення конкуренції.

ТОВ «Камінь Галичини» є типовим представником малого та середнього бізнесу Прикарпаття, діяльність якого пов’язана з видобутком та обробкою природного каменю. Значна частина професійних знань на підприємстві передається неформальним шляхом через практичний досвід майстрів та багаторічні виробничі традиції. Відсутність системного підходу до управління знаннями створює ризики втрати цінних компетентностей у разі зміни персоналу та обмежує можливості стратегічного розвитку підприємства.

Метою роботи є аналіз сучасного стану формування знань на ТОВ «Камінь Галичини» та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо створення ефективної системи управління знаннями як інструменту підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У роботі досліджено теоретичні засади управління знаннями, проаналізовано основні підходи до класифікації знань та особливості їх використання в діяльності підприємств. Проведено аналіз джерел і носіїв знань на ТОВ «Камінь Галичини», здійснено SWOT-аналіз системи управління знаннями підприємства та виявлено ключові проблеми, пов’язані з формалізацією, накопиченням і передачею знань.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Камінь Галичини», що здійснює діяльність у сфері видобутку та обробки природного каменю в Івано-Франківській області.

Предметом дослідження виступають процеси формування, накопичення, систематизації, передачі та використання знань як чинника розвитку підприємства.

Ключові слова: управління знаннями, інтелектуальний капітал, неявні знання, формалізація знань, база знань, організаційне навчання, розвиток.

ABSTRACT

The relevance of the topic is driven by the growing role of knowledge as a strategic resource for enterprise development in the context of the knowledge economy, digitalisation and intensifying competition. Kamin Halychyny LLC is a typical representative of small and medium-sized businesses in the Prykarpattia region, whose operations are related to the extraction and processing of natural stone. A significant portion of professional knowledge at the enterprise is transmitted informally through the practical experience of craftsmen and long-standing production traditions. The absence of a systematic approach to knowledge management creates risks of losing valuable competencies in the event of personnel changes and limits the possibilities for the strategic development of the enterprise.

The purpose of the study is to analyse the current state of knowledge formation at Kamin Halychyny LLC and to develop scientifically grounded recommendations for establishing an effective knowledge management system as a tool for enhancing competitiveness and ensuring the sustainable development of the enterprise.

The study examines the theoretical foundations of knowledge management, analyses the main approaches to knowledge classification and the specific features of their application in enterprise operations. An analysis of knowledge sources and carriers at Kamin Halychyny LLC has been conducted, a SWOT analysis of the enterprise's knowledge management system has been carried out, and the key problems associated with the formalisation, accumulation and transfer of knowledge have been identified.

The object of the study is Kamin Halychyny LLC, which operates in the field of natural stone extraction and processing in Ivano-Frankivsk Oblast.

The subject of the study comprises the processes of knowledge formation, accumulation, systematisation, transfer and utilisation as a factor in enterprise development.

Keywords: knowledge management, intellectual capital, tacit knowledge, knowledge formalisation, knowledge base, organisational learning, development.

ЗМІСТ

стор.

Вступ 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ 8
1.1 Сутність та класифікація знань як ресурсу організації 8
1.2 Моделі формування знань в організації яка навчається 15
1.3 Управління знаннями в організації яка навчається 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «Камінь Галичини» 28
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та середовища ТОВ «Камінь Галичини» 28
2.2 Аналіз знань та інтелектуального капіталу на ТОВ «Камінь Галичини» 34
2.3 Діагностика системи управління знаннями та внутрішніх комунікацій ТОВ «Камінь Галичини» 39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «Камінь Галичини» 46
3.1 Впровадження інструменту Вікно Джохарі в управлінні знаннями на ТОВ «Камінь Галичини» 46
3.2 Web 2.0 – ефективний інструмент управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини» 48
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих рішень з управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини» 50
ВИСНОВКИ 54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

ВСТУП

В умовах сучасної економіки знань та ефективного управління інтелектуальними ресурсами підприємства, знання стають ключовим чинником конкурентоздатності та сталого розвитку в нестабільних умовах функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Для вітчизняних промислових підприємств, а саме тих, що спеціалізуються на видобутку та обробці природного каменю, найбільш актуальним постає питання систематичного формування, перегляду, зберігання, передачі знань набуває нової, особливої актуальності в контексті нових викликів, євроінтеграційних прагнень України, та відбудови економіки в повоєнний період.

ТОВ «Камінь Галичини» - типовий представник малого та середнього бізнесу Прикарпаття. Діяльність ТОВ «Камінь Галичини» базується на традиційних знаннях каменярської справи, що передаються переважно неформально, через особистий досвід майстрів. Відсутність систематизованого підходу до управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини» стримує потенціал його зростання та підвищує його вразливість до кадрових втрат.

Метою дослідження є аналіз поточного стану формування знань на ТОВ «Камінь Галичини», розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо побудови ефективної системи управління знаннями, як основи його стратегічного розвитку.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– дослідити теоретичні підходи до класифікації та управління знаннями;

– проаналізувати існуючі джерела та носіїв знань на ТОВ «Камінь Галичини»;

– виявити проблеми у системі управління знаннями через SWOT-аналіз для ТОВ «Камінь Галичини»;

– розробити практичні рекомендації щодо формалізації знань та підвищення ефективності їх використання на ТОВ «Камінь Галичини».

Об’єктом дослідження є ТОВ «Камінь Галичини» - яке спеціалізується з видобутку та обробки природного каменю, розташоване в Івано-Франківській області.

Предметом дослідження виступають процеси формування, систематизації та передачі знань для розвитку ТОВ «Камінь Галичини».

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність у сфері надрокористування, видобувної промисловості та підприємництва; наукові праці вітчизняних та закордонних учених з питань управління підприємствами, управління знаннями. Інформаційною базою дослідження слугували статистичні матеріали, фінансова звітність, аналітичні дані та інші джерела, що дозволили комплексно дослідити особливості функціонування ТОВ «Камінь Галичини».

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовувалися для вивчення теоретичних засад управління підприємством та узагальнення наукових підходів. Логічний і описовий методи забезпечили послідовність викладення матеріалу та формулювання висновків, а графічні методи дали можливість наочно представити результати дослідження у вигляді схем, таблиць і рисунків.

Структура бакалаврської роботи обумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та класифікація знань як ресурсу організації

Ефективне функціонування суб'єкта господарювання значною мірою залежить від здатності керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо раціонального використання обмежених ресурсів для досягнення стратегічних і операційних цілей. У сучасних умовах розвитку економіки конкурентоспроможність організацій дедалі більше визначається не лише наявністю матеріальних ресурсів, а й рівнем знань, компетентностей та здатністю працівників ефективно застосовувати їх у професійній діяльності.

Знання виступають важливим чинником виробничого процесу, оскільки вони акумулюються як у матеріальних активах підприємства, так і в професійній підготовці, досвіді та кваліфікації персоналу. Їх соціалізація відбувається через інтеграцію в технології, засоби виробництва, результати діяльності організації та професійні навички працівників. У цьому контексті особливої ваги набуває управління знаннями як складова сучасного менеджменту. На думку Пітера Друкера [1], саме ефективний менеджмент забезпечує трансформацію накопичених знань і професійного досвіду працівників у реальні результати діяльності організації.

Авторство терміну «знання» приписують Сократу, який стверджував, що справжнє знання ґрунтується на поняттях, які мають свої відповідники в реальності.

Спробу визначити знання здійснив Платон – він вважав його обґрунтованим і істинним переконанням, тобто організованою системою фактів, тверджень, ідей, які представляють судження та результати експериментів, що передаються в систематизованій формі іншим людям за допомогою певного носія.

У свою чергу, Арістотель зі Стагіри стверджував, що знання містять

загальні поняття, і ввів поняття емпіризму, як, на його думку, знання виникає завдяки органам чуття.

Межі знання не є остаточно визначеними. У ширшому розумінні під ним розуміють сукупність інформації, думок, поглядів, вірувань, які мають пізнавальну або практичну цінність. Натомість у вужчому розумінні – це загальна сума знань і умінь, які особа використовує для розв'язання проблем. До її складу входять теоретичні та практичні елементи, загальні принципи, а також детальні рекомендації щодо дій [1 5].

Поняття знання розглядається в філософському, економічному, психологічному та соціологічному аспектах, і їхнім спільним знаменником є констатація, що знання є прихованим в людському розумі або міститься в документах, його не можна торкнутися чи побачити.

Більшість визначень знання пов'язують його з інформацією, даними та мудрістю. Інформація – це впорядковані дані, а дані – це знаки, образи, факти, що накопичуються в інформаційних системах, позбавлені контексту.

Знання складається із сукупності оброблених інформації, розміщених у відповідному контексті разом із правилами їх інтерпретації. Отже, це сукупність відомостей та умінь особи, а мудрість, в свою чергу, становить поєднання знань, інтуїції та досвіду.

Жан Брілман розміщує знання в категоріях цінної та прийнятої інформації, яка інтегрує дані, факти та гіпотези. Це вміння здобувати, володіти, обробляти, поєднувати, інтерпретувати та практично використовувати інформацію [2].

Термін «управління знаннями» був уперше вжитий у 1986 р. американським вченим та консультантом з управління Карлом Віігом на конференції в Швейцарії, а у 1991 році з'явилися перші статті, присвячені менеджменту знань, і створено посаду директора з управління знаннями в страховій компанії Skandia [3].

На думку авторки професор Полянської А.С. [4], менеджмент знань – це сучасна концепція розвитку підприємства, яка базується на цілеспрямованій діяльності людей, яка забезпечує процеси генерування, накопичення, зберігання

і використання знань в організації для підтримання процесів поточного функціонування і довгострокового розвитку та базується на оптимальному поєднанні його (знання) економічного і інформаційного контексту. Власне таке поєднання дозволить підвищити якість і ефективність управлінських рішень, прискорити реакції на зміни середовища організації та підвищити якість обслуговування споживачів.

Авторка [5] трактує менеджмент знань, як менеджмент знань управління інтелектуальним капіталом, основними задачами якого є:

- досягнення поставлених цілей компанії, фірми та державної установи за рахунок росту інтелектуального капіталу і його ефективного використання;

- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень міжнародної компанії;

- створення передумов для розробки та впровадження інновацій; навчання і мотивація працівників у міжнародних компаніях;

- підвищення ефективності процесів проектування, виготовлення, закупівлі, маркетингу.

Автори [6] вважають, що управління знаннями, це

– систематизація та накопичення актуальної інформації та знань;

– забезпечення універсальної доступності співробітників до колективної пам'яті підприємства, до знань;

– забезпечення семантичного пошуку і фільтрації знань в корпоративних і світових інформаційних ресурсах;

– стимулювання співробітництва високоефективних фахівців в процесі генерації ідей та прийняття рішень;

– створення середовища для on-line взаємодії розподілених проектних і бізнес-груп, професійних спільнот та експертів;

– створення мережного середовища для підвищення кваліфікації фахівців;

– підвищення корпоративної культури в реалізації управлінських і бізнес-процесів.

Погоджуємося із думкою, авторів [1], що системне управління організаційними знаннями, інтелектуальним капіталом, досвідом і талантами працівників дозволяє суб'єктам господарювання успішно реагувати на виклики конкурентного середовища, вирішувати складні професійні завдання та формувати стійкі конкурентні переваги. Розширюючи знання про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування, підприємства створюють власний інтелектуальний потенціал, який стає основою організаційного розвитку [1].

В свою чергу професійні знання, що є важливою якісною характеристикою персоналу, науковці поділяють на такі види (рівні) [3]:

- пізнавальні знання («знаю, що») – майстерне володіння базовою дисципліною, що досягається професіоналами шляхом інтенсивного навчання й сертифікації;

- прикладна майстерність («знаю, як») – переводить «книжкове навчання» в ефективне виконання, найпоширеніший рівень професіоналізму, що створює цінності;

- системне розуміння («знаю, чому») – знання системи взаємовідношення, причин і наслідків, що лежать в основі певної дисципліни;

- мотивація творчості («прагну знати, чому») – охоплює волю, мотивацію й налаштування на успіх.

Колективні знання та спільний інтелект формують організаційну культуру, здатну посилювати індивідуальний потенціал працівників і забезпечувати синергетичний ефект від їхньої взаємодії. Саме тому менеджмент знань сьогодні є важливим інструментом впровадження інновацій, розвитку взаємовідносин зі споживачами та зміцнення позицій підприємства на ринку. В умовах економіки знань управління інтелектуальними ресурсами стає невід'ємною складовою бізнес-стратегії, оскільки дозволяє організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати нові можливості розвитку [1].

Попри значний вплив цифрових технологій на процеси накопичення, обробки та поширення знань, ефективне управління знаннями не може обмежуватися лише технологічними рішеннями. Воно потребує створення

відповідної організаційної культури, яка стимулює відкритий обмін знаннями, розвиток творчого мислення та професійне зростання персоналу. Крім того, актуальною залишається проблема розроблення надійних методик і показників оцінювання ефективності систем управління знаннями [1].

Зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та перетворення знань на стратегічний ресурс суспільного розвитку зумовлюють необхідність переосмислення підходів до професійної підготовки майбутніх фахівців. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розроблення нових методологічних засад, форм, методів і технологій навчання, орієнтованих на формування компетентностей, необхідних для діяльності в економіці знань [1].

Компаніям необхідно володіти наступними ключовими аспектами управління знаннями [7, ст. 143]:

Мета/ціль управління знаннями – вказує напрямок для діяльності менеджерів. Вони визначають типи знань, що становлять стратегічний ресурс компанії, види вмінь та навичок, які слід розвивати в компанії, або ж поза нею.

Цілі управління знаннями можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними. Розташування ресурсів знань – дозволяє зберігати наявні знання доступними як всередині, так і зовні. Компанії часто не знають, які ресурси знань доступні. Незрозумілим, серед знань є експерти, адже вони можуть допомогти компаніям у певних сферах, не кажучи вже про інформацію, наявні компетенції чи досвід, отриманий іншими працівниками.

Реструктуризація, ощадливе управління або реінжиніринг часто не вказують на прозорість наявних ресурсів знань, а це означає, що значна частина знань компанії несвідомо втрачається. В таблиці 1.1 представимо основні компоненти менеджменту знань

Нами звернуто увагу на модель, яка пропонується в статті [9], де її автор зосередив увагу на організаційних механізмах актуалізації «невидимих» знань, та використав терміни «мовчазні знання» та «прихований потенціал знань», які відображають різні наукові площини проблеми.

Таблиця 1.1 – Основні компоненти менеджменту знань

№	Компонент менеджменту знань	Короткий опис
1	Формування нових знань і стимулювання їхнього приросту	Створення та стимулювання зростання знань
2	Аналіз зовнішніх джерел, відбір та акумулювання необхідних знань	Пошук, оцінка та накопичення знань ззовні
3	Збереження, класифікація, трансформація, забезпечення доступності знань	Організація та зберігання знань у зручній формі
4	Створення системи обміну знань (досвідом) в організації	Внутрішній обмін досвідом між працівниками
5	Використання знань під час ухвалення рішень	Застосування знань у прийнятті управлінських рішень
6	Втілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних	Конвертація знань у конкретні результати
7	Оцінювання знань, вимірювання та використання нематеріальних активів	Оцінка ефективності та вартості інтелектуального капіталу
8	Захист знань	Захист від втрати, витоку чи несанкціонованого використання

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8, ст. 25]

Автор зазначає, що поняття «мовчазні знання» та «прихований потенціал знань» мають спільну рису, оскільки обидва стосуються невидимих і неформалізованих елементів досвіду працівників. Водночас їхні акценти суттєво відрізняються, таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняння концептів «мовчазних знань» та «прихований потенціал знань»

Критерій порівняння	Tacit Knowledge (мовчазні знання)	Hidden Knowledge Potential (прихований потенціал знань)
1	2	3
Сутність концепції	Знання, які важко формалізувати та передати іншим	Компетенції та знання працівників, які існують, але не використовуються організацією
Основний фокус	Епістемологічна природа знань	Організаційні бар'єри використання знань
Причина невидимості	Неможливість або складність вербалізації	Відсутність механізмів виявлення та залучення
Локалізація	Особистий досвід, інтуїція, навички працівника	Позаформальні компетенції працівника, не враховані системою управління
Головна проблема	Передача та кодифікація знань	Ідентифікація та легітимація прихованих компетенцій
Механізм розвитку	Соціалізація, наставництво, навчання, модель SECI	Ідентифікація, залучення, легітимація та стимулювання компетенцій
Управлінський акцент	Управління знаннями та обмін знаннями	Управління персоналом і використання внутрішніх резервів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Типові інструменти	Наставництво, спільна діяльність, професійні спільноти, модель SECI	Аудит компетенцій, кросфункціональні команди, гібридні ролі, фонди компетенцій, системи мотивації
Результат для організації	Накопичення та поширення знань	Підвищення адаптивності, інноваційності та ефективності використання персоналу
Рівень аналізу	Індивідуальний та груповий	Організаційний
Ключове питання	«Як передати знання?»	«Як виявити та використати вже наявні, але невидимі компетенції?»

Джерело: [9]

Науковці [10] розглядають управління знаннями як основу сучасного розвитку компаній, виділяючи ключові аспекти концепції:

по-перше, це організація господарської діяльності підприємства, яка забезпечує досягнення його цілей розвитку. Дослідники у сфері управління знаннями виокремлюють три взаємопов'язані складові цього процесу:

– інфраструктура знань, що охоплює структурні елементи, які забезпечують управління та поширення знань, а також допомагають визначити джерела отримання необхідної інформації та знань;

– культура знань як особливе культурне середовище, що сприяє обміну знаннями, формує розуміння важливості працівників як носіїв знань та створює мотивацію до їх поширення;

– технології знань, які включають системи управління документами, інструменти аналізу даних і текстів, мережу Інтернет, засоби командної роботи, експертні системи та інструменти підтримки прийняття управлінських рішень.

Формування системи знань в організації базується на виокремленні трьох основних груп знань залежно від їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства:

- базові знання забезпечують мінімально необхідний рівень компетентності працівників, однак самі по собі не гарантують конкурентних переваг на ринку;

- специфічні знання формують конкурентний потенціал підприємства;

- інноваційні знання як необхідна умова для досягнення лідерських

позицій;

по-друге, сформована на підприємстві система знань повинна забезпечувати ефективне поточне та довгострокове планування діяльності. Науковці зазначають, що система управління знаннями не створюється ізольовано, а функціонує в контексті організаційного розвитку та відповідно до чинних програмних документів підприємства, таких як стратегії, плани, бюджети та інші документи, що регламентують господарську діяльність. Спеціалізовані знання, якими володіє підприємство, створюють нову якість його розвитку, визначивши критерій сучасного розвитку, який слід розглядати не лише як засіб підтримання певного рівня функціонування, а як живий, динамічний процес безперервного вдосконалення та оновлення.

Як результат, управління знаннями охоплює ключові підсистеми: формування, поширення, зберігання та використання знань.

До принципових операційних функцій цього процесу відносяться: ідентифікація, трансфер (залучення, надання, поширення, обмін), створення, накопичення, відбір, інтеграція, документування, зберігання, оцінювання (визначення цінності) та застосування знань.

1.2 Моделі формування знань в організації яка навчається

В основу системи менеджменту знань в організації має бути покладена модель управління знаннями, що корелюється зі стратегією розвитку організації, її життєвим циклом та відмітними особливостями, специфікою кадрової політики, корпоративної культури та наявним рівнем розвитку системи менеджменту в цілому.

Серед них: чотирифазна модель управління знаннями SECI або «Спіраль знань» запропонована японськими дослідниками Нонакою І. та Такеучі Х., що являє собою систему передачі знань між чотирма фазами [11; 12]:

– - соціалізація (з неформалізованого у неформалізовані знання);

– - екстерналізація (з неформалізованого у формалізовані знання);

– - комбінація (з формалізованого і формалізовані знання);

– - інтерналізація (з формалізованого і неформалізовані знання), пройшовши через три рівні соціальної агрегації, а саме: індивід, група, контекст, рисунок 1.1.

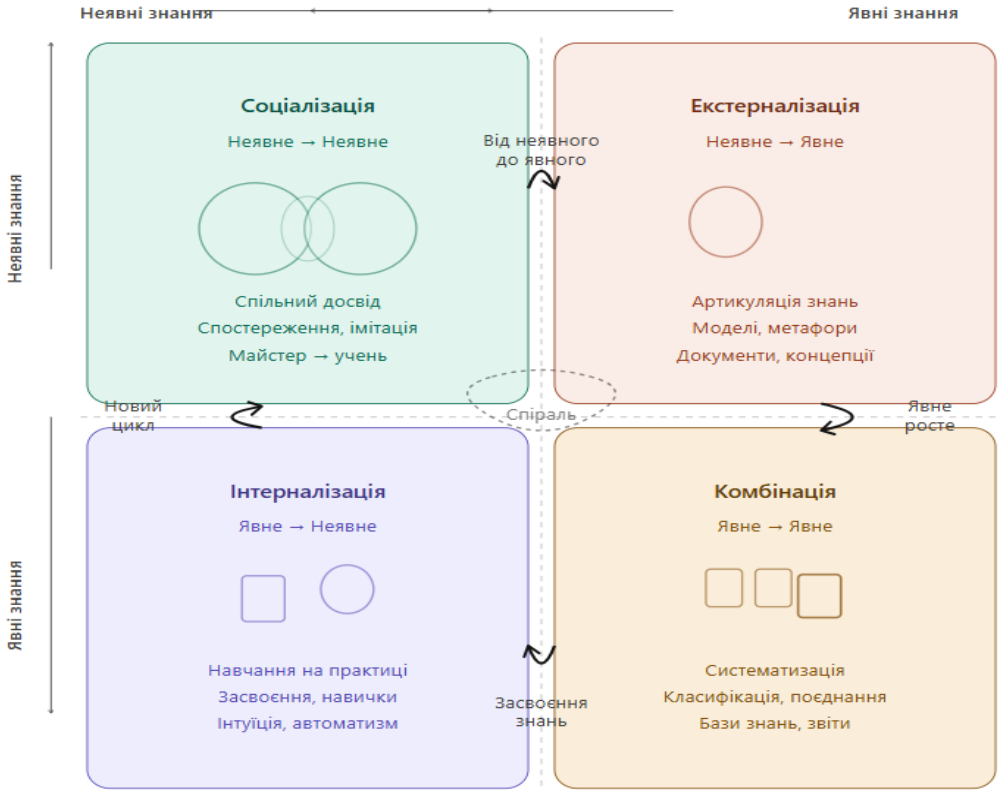


Рисунок 1.1 - Спіраль створення знань організацією Нонака І. і Такеучі Х. Джерело: [11]

Зазначимо, що основним в процесі діяльності є не тільки і не стільки процес управління знаннями, як процес створення нових знань [12], рисунок 1.2.

У дослідженні авторка Галюк І. Б. [13] доповнила «Спіраль знань» запропонована японськими дослідниками Нонакою І. та Такеучі Х., удосконалила через процес трансофрмації знань, рисунок 1.3.

Авторка вважає, що в процесі трансформації знання є у вигляді успіхів та невдач переробляються на різних рівнях організації, а саме: на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

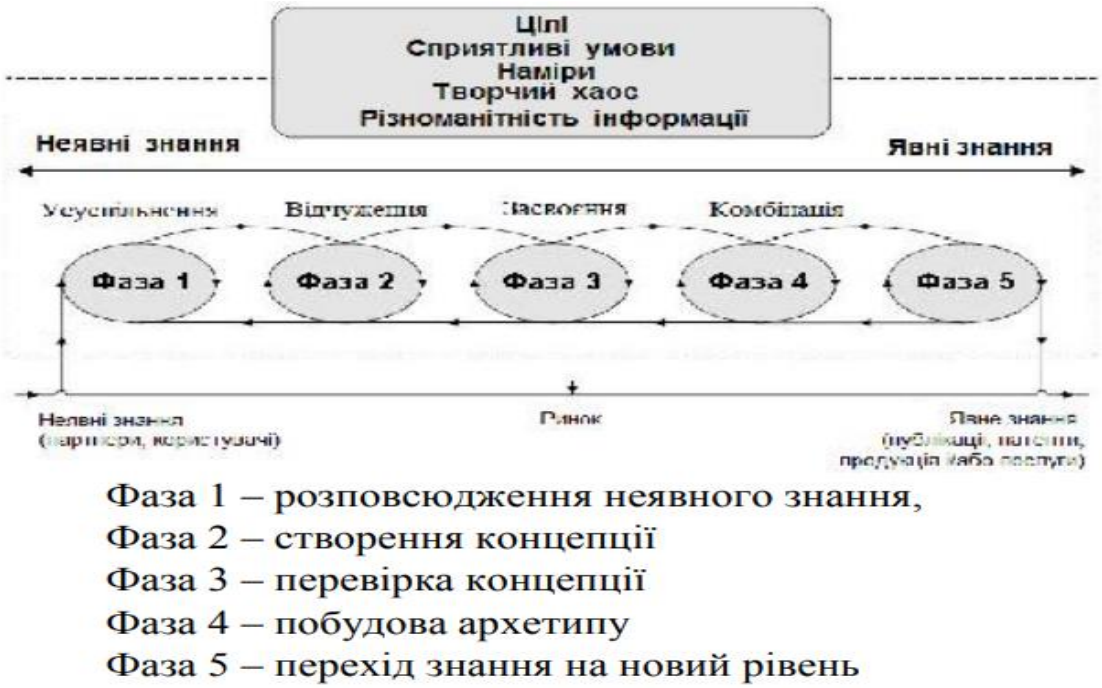


Рисунок 1.2 - П’ятифазна модель створення нового знання за Нонака-Такеучі

Джерело: [12]

Відповідно до запропонованих удосконалень Галюк І. Б. [13], на етапі створення організації спільна діяльність її членів включає запуск процесів створення знань на індивідуальному рівні, на основі особистого досвіду кожної людини. У процесі спільної діяльності, під час якої кожен член команди демонструє власну систему цінностей, навички та здібності, накопичується досвід, який створює основу для формалізації знань. Проте на цьому етапі спостерігається соціалізація, яка реалізується на рівні індивідуальної трансформації знань.

Ефективність етапу розвитку організаційної системи залежить від успішної трансформації досвіду, здобутого на попередньому етапі. Ця трансформація відбувається через екстерналізацію та комбінування знань, і ці процеси проходять на груповому та організаційному рівнях. Ефективність трансформації залежить від таких чинників:

- рівня розуміння та прийняття ідей лідера членами організації;
- рівня генерації нових ідей членами організації;

- рівня готовності членів організації до впровадження рішень лідера;
- рівня ефективності командної роботи в організації.



Рисунок 1.3 - Процес трансформації знань

Джерело: [13]

Серед українських дослідників варто також виокремити науковий доробок Ю. Вовка [14], що запропонував модель управління знаннями, у якій звернув увагу на такі чотири основні аспекти управління знаннями вітчизняних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 - Система управління знаннями

Система управління знаннями			
технології	інфраструктура	культура	інформаційне забезпечення
- дослідження даних і текстів, - управління документообігом, - засоби для організування спільної праці, - корпоративні портали знань, - системи підтримки прийняття рішень	- структура, - бізнес-процеси	- усвідомлення ролі співробітника як носія знань, - створення умов для обміну знаннями)	- домени, - джерела, - типи, - засоби накопичення та засоби оновлення знань

Джерело: сформовнао автором на основі [14]

Модель управління знаннями запропонована К. Віїнгом, що базується на

чотирьох основних положеннях: створення і застосування знань у технологіях та процедурах виробництва, систематичні дослідження знань, оцінювання знань для кожного типу бізнесу та активне управління знаннями протягом всього життєвого циклу товару та інновацій [12].

Модель управління знаннями за П. Сенге, книга «П’ята дисципліна» [15] зазначає, що ключем до вдосконалення організації яка навчається базується на п’яти уміннях підприємства, зокрема, до них відносять навички удосконалення особистості (професійних навичок), інтелектуальні моделі (усвідомлення та розробка ментальних моделей працівників і всієї організації), корпоративне бачення (створення спільного бачення організації), групова стратегія (командна робота) та системне мислення та організаційне вдосконалення [12; 15]

Подібною до визначення Пітера М. Сенге є картина інтелектуальної організації за Кендаллом і Фуллертоном. Вона характеризується спільним баченням (яке є ключовим питанням для кожної організації, не тільки громадської), з яким працівники ідентифікуються і користуються можливостями, що з’являються (у випадку організацій громадського сектору – це входження в нові партнерства з іншими організаціями зі схожою сферою діяльності, використання шансів і коштів для реалізації місії організації, які відповідають її візії). Важливим елементом є підтримуюча культура, яка заохочує до прийняття викликів і створення нових припущень. Наступним є чіткий розподіл повноважень, який стосується не лише їх делегування, але й командної роботи, заснованої на синергії [22-24].

Модель управління знаннями Д. Сноудена, яка включає чотири елементи (явні та неявні знання, активи знання, віра, визначеність і невизначеність рішень щодо цілей та причинних зв'язків) та здатна існувати лише за рахунок сприятливого морального клімату в організації [3].

Богуш Мікула [15] наводить цілу низку визначень, пов’язаних із процесом навчання організації. Перше з них походить ще з 1963 року і стосується здатності до адаптації. Інші процеси пов’язані насамперед зі створенням і впровадженням концепцій дій, зміною організаційної поведінки, а також зі знаннями та

навичками (їх здобуттям, розвитком і використанням).

Багато залежить також і від людей і знань, які вони набувають. Навчання – це як зростання кількості інформації, так і зміна її структури, а ефектом навчання є зміни поведінки працівників, які можуть бути сталими або несталими. Організація вчиться, якщо відбувається стала зміна у способі її функціонування, або нестала зміна, що містить нові елементи, зміна в кількості чи структурі наявних знань.

Успіх навчання людей залежить від трьох факторів: знань, навичок і мотивації, а в випадку організації потрібно ще врахувати її внутрішні умови та інноваційно-адаптивні здібності (ендогенні).

Застосуємо рівняння професора Рег В. Реванса [15]

L=P+Q, (1.1)

де L означає навчання, P – комбінацію запрограмованих знань, а Q – постановку питань.

Ще однією цікавою моделлю, є модель Вікно Джохарі [16] - це концептуальна чотириквадрантна модель самопізнання та міжособистісної взаємодії, розроблена Джозефом Луфтом і Гаррінгтоном Інгемом у 1955 році. Модель використовується для аналізу процесів комунікації, зворотного зв'язку, розвитку особистості та обміну знаннями в організаціях. Вона демонструє співвідношення між інформацією, відомою та невідомою особі й оточуючим, і складається з чотирьох зон: відкритої, сліпої, прихованої та невідомої.

Сучасні суб’єкти господарювання розглядають модель, як ефективний інструмент управління знаннями для виявлення та трансформації індивідуальних знань, оскільки вона дозволяє пояснити процес переходу знань із прихованої та невідомої зон до відкритої, що сприяє їх використанню в організаційній діяльності.

Особливе значення мають:

– прихована зона, де знаходяться знання та компетентності, якими працівники не діляться з організацією;

– невідома зона, що містить прихований потенціал знань, здатний стати джерелом інновацій та конкурентних переваг, тобто знань, талантів і компетентностей, які ще не виявлені та не використовуються ні працівником, ні організацією.

З позицій менеджменту знань ефективне управління організацією передбачає поступове розширення відкритої зони за рахунок:

– розвитку культури довіри;
– створення систем обміну знаннями;
– наставництва та командної роботи;
– використання механізмів зворотного зв'язку;
– стимулювання творчості та інноваційної діяльності.

1.3 Управління знаннями в організації яка навчається

Нова ера - Ера знань [17] створює нові умови функціонування організацій, відмінні від попередніх. Діяльність господарських суб’єктів зумовлена характером ресурсу, яким є знання. Воно становить особливий ресурс, зовсім відмінний від інших чинників виробництва і не підпорядкований таким самим правилам, як вони.

Серед характерних рис знань виокремлюють такі:

– Домінування. Від ефективного використання ресурсу, яким є знання, залежить майбутнє організації та її конкурентна перевага в майбутньому періоді. Знання відіграє провідну роль щодо всіх інших ресурсів.

– Невичерпність. На відміну від інших чинників виробництва, вартість знань і інформації не зменшується, а навпаки – що більше і частіше ними користуються, то більше зростає їхня цінність. Знання є ресурсом, який не зношується.

Ера знань формує новий підхід до використання чинників виробництва, а саме – відхід від такого їх поєднання, яке дозволяє максимізувати ефекти та мінімізувати витрати. Суб’єкти Ери знань діють раціонально, якщо, максимізуючи виробництво, вони водночас максимально використовуватимуть

наявні ресурси знань і інформації.

– Симультанність (одночасність). На відміну від класичних чинників виробництва, те саме знання може одночасно використовуватися багатьма організаціями та/або особами і в багатьох місцях.

– Нелінійність. Ця ознака означає, що кількість знань не свідчить про їхню корисність. Нерідко лише невелика їх частина може істотно змінити ситуацію певного суб'єкта. В інших випадках навіть величезна кількість інформації та знань може виявитися абсолютно марною. Ця нелінійність означає також, що та сама доза знань, використана в одній організації, може спричинити зовсім інші наслідки, ніж у іншій організації. Однак при використанні знань ефект масштабу може виникати, але не обов'язково. Традиційні ресурси цей ефект гарантували.

До цих характеристик А. Яруґова і Я. Фіялковська [17] додають ще одну, що випливає з визначення поняття «знання», а саме – нематеріальність. Ця риса означає, що знання є невловимим і не можна його представити у вигляді традиційних бухгалтерських показників чи інших, які використовують організації. Його неможливо просто укласти в певні рамки.

У свою чергу, Б. Мікула, А. Пєтрушка-Ортиль і А. Потоцький [15; 17], крім вищезгаданих, вказують на такі характеристики знань як ресурсу підприємства:

– може створюватися різними методами;

– є відносним і неоднозначним, тобто може по-різному інтерпретуватися різними особами;

– є динамічним, тобто фіксація лише його невеликої частини може призвести до значного приросту, а також має здатність до приросту під час його застосування;

– швидко застаріває (деактуалізується);

– зменшує невизначеність у разі ризикованих проектів;

– через кодифікацію структуризується в технологіях, процедурах, організаційній документації, компетенціях людей і базах даних;

– матеріалізується, тобто проявляється у продуктах і послугах, що дозволяє його імітувати (однак з різним ступенем складності);

– саме по собі може стати продуктом.

На основі своїх міркувань ці автори подають стислу характеристику знань: знання є еластичною і динамічною нематеріальною субстанцією, яка виникає внаслідок розумової обробки інформації, якою володіє людина або яку вона отримує з навколишнього середовища. Оскільки розумовий процес, що створює знання, спрямовується інтуїцією, знання є відносним. На практиці це означає, що певний предмет може мати зовсім іншу якість для осіб, які досліджують його різними методами [22-24].

Хоча наведені вище визначення відрізняються між собою, вони все ж містять певні спільні риси. З них однозначно випливає, що концепція менеджменту знань базується на трьох головних процесах: створенні, поширенні та використанні знань.

Поряд із цими процесами, важливе значення в системі управління знаннями мають також:

– технологія (Інтернет, Інтранет, Екстранет, системи групової роботи), тобто системи підтримки прийняття рішень або інструменти, розроблені для індивідуальних потреб;

– системи, інструменти та методи вимірювання ефективності використання знань і інтелектуального капіталу;

– організаційна культура, орієнтована на людей, яка сприяє обміну знаннями та дає змогу реалізовувати спільні інтереси.

З наведеної інформації випливає, що не існує конкретних інструкцій щодо впровадження менеджменту знань. Кожна організація має свою специфіку, тому не можна копіювати рішення з одного підприємства до іншого, оскільки результати можуть бути зовсім іншими.

Таблиця 1.4 - Порівняння відмінностей між Індустріальною Ерою та Ерою знань

Характеристика	Ера промисловості (було)	Ера знань (є або буде)
1	2	3
Основний ресурс	Люди (працівники)	Знання
Влада	Капітал	Джерело вартості
Джерело витрат	–	Інвестиція

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Залежність влади в організації	Залежить від займаного щабля в організації	Залежить від наявних навичок, знань і репутації
Стиль управління	Накази і контроль	Партисипативний (участь)
Організаційна структура	Ієрархічна (найчастіше бюрократизована і централізована)	Мережева (віртуальна), плоска, ad-hoc або гіпертекстова
Стратегія	Орієнтована на конкуренцію	Орієнтована на кооперацію
Організаційна культура	Базується на слухняності	Базується на довірі
Ринкова вартість	Залежить від фінансових і матеріальних активів	Залежить від інтелектуального капіталу (всіх нематеріальних активів)
Мотивація	Переважно через фінансові стимули	Через внутрішню задоволеність
Відносини з клієнтами	Односторонні через ринок	Інтерактивні через співпрацю
Постійні зміни	Загроза	Можливість
Розвиток	Лінійний, прогнозований	Хаотичний, важко прогнозований
Використання сучасних технологій	Важливе	Необхідне
Домінуючий сектор	Важка промисловість	Послуги, обробка інформації
Найважливіші винаходи з точки зору підвищення ефективності управління	Конвеєрна лінія	Інтернет
Провідні підприємства	Ford, General Motors, Exxon	Microsoft, AOL, Amazon

Джерело: [17; 29]

У сфері власних відносин із середовищем організація може вчитися через дію, експериментування чи проведення досліджень. Ці дії можуть бути ненавмисними або запланованими. Сутність цих досвідів – інтеграція їх результатів з організаційним запасом знань і повторне використання в майбутньому. Натомість чужий досвід пов’язаний з аналізом дій і знань іншої організації. На цій основі організація може копіювати рішення, дії чи стратегії, які застосовують інші. На практиці організація громадського сектору може вчитися через працевлаштування експертів і здобуття таким чином нових знань або через партнерську співпрацю з іншою, більш професійною організацією. Не забуваймо також про генерування нових знань через процеси, що відбуваються в моделі SECI [15; 22-24].

Таблиця 1.5 - Фактори, що полегшують навчання організації

Фактор	Питання	Інтерпретація
1	2	3
Необхідність моніторингу середовища	Чи організація розуміє і моніторить середовище?	Необхідність постійного моніторингу середовища
Розрив результатів	Чи і як менеджери сприймають і аналізують розрив результатів?	Потрібна здатність помічати і розуміти різницю між тим, що повинно бути досягнуто, і тим, що досягнуто
Турбота про вимірюваність	Чи системи вимірювання сприяють навчанню?	Вимірювання – критичний аспект навчання, особливо щодо його якості
Настановлення на експериментування	Чи організація робить акцент на експериментуванні?	Експериментування збільшує потенціал організації, що вчиться. Необхідність уміння застосовувати результати експериментів
Клімат відкритості	Чи існують умови для власних спостережень і спостережень та їх обміну?	Має існувати організаційний клімат, що сприяє обміну поглядами і спостереженнями. Потрібен відповідний рівень толерантності до помилок і можливість їх визнання
Безперервність освіти	Чи на всіх рівнях управління існує обов'язок навчання?	Важливий фактор, що дає змогу вчитися на основі набутого досвіду
Різноманітність способів дій	Який діапазон свободи вибору способу виконання завдань?	Стратегії, політика, структури, процедури і процеси повинні дозволяти адаптацію до нових, непередбачуваних проблем і умов
Багатостороння підтримка навчання	Чи існує всебічна підтримка навчання?	Дозвіл ініціювати навчання на нижчих рівнях сприяє ініціативам «знизу вгору»
Лідерство	Чи керівники, виконуючи функцію лідерства, на кожному рівні враховують візію розвитку організації?	Ідентифікація всіх працівників з візією розвитку організації посилює силу навчання
Перспективи системи	Чи ключові «актори» бачать взаємозалежність між організаційними змінними?	Бачення взаємозалежностей між змінними організації дозволяє ідентифікувати внутрішні джерела труднощів

Джерело: [15; 29].

Ева Станьчик-Гугієт [15; 17] звертає увагу, що не лише офіційні тренінги і формальні процеси розвитку стимулюють організацію. Критичним фактором успіху можуть бути також неформальні процеси. Вони характеризуються спонтанністю, пов'язані з захопленням і особистими інтересами. Добре, якщо організація громадського сектору наймає захоплених певною сферою людей, необхідна також ідентифікація з її цілями і відданість справі (реалізація місії).

Зазвичай асоціації наймають саме таких людей, або активісти створюють власні організації громадського сектору і діють від їх імені. Навчання в такому випадку дає задоволення від подальшого використання його результатів в організації, на відміну від інституціоналізованих методів навчання, які полягають у застосуванні перевірених, уніфікованих і повторюваних способів, які не завжди виявляються достатньо ефективними [15; 22-24].

Організація, яка навчається є більш складною властивістю організаційної системи, яка проявляється у її здатності самостійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відновлювати власну структуру, функціональні зв’язки та моделі поведінки. Такі системи спроможні переходити до нових станів рівноваги, що характеризуються вищим рівнем стійкості та ефективності порівняно з попередніми. У процесі самоорганізації система не лише пристосовується до зовнішніх викликів, а й накопичує нові знання, удосконалює внутрішні механізми функціонування та формує передумови для подальшого розвитку.

Управління знаннями становить лише фрагмент усього портфеля організації, що вчиться (рис. 1.4).

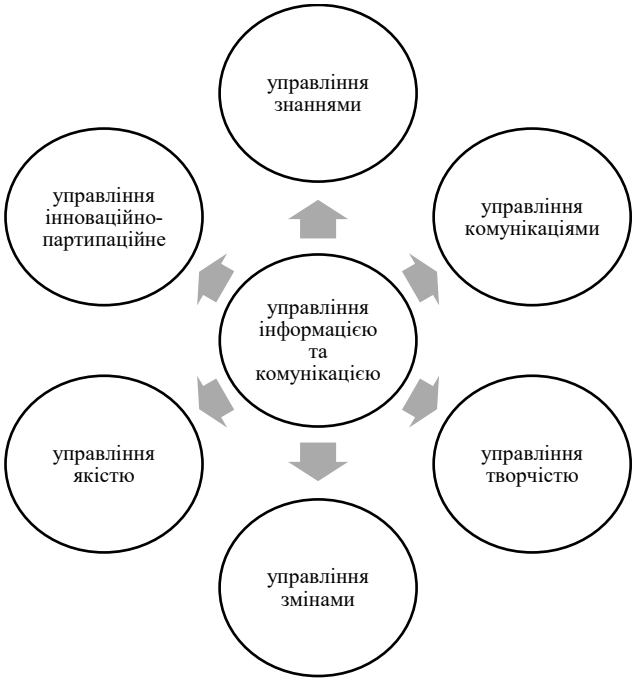


Рисунок 1.4 – Управління знаннями в організації, що навчається

Джерело: [15; 29]

Організації, що навчаються утворюють самоорганізуючі системи, які мають еволюційний характер розвитку, поступово переходячи до більш складних форм організації та забезпечуючи підвищення власної життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності. Відповідно, організаційні системи, для яких характерна стабільна або прогресивна динаміка розвитку, можуть розглядатися як такі, що володіють властивістю самоорганізації. При цьому характер організації, що навчається визначається траєкторією її розвитку, формуючи підґрунтя до переходу до якісних перетворень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «Камінь Галичини»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та середовища ТОВ «Камінь Галичини»

ТОВ «Камінь Галичини», сучасне високотехнологічне підприємство, що спеціалізується на видобутку, обробці та реалізації виробів з природного каменю (пісковика, мармуризованого вапняку, юрського мармуру тощо). Асортимент компанії охоплює готові елементи для огорож, тротуарну та облицювальну плитку (різану, колоту, комбіновану), бруківку, сходи, великогабаритні блоки, фасадні системи, а також складні індивідуальні вироби за технологією 3D-моделювання [18 – 21].

ТОВ «Камінь Галичини» спеціалізується на видобутку, обробці та реалізації виробів з природного каменю.

Основними видами діяльності є [18 – 21]:

– видобуток та первинна обробка природного каменю (пісковик, вапняк, граніт);

– виготовлення декоративно-облицювальних матеріалів та архітектурних деталей;

– виробництво пам’ятників, надгробків та ритуальних виробів;

– брукувальний камінь та елементи ландшафтного дизайну, а також архітектурних деталей та елементів реставрації;

– реставраційні роботи з природного каменю.

ТОВ «Камінь Галичини» обслуговує як приватних замовників, так і будівельні компанії, муніципальні органи та реставраційні організації.

Галузь видобутку та обробки природного каменю в Карпатському регіоні характеризується: переважанням малих та середніх підприємств із сімейними традиціями виробництва; значною часткою ручної та напівавтоматизованої праці; залежністю якості продукції від кваліфікації персоналу; нерівномірним

попитом з піковим навантаженням у весняно-літній сезон [25 – 26].

Серед ключових показників діяльності підприємства слід відзначити:

– чисельність персоналу – до 20 осіб (у залежності від сезону);

– виробничі площі - близько 2000 м²;

– досвід роботи на ринку - понад 15 років;

– географія збуту - переважно Івано-Франківська область та сусідні регіони, а також часткові поставки за кордон [18 – 21].

ТОВ «Камінь Галичини» є активним учасником місцевого ринку та виграло ряд тендерів на виготовлення та встановлення брукового покриття в Івано-Франківську, реставрацію кам'яних елементів архітектурних об'єктів, постачання облицювального матеріалу для будівельних компаній регіону [18 - 21].

На рисунку 2.1 представимо структурно-продуктовий аналіз асортименту ТОВ «Камінь Галичини».

Огорожі та архітектурні елементи:

- Готові збірні кам'яні стовпці, покривні шапки для парканів та парапети з пісковику й мармуризованого вапняку.

Облицювальні матеріали:

- Різана, колота та різано-колота плитка різної товщини для фасадів та інтер'єрів.

Елементи мощення:

- Бруківка та тротуарні плити підвищеної міцності.

Ексклюзивні 3D вироби:

- Складні архітектурні форми (балясини, карнизи, колони, барельєфи), що виготовляються за допомогою систем цифрового моделювання та автоматизованих верстатів із ЧПК.

Рисунок 2.1 - Структурно-продуктовий аналіз асортименту ТОВ «Камінь Галичини»

Джерело: сформовано на основі [18 – 21]

В таблиці 2.1 представимо операційно-господарську діяльність ТОВ «Камінь Галичини»

Таблиця 2.1 - Характеристика операційно-господарської діяльності ТОВ «Камінь Галичини»

Напрямок аналізу	Ключові параметри	Поточний стан та специфіка
Сировинна база	Наявність кар'єрів, логістика	Власна стабільна база видобутку в межах Тернопільської області. Використовуються унікальні породи (сірий пісковик, юрський мармур, мармуризований вапняк).
Технологічний потенціал	Обладнання, діджиталізація	Високий ступінь механізації розпилювальних робіт, наявність фрезерних центрів з ЧПК для високоточної 3D обробки.
Операційна ефективність	Гнучкість, завантаженість	Висока здатність до кастомізації замовлень під індивідуальні архітектурні проекти, залежність від сезонності будівельних робіт.
Маркетинг та збут	Канали залучення, продажів, географія	Прямі B2B-контракти з архітекторами та забудовниками. Активне просування через соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) та інтернет-маркетинг. Головні ринки - Західна та Центральна Україна.

Джерело: сформовано на основі [18 – 21]

Найважливішими проблемами каменеобробного ринку є: низька культура документування виробничих процесів, недостатня цифровізація, відсутність профільної інформації та необхідних знань у систематизованому вигляді. Створити нову якісну продукцію - це лише половина успіху; необхідно також своєчасно забезпечити передачу знань наступному поколінню фахівців.

Розглянемо в динаміці основні фінансово-економічні показники ТОВ «Камінь Галичини», таблиця 2.2.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників показує про стабільне зростання підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід зріс на 41,7%, чистий фінансовий результат - на 65,1%. Водночас зростання адміністративних витрат на 26,6% вказує на необхідність оптимізації процесів через ефективніше управління знаннями та підсилення кадрового складу [18 – 21].

Враховуючи, що обсяги виконаних робіт та їх якість безпосередньо

залежать від кількості та кваліфікації працівників, вирішення питання залучення та утримання кваліфікованого персоналу є пріоритетним.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Камінь Галичини» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Показники	2023	2024	2025	Абс. відх. 2023/2021	Відн. відх., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	8 240	9 815	11 680	+3 440	+41,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5 490	6 320	7 540	+2 050	+37,3
Валовий прибуток, тис. грн.	2 750	3 495	4 140	+1 390	+50,5
Адміністративні витрати, тис. грн.	640	720	810	+170	+26,6
Витрати на збут, тис. грн.	380	430	470	+90	+23,7
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	1 730	2 345	2 860	+1 130	+65,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1 390	1 880	2 295	+905	+65,1

Джерело: сформовано на основі [18 – 21; 27]

Плинність кадрів має скачкоподібну форму, з 18% до 12%, але залишається значною, адже кожне звільнення кваліфікованого майстра несе ризик безповоротної втрати накопичених неявних знань. Необхідно звернути увагу на низький рівень заробітної плати, що ускладнює залучення достатньої кількості кваліфікованого персоналу. Штатна чисельність ТОВ «Камінь Галичини» у 2025 році складала 10 штатних одиниць, (табл. 2.3) [18 – 21; 28].

Таблиця 2.3 – Кадровий склад персоналу на ТОВ «Камінь Галичини»

Показники	2023	2024	2025
Штатна чисельність, штат. од.	12	22	10
Середньооблікова чисельність, ос.	13	18	11
Вакансії, %	16,7%	15,6%	14,6%
Середньомісячна з/п, грн.	14 200	17 800	22 400
Плинність кадрів, %	18%	15%	12%

Джерело: сформовано на основі [18 – 21; 27]

Аналіз діяльності ТОВ «Камінь Галичина» показує, що воно має проблеми, які вказують на ситуацію вцілому по Україні. В контексті аналізу здійснимо

SWOT та PEST-аналіз, які дозволять звернути увагу на більш либші проблеми, але й одночасно побачити сильні сторони та можливості у діяльності аналізованого нами підприємства. В таблиці 2.4 представлено SWOT-аналіз загальний, в таблиці 2.5 SWOT-аналіз системи управління знаннями ТОВ «Камінь Галичини».

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Камінь Галичини»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1 Контроль над сировинною базою (мінімізація залежності від постачальників). 2 Наявність високотехнологічного обладнання для 3D різання. 3 Впізнаваний бренд у регіоні та розвинені канали цифрового маркетингу. 4 Широка номенклатура продукції (від бруківки до преміум-декору).	1 Компактний штат постійного персоналу (високе навантаження на ключових осіб). 2 Виражена сезонність бізнесу (зниження попиту та ускладнення видобутку взимку). 3 Висока енергоємність процесів виробництва.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1 Вихід на ринки ЄС (сусідні Польща, Словаччина) з готовими преміум-виробами з каменю. 2 Партнерство з великими девелоперами у проектах реставрації та відновлення міст. 3 Розвиток франчайзингової чи дилерської мережі в інших областях.	1 Затяжна економічна криза та падіння обсягів приватного будівництва. 2 Посилення регуляторного та податкового тиску на галузь надрокористування. 3 Втрата унікальних фахівців (операторів ЧПК, каменярів) через форс-мажорні обставини.

Джерело: сформовано на основі [18 – 21; 25 - 28]

Для комплексної оцінки стану системи управління знаннями ТОВ «Камінь Галичини» було проведено SWOT-аналіз системи управління знанняит, результати якого систематизовано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз системи управління знаннями ТОВ «Камінь Галичини»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1 Досвідчений персонал. 2 Виробнича традиція. 3 Знання місцевої сировинної бази. 4 Сталі клієнтські зв’язки.	1 Відсутність формалізованої бази знань. 2 Низька цифровізація процесів. 3 Обмежені ресурси на навчання. 4 Плинність кадрів.
Можливості (O)	Загрози (T)
1 Цифровізація виробництва. 2 Держпідтримка МСБ. 3 Розширення на нові ринки. 4 Партнерства з університетами.	1 Технологічне відставання. 2 Втрата ключових носіїв знань. 3 Конкуренція. 4 Військово-економічна нестабільність.

Джерело: запропонован автором

Аналіз SWOT матриць дозволяє визначити стратегічні пріоритети:

Стратегія SO (сильні сторони + можливості) передбачає використання досвіду персоналу для освоєння нових ринкових ніш при одночасній цифровізації каналів збуту.

Стратегія WO (слабкі сторони + можливості) потребує залучення університетських партнерів та грантового фінансування для розбудови системи формалізації знань.

Стратегія ST (сильні сторони + загрози) полягає у документуванні унікальних компетентностей ключових спеціалістів для збереження конкурентних переваг.

Стратегія WT (слабкі сторони + загрози) вимагає розробки плану наступництва та передачі критично важливих знань.

Важливим є аналіз PEST, який показує фактори макросередовища, на які слід звертати увагу, таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз ТОВ «Камінь Галичина»

Фактор	Опис фактора
Політичні фактори (P)	Державне регулювання сфери надрокористування та екологічного контролю; перспективи залучення компанії до державних програм післявоєнної відбудови інфраструктури.
Економічні фактори (E)	Інфляційні процеси, коливання вартості паливно-мастильних матеріалів та електроенергії (що безпосередньо впливає на собівартість видобутку та розпилювання каменю); рівень платоспроможності приватних забудовників.
Соціальні фактори (S)	Кадровий дефіцит через міграційні та мобілізаційні процеси; зростання попиту на екологічні, довговічні та автентичні українські матеріали в архітектурі.
Технологічні фактори (T)	Поява нових CAD/CAM програм для архітектурного проектування; розвиток роботизованих систем каменеобробки, що знижують людський фактор.

Джерело: сформовано на основі [18 – 21]

Як показав проведений нами аналіз, керівництву ТОВ «Камінь Галичини», слід звернути увагу на перетворення особистої майстерності окремих працівників на системний капітал компанії, а також працювати на підвищенням лояльність клієнтів за рахунок інноваційних цифрових сервісів та незмінно високої якості продукції.

2.2 Аналіз знань та інтелектуального капіталу на ТОВ «Камінь Галичини»

Аналіз системи знань ТОВ «Камінь Галичини» виявив характерну для підприємств даного типу картину: переважання неявних знань, їх концентрацію в «голові» окремих ключових фахівців та майже повна відсутність систематичної роботи з формалізації та передачі знань.

Для ТОВ «Камінь Галичини» персонал є не просто робочою силою, а носієм критичних технологічних знань (табл. 2.7). Обробка природного каменю – це поєднання автоматизованої праці та ремісничого мистецтва.

Загальна чисельність персоналу, згідно з офіційними реєстрами, є невеликою (оптимальний штат постійних працівників складає близько 10 осіб, залежно від сезону залучаються субпідрядники). Це свідчить про високий рівень автоматизації та індивідуальну унікальність кожного працівника.

Таблиця 2.7 – Аналіз інтелектуального капіталу на ТОВ «Камінь Галичини»

Категорія персоналу	Роль творенні вартості	Рівень замінності /Ризики	Ключові компетенції
Управлінський персонал (Менеджмент)	Стратегічне планування, маркетинг, фінанси, укладання великих контрактів.	Низька замінність (управління тримається на засновниках та вищому керівництві).	Знання ринку, B2B-переговори, антикризовий менеджмент.
Інженерно-технічний персонал (Дизайнери-технологи)	Розробка 3D моделей виробів, програмування верстатів із ЧПК, розрахунок міцності архітектурних рішень.	Дуже низька замінність. Потребує тривалого навчання.	Робота в CAD/CAM системах, знання специфіки поведінки каменю при різанні.
Виробничий персонал (Майстри-каменярі, оператори)	Безпосередній видобуток, розпилювання, колоття каменю, фінішне доведення виробів вручну.	Середня замінність, проте високі вимоги до фізичної витривалості та досвіду.	Навички роботи з каменеобробним інструментом, селекція якісної сировини.

Джерело: [18 – 21]

Основними джерелами знань на підприємстві є: по-перше, особистий досвід майстрів-каменярів (стаж 10–25 років), що включає знання властивостей

конкретних порід каменю з місцевих кар'єрів, техніки ручної та механізованої обробки, візуальної оцінки якості матеріалу, технік полірування та фінішної обробки; по-друге, технічна документація – часткова та не завжди актуальна; по-третє, неформальні комунікації між колегами; по-четверте, галузеві виставки та зустрічі з постачальниками обладнання [18 – 21].

Носіями критично важливих знань в ТОВ «Камінь Галичини» є [18 – 21]:

– головний технолог (унікальні знання про властивості місцевої сировини, рецептури спеціальних сумішей для реставраційних робіт);

– майстер ділянки ручної обробки (техніки традиційного різьблення та декорування);

– начальник відділу збуту (клієнтська база, неформальні домовленості, цінова політика для ключових клієнтів).

Особливу вразливість системи знань на ТОВ «Камінь Галичини» становить те, що всі три зазначені носії ключових знань – особи передпенсійного або пенсійного віку, і жодного послідовника, якому систематично передавалися б їхні знання, не підготовлено. Це є серйозним стратегічним ризиком для операційної стійкості ТОВ «Камінь Галичини» [18 – 21].

Класифікація знань надзвичайно неусталена, що дається взнаки широким набором можливих класифікаційних ознак (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Класифікація знань ТОВ «Камінь Галичини»

Ознака	Види знань	Приклад для ТОВ «Камінь Галичини»
Рівень абстрагованості	– теоретичне («знати що») – практичне («знати як»)	Норми якості каменю, ДСТУ Майстерність різьблення по каменю
Рівень формалізації	– явне (експліцитне) – неявне (імпліцитне)	Технол. карти, прайс-листи Відчуття якості породи при огляді
Джерело походження	– зовнішнє – внутрішнє	ISO-стандарти, нормативи Власні технологічні рішення
Часовий горизонт	– стратегічні – тактичні – оперативні	Освоєння нових видів каменю Сезонне планування видобутку Щоденний контроль якості
Суб'єктивна належність	– знання індивіда – знання групи – знання організації	Досвід майстра-каменяра Бригадний досвід обробки Корпоративна база знань

Джерело: [18 – 21]

Управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини» спрямоване на формування культури взаємного обміну знаннями, що вимагає: мотивування працівників щодо обміну знаннями; надання організаційно-технічної підтримки; формування взаємовигідних відносин, побудованих на довірі між підприємством і носіями знань.

Таблиця 2.9 – Управління знаннями на трьох рівнях організаційної структури ТОВ «Камінь Галичини»

	Структури	Дії	Поведінка
Нормативний рівень	Ліцензії на кар'єри; ДСТУ на камінь; правові норми	Бачення: лідерство у виробництві натурального каменю Галичини; визначення ключових компетентностей	Культура збереження традицій; прагнення ділитися знаннями між майстрами
Стратегічний рівень	Структура наставництва; система технологічного контролю; R&D каменеобробки	Програма «Книга знань майстра»; система управління якістю; платформа обміну досвідом	Фокус на ключових компетентностях; визначення знань при вирішенні проблем якості
Операційний рівень	Контроль потоку технологічних знань; виробнича інфраструктура	Відеобібліотека технологій; бази даних властивостей каменю; «розбір польотів» після проектів	Щоденний обмін знаннями на виробництві; використання БД у реальному часі

Джерело: розроблено автором на основі [25-26; 29]

Управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини» стає важливою підсистемою і елементом стратегічного розвитку. Управління знаннями – системно організований процес, що забезпечує інтегрований підхід щодо створення, опанування, накопичення, організації, оптимізації та використання знань з метою досягнення стратегічних цілей ТОВ «Камінь Галичини» та забезпечення конкурентних переваг [18 – 21; 22-24].

Ключовою концепцією формування організаційних знань є SECI-модель Нонаки і Такеучі, що описує чотири процеси конвертації знань, рисунок 2.2:

–Соціалізація (Socialization) – перетворення неявних знань у неявні через безпосередній контакт (навчання молодого каменяра поруч з майстром при обробці пісковику);

– Екстерналізація (Externalization) – перетворення неявних знань у явні (опис техніки різьблення у вигляді відеоінструкції або технологічної карти);

– Комбінація (Combination) – систематизація явних знань (розробка корпоративного довідника властивостей порід з кількох джерел);

– Інтерналізація (Internalization) – засвоєння явних знань у вигляді нового особистого досвіду (навчання за відеоінструкцією і подальше практикування).



Рисунок 2.2 - Концептуальна модель трансформації знань (SECI) в ТОВ «Камінь Галичини»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Нонака І. та Такеучі Х. виділяють три стилі управління знаннями: «вгору-вниз», «вниз-вгору», «середина – верх – низ». Поточний стиль ТОВ «Камінь Галичини» – переважно «вниз-вгору»: носіями знань є майстри нижньої ланки, а керівництво є лише одержувачем результатів.

В таблиці 2.10 представлено оптимальний перехід до стилю «центр–верх–низ», що передбачає спіральне перетворення знань через всі рівні організації.

Таблиця 2.10 – Стилі управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини»

		«Верх - низ»	«Низ - верх»	«Центр - верх - низ»
	Агент знань	Директор / власник	Майстер-новатор	Команда технологів
Хто?	Роль вищого керівництва	Командир регламентів	Протектор / спонсор ідеї	Каталізатор, лідер проекту
	Роль середнього рівня	Виконавець	Підприємець	Інженер знань
Що?	Тип знань	Явні (технол. регламенти)	Неявні (майстерність)	Явні + неявні (спіраль SECI)
Де?	Сховище знань	Централізована БД	У головах майстрів	База знань організації

Джерело: розроблено автором

П’ятиступенева шкала KPMG для оцінки зрілості системи управління знаннями:

1 «Хаос» – відсутній зв’язок між концепцією та реалізацією;

2 «Усвідомлення» – початок реалізації проектів, без формалізації;

3 «Націлювання» – поступове використання процедур та інструментів;

4 «Управління» – повне використання системи;

5 «Системна інтеграція» – повна формалізація системи, знання починають створювати додаткову вартість. ТОВ «Камінь Галичини» знаходиться між 1-м та 2-м рівнями, що визначає пріоритети розвитку.

Отже, управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини» перебуває на етапі стихійного розвитку. Більшість знань є неявними – вони зберігаються в головах конкретних майстрів та інженерів і передаються виключно методом особистого наставництва безпосередньо в цеху.

Як результат, представимо оцінку поточної системи управління знаннями (за компонентами) на ТОВ «Камінь Галичини»:

- генерація знань відбувається в процесі експериментів з новими породами каменю або при виконанні складних нестандартних архітектурних форм;

- кодифікація (оцифрування) частково присутня у вигляді збережених файлів 3D-моделей (.STL, .DXF) на комп’ютерах дизайнерів, однак відсутня

єдина систематизована та категоризована база знань;

- обмін знаннями носить виключно вертикальний характер (від досвідченого майстра до помічника).

Найбільш проблемними питаннями є відсутні інструменти швидкого горизонтального обміну (внутрішні вікі-системи, корпоративні бази інструкцій).

2.3 Діагностика системи управління знаннями та внутрішніх комунікацій ТОВ «Камінь Галичини»

Дослідження знаннєвого потенціалу та специфіки комунікацій охопило ключові ланки діяльності підприємства. З огляду на специфіку бізнес-моделі ТОВ «Камінь Галичини», де постійний штат є оптимізованим і компактним, до вибірки респондентів, окрім штатного ядра, було залучено сезонний персонал та профільних субпідрядників, які беруть регулярну участь у виконанні комплексних проектів [18 – 21].

Загалом у соціологічному дослідженні взяли участь 18 респондентів. Розподіл учасників за підрозділами продемонстрував охоплення всіх сфер створення доданої вартості: відділ управління та розвитку персоналу – 1 особа; технологічний персонал та майстри дільниць – 2 особи; адміністративне управління – 1 особа; бухгалтерія та економічна служба – 2 особи;

– кваліфіковані робітники виробництва (включаючи залучених фахівців, сезонні працівники) – 12 осіб.

За посадовим рівнем вибірка була класифікована на три стратегічні групи: вище та середнє керівництво (4 учасники), профільні спеціалісти (2 учасники) та безпосередні виконавці/виробничники (12 учасників).

Абсолютна більшість респондентів (87,5%, або 12 осіб) погоджується з тим, що операційні рішення на підприємстві ґрунтуються на достовірних даних про фізико-механічні властивості природного каменю. Це свідчить про високу технологічну культуру.

Таблиця 2.11 – Аналіз відповідей учасників щодо практик прийняття рішень на ТОВ «Камінь Галичини»

Твердження	Категорично не згоден	Певною мірою не згоден	Ні / ні	Певною мірою згоден	Абсолютно згоден
Прийняття рішень на основі достовірних даних про властивості каменю	0	1	3	8	5
Рішення на основі думки досвідчених майстрів	0	2	5	5	5
Раннє інформування керівництва про проблеми якості	0	3	6	6	7
Логічні та послідовні практики прийняття рішень	0	3	7	5	7
Скасування помилкового виробничого рішення	0	2	5	6	9
Моніторинг прийнятих рішень	0	4	4	4	6
Відкритий процес прийняття рішень між підрозділами	0	4	5	7	6

Джерело: [18 – 21]

Водночас дещо нижчий показник згоди (71,9%) із твердженням про відкритість міжфункціональних процесів вказує на існування певних інформаційних бар’єрів між адміністративним блоком та безпосередньо виробничими ланками [18 – 21].

Таблиця 2.12 – Аналіз відповідей учасників щодо взаємодії та співпраці на ТОВ «Камінь Галичини»

Твердження	Категорично не згоден	Певною мірою не згоден	Ні / ні	Певною мірою згоден	Абсолютно згоден
1	2	3	4	5	6
Використовуються різні канали внутрішньої комунікації	0	1	2	9	8
Спілкування всередині є неієрархічним і неформальним	0	7	9	4	2
Є місця та час для дискусій і нарад	0	3	6	2	1
Активна участь у виробничих групах	0	3	4	4	1
Співробітників заохочують до ініціативи	0	3	2	4	3
Обмін знаннями поза межами підрозділу	0	8	7	2	5

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Різні групи можуть вільно співпрацювати	0	3	6	9	4
Організація надає можливості для взаємодії	1	5	5	2	9

Джерело: [18 – 21]

Результати свідчать, що підприємство загалом підтримує філософію активної взаємодії. Разом з тим 50% опитаних (9 осіб) висловили стриману позицію або незгоду щодо повністю неформального характеру внутрішніх комунікацій. Це підтверджує, що жорстка субординація в окремих процесах може уповільнювати прямий горизонтальний обмін досвідом між майстрами суміжних дільниць. Позитивним трендом є те, що понад 78% респондентів відзначають високий рівень залученості до роботи у тимчасових та постійних виробничих групах [18 – 21].

Таблиця 2.13 – Аналіз аспектів формування стратегії ТОВ «Камінь Галичини»

Твердження	Категорично не згоден	Певною мірою не згоден	Ні / ні	Певною мірою згоден	Абсолютно згоден
Підприємство має чіткі процеси розробки стратегії	1	0	3	8	8
Обговорення стратегічних питань у робочих групах	2	1	3	3	3
Весь персонал бере участь у розробці стратегій	4	1	8	6	3
Персонал ознайомлений зі стратегіями підприємства	0	4	1	5	3

Джерело: [18 – 21]

Ефективне стратегічне управління є базовою умовою масштабування бізнесу ТОВ «Камінь Галичини» на ринку будівельних матеріалів. Для досягнення довгострокових цілей критично важливо своєчасно акумулювати, поширювати та капіталізувати інтелектуальні ресурси компанії. Близько 59,4% (11 осіб) респондентів повністю переконані у наявності чітко структурованого процесу стратегічного планування, однак лише 56,3% вважають, що персонал належним чином ознайомлений із фінальними стратегічними орієнтирами

компанії. Це актуалізує потребу в покращенні внутрішнього PR [18 – 21].

Таблиця 2.14 – Аналіз практик розвитку знань на ТОВ «Камінь Галичини»

Твердження	Категорично не згоден	Певною мірою не згоден	Ні / ні	Певною мірою згоден	Абсолютно згоден
Регулярна оцінка знань і компетентності персоналу	0	6	5	2	9
Стратегічні цілі спрямовують формування знань	1	2	4	4	1
Надання можливостей для розвитку знань і компетентності	0	2	3	1	6
Навчання нового персоналу (наставництво, учнівство)	0	5	4	1	3

Джерело: [18 – 21]

Дослідження показало чітку кореляцію між бізнес-цілями та інтелектуальним розвитком: 78,1% опитаних підтвердили, що стратегічні завдання компанії безпосередньо стимулюють процеси генерації нових знань. Така ж кількість респондентів (78,1%) відзначила наявність реальних можливостей для професійного розвитку. Значна частина вибірки (6 осіб) повністю погодилася з ефективністю підготовки нових кадрів, яка на підприємстві традиційно реалізується через інститут неформального цехового наставництва [18 – 21].

Таблиця 2.15 – Аналіз ефективності та досягнень ТОВ «Камінь Галичини» за останні два роки

Твердження	Категорично не згоден	Певною мірою не згоден	Ні / ні	Певною мірою згоден	Абсолютно згоден
Здатність впроваджувати нові вироби та технології обробки	0	1	4	3	4
Здатність виявляти нові ринкові можливості	0	3	4	1	5
Здатність комерціалізувати нові рішення	0	4	5	4	9

Джерело: розроблено автором

Оцінюючи динаміку розвитку, учасники дослідження відзначили високу адаптивність підприємства до кризових трансформацій будівельного ринку. Переважна більшість підтвердила успішність компанії у освоєнні нових технологій (зокрема, впровадження складного 3D-моделювання та ЧПК-

фрезерування). Водночас резервом для зростання залишається підвищення ефективності комерціалізації знаннєвих інновацій, що потребує чіткіших маркетингових алгоритмів.

Таблиця 2.16 – Аналіз GAP (розривів) поточної та майбутньої ефективності ТОВ «Камінь Галичини»

Сфери уваги	Поточний стан	Бажаний майбутній стан
Впровадження нових технологій та виробів	Близько 30% процесів регламентовано; середній цикл розробки та виведення на ринок нових складних виробів становить 6–9 місяців.	Досягнення рівня регламентації процесів у 80%; скорочення інноваційного циклу до 2–3 місяців за рахунок цифровізації шаблонів.
Виявлення нових ринкових можливостей	Орієнтація переважно на стабільні регіональні ринки; недостатній аналіз специфічних ніш (реставрація пам'яток архітектури, експортний потенціал).	Системний моніторинг та вихід на ринки країн ЄС; збільшення частки ексклюзивних та реставраційних замовлень у портфелі на 25%.
Комерціалізація знаннєвих інновацій	Лише близько 40% перспективних ідей трансформується у серійний комерційний продукт чи нову виробничу технологію.	Підвищення коефіцієнта комерціалізації інноваційних знань та ідей до рівня не менше 65%.

Джерело: запропоновано автором

Таблиця 2.17 – Матриця використання інформаційних систем і цифрових сервісів у ТОВ «Камінь Галичини»

Інструмент / система	Не використовується	Рідко	Дещо рідко	Досить часто
Інтернет (пошук, комунікації, сайт)	0	0	0	2
Месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp)	0	0	1	5
Хмарні сховища (Google Drive, OneDrive)	3	8	1	7
ERP / облікові системи (BAS, 1C)	2	5	8	2
Корпоративна база знань / внутрішня Wiki	4	6	2	0

Джерело: розроблено автором

Аналіз діджиталізації інформаційних потоків виявив серйозний дисбаланс. Загально-комунікаційні інструменти та месенджери використовуються персоналом максимально активно (понад 81% опитаних постійно перебувають у цифровому робочому просторі Viber/Telegram). Проте інструменти систематизації знань перебувають у критичному стані: 75% респондентів узагалі не використовують спеціалізовані корпоративні бази знань чи Wiki-системи. Це підтверджує, що знання передаються хаотично.

Таблиця 2.18 – Практики обміну інформацією та знаннями на ТОВ «Камінь Галичини»

Твердження	Категорично не згоден	Певною мірою не згоден	Ні / ні	Певною мірою згоден	Абсолютно згоден
Є процес обміну знаннями між підрозділами	2	5	9	1	6
Є процес обміну між окремими особами	1	6	1	9	6
Обмін знаннями відбувається в командах	1	7	9	1	5
Деякі підрозділи приховують виробничі знання	6	1	7	7	2

Джерело: розроблено автором

Результати діагностики внутрішнього клімату є оптимістичними: 50% опитаних повністю відкидають тезу про свідоме приховування професійних знань чи технологічних секретів між підрозділами. Корпоративна культура підприємства є відносно відкритою, проте процеси горизонтального обміну (між окремими майстрами та командами) потребують переведення зі стихійного у формалізований та керований формат.

Таблиця 2.19 – Матриця цілей розвитку системи управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини»

Сфери уваги / Стратегічні цілі	Поточний стан	Цільовий стан
Формування графіку навчальних заходів	Має спорадичний характер: проводиться 1–2 внутрішні інструктажі на рік за гострої потреби, системність відсутня.	Перехід на модель безперервного навчання: 8–10 профільних заходів на рік (щомісячні технологічні сесії + сезонне навчання).
Резервування часу для обміну досвідом	Формальний регламент відсутній; обмін знаннями відбувається під час виконання поточної роботи в цеху.	Чітке закріплення часу в робочому графіку: 1 година на тиждень для командних сесій; 30 хвилин для «розбору помилок» після завершення проекту.
Подолання внутрішнього опору змінам	Спостерігається пасивність та інертність приблизно у 40% персоналу при спробах впровадження нових звітів чи регламентів.	Впровадження KPI та прозорої системи матеріальних і моральних стимулів за активний внесок у наповнення бази знань.
Кадрова підтримка менеджменту знань	Функції управління інтелектуальним капіталом не закріплені за жодним працівником.	Офіційне призначення відповідального фахівця – координатора бази знань на базі відділу персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі [18 – 21]

Понад 53% респондентів визначили виділення цільових кадрових та часових ресурсів для управління знаннями як вирішальний фактор успіху підприємства. Своєчасне нівелювання опору інноваціям та дотримання графіку внутрішнього навчання визначено пріоритетними завданнями для менеджменту на найближчу перспективу.

Як підсумок, проведено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Камінь Галичини» як технологічно розвиненого гравця на ринку обробки природного каменю, демонструє загальну життєздатність та стабільну динаміку адаптації компанії до макроекономічних викликів.

За результатами проведеного емпіричного дослідження, виявлено ключові особливості моделі:

1 Найбільш критичні, унікальні технологічні знання (технологія селекції сировини, нюанси художнього та нестандартного колоття каменю) наразі існують майже виключно у неявній формі всередині вузького кола провідних майстрів.

2 На ТОВ «Камінь Галичини» зафіксовано відсутність централізованої цифрової бази знань, що створює високі ризики втрати компетенцій при зміні персоналу.

3 Колектив ТОВ «Камінь Галичини» демонструє високу готовність до освоєння сучасних ІТ-рішень, активно використовуючи мобільні месенджери для щоденних робочих комунікацій.

Встановлено, що ключовим вектором оптимізації внутрішнього середовища ТОВ «Камінь Галичини» є розробка та впровадження чітких регламентів, переведення неявного досвіду працівників у явні цифрові активи (відеоінструкції, бази 3D-шаблонів) та стимулювання крос-функціональної командної співпраці.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «Камінь Галичини»

В процесі аналізу нами виявлено ряд проблемних питань щодо обміну інформацією та управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини», пропонуємо наступні заходи для розвитку діяльності:

– Вікно Джохарі в управлінні знаннями, як інструмент самопізнання та самовдосконалення майстрів;

– інструменти Web 2.0 для залучення персоналу до обміну знаннями.

3.1 Впровадження інструменту Вікно Джохарі в управлінні знаннями на ТОВ «Камінь Галичини»

Вікно Джохарі – це інструмент, який використовується для оцінки та представлення способу сприйняття реальності та сприйняття людини як себе, так і інших людей.

Для ТОВ «Камінь Галичини» це простий та корисний інструмент для розуміння та навчання:

– самосвідомості майстрів щодо їхніх унікальних компетентностей і ноу-хау;

– особистісного розвитку і структурування власного виробничого досвіду;

– покращення комунікацій між майстрами різних дільниць;

– управління міжособистісними стосунками у виробничих бригадах;

– розвитку команди та міжгрупових відносин між ділянками виробництва.

Застосування методу у контексті ТОВ «Камінь Галичини» включає аналіз чотирьох зон:

Перша зона («відкрита зона», ARENA) – знання майстра, відомі і самому майстру, і колегам: стандартні прийоми шліфування, відомі техніки полірування. «Я знаю, я бачу, інші знають, вони бачать». Ця зона є базою явних, передаваних

знань.

Друга зона («прихована зона», ФАСАД) – унікальні ноу-хау, якими майстер володіє, але свідомо або несвідомо не ділиться: авторські прийоми різьблення, секрети підбору матеріалу. «Я знаю, я бачу, інші не бачать». Розширення першої зони за рахунок другої – ключова мета стимулювання обміну знаннями.

Третя зона («сліпа зона», ENCLOSED ZONE) – навички, що практикуються автоматично, без усвідомлення їх цінності: специфічний спосіб тримати інструмент, інтуїтивна перевірка міцності породи. «Я не знаю, я не бачу, інші знають, вони бачать». Відеозапис роботи майстра дозволяє виявити та задокументувати ці знання.

Четверта зона («зона підсвідомості», UNKNOWN ZONE) – реакція на нестандартні ситуації, що ще не траплялися: нові породи каменю, унікальні реставраційні завдання. «Ніхто нічого не бачить, нічого не знає». Ця зона розкривається лише в процесі практичного досвіду.

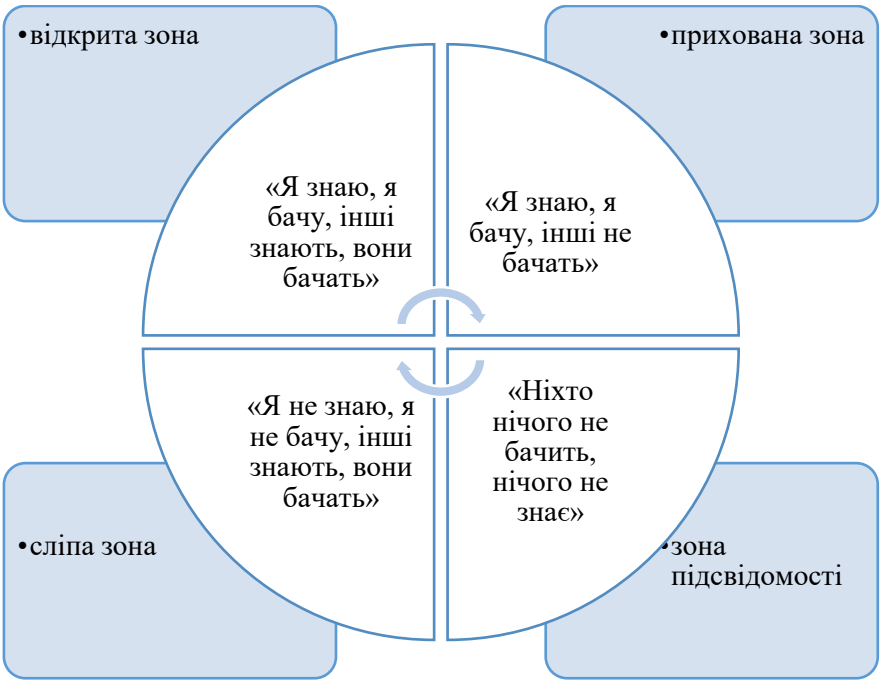


Рисунок 3.1 – «Вікно Джохарі» в контексті управління знаннями ТОВ «Камінь Галичини» [19]

Джерело: побудовано автором

Метод допомагає зрозуміти себе, побудувати правильні міжособистісні стосунки та ефективно керувати командою через мотивацію до інтенсивного розвитку. Обмеженням методу є його трудомісткість і участь у створенні дружньої атмосфери в колективі, щоб мати можливість вільно обмінюватися спостереженнями. Для ТОВ «Камінь Галичини» рекомендується проводити сесії Вікна Джохарі двічі на рік – перед та після сезону піку виробництва.

3.2 Web 2.0 – ефективний інструмент управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини»

Сьогодні світ інформаційних технологій розвивається швидко та динамічно. Технології Web 2.0 залучають до співпраці багато людей. Навчання в організаціях передбачає співпрацю людей і зв'язок через управління знаннями. Web 2.0 – це суміш технологій і поглядів.

Є три основні технологічні стовпи Web 2.0:

– технології підвищення обізнаності (користувач може стежити за великою кількістю спільних знань в Інтернеті; агрегація каналів і новин – для ТОВ «Камінь Галичини» це підписка на галузеві новини та матеріали постачальників обладнання);

– авторські технології (вікі, блоги – вільна участь у створенні контенту – для ТОВ «Камінь Галичини» це документування власних технологій у корпоративній Wiki);

– технології структурування (тегання – використання ключових слів для класифікації – для ТОВ «Камінь Галичини» це система тегів за видом каменю, технологією обробки, типом виробу).

Основною характеристикою Web 2.0 є використання соціальних інструментів, мереж і додатків для покращення управління знаннями при обміні практиками та необхідною інформацією.

Wiki – це набір веб-сторінок, які можуть створювати та редагувати всі користувачі. Для ТОВ «Камінь Галичини» корпоративна Wiki може включати: технологічні карти обробки конкретних порід; бібліотеку зразків та фотографій

продукції; довідник властивостей сировини з різних кар'єрів; опис типових дефектів та методів їх усунення.

Блоги – це «виробничі щоденники» майстрів: нестандартні рішення, цікаві замовлення, спостереження про властивості матеріалів. Блоги та блогери зазвичай об'єднуються в спільноти, що формують соціальні мережі. Соціальна мережа виконує подвійну роль: зовнішню (просування продукції – демонстрація ексклюзивних виробів в Instagram) та внутрішню (корпоративний Telegram-канал для оперативного обміну).

Додавання тегів – це процес додавання ключових слів до фрагментів контенту. Тегування вже є стандартом для багатьох блогів, вікі та соціальних медіа, що дозволяє ефективно структурувати бібліотеку знань.

Таблиця 3.1 – Інструменти Web 2.0 та їх застосування на ТОВ «Камінь Галичини»

Інструмент	Характеристика	Функції
Соціальні мережі	Підтримка ділових контактів, нетворкінг з постачальниками та замовниками	Мережа, обмін
Тегування та закладки	Колективне індексування бібліотеки зразків каменю за видом, породою, технікою обробки	Обмін, оцінка
Wiki (корпоративна)	Сторінки, що може редагувати кожен співробітник: технол. карти, властивості порід, кращі практики	Авторство, співпраця
Блог / мікроблог майстра	Хронологічний «виробничий щоденник»: нестандартні рішення, цікаві замовлення, спостереження	Авторство, обмін

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.1 підсумовує характеристики інструментів Web 2.0 і основні функції кожного з них. Для успішного впровадження Web 2.0 на ТОВ «Камінь Галичини» рекомендується: призначити «чемпіона знань» – відповідального за наповнення та підтримку корпоративної Wiki; розробити систему стимулювання за внесок у базу знань; розпочати з одного корпоративного чат-каналу та однієї Wiki-сторінки, поступово розширюючи систему. Впровадження не вимагає значних фінансових інвестицій – більшість інструментів безкоштовні або доступні за мінімальну вартість.

Оскільки управління знаннями безпосередньо впливає на нематеріальні

активи, тож здійснимо оцінку економічної ефективності для запропонованих нами управлінських рішень.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих рішень з управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини»

Впровадження таких інструментів, як «Вікно Джохарі» та технології «Web 2.0» (корпоративна Wiki, тегування, виробничі щоденники-блоги), для ТОВ «Камінь Галичини» належить до категорії низькобюджетних інновацій з високим рівнем повернення інвестицій (ROI). Основні фінансові витрати пов'язані не з придбанням програмного забезпечення, а з витратами робочого часу персоналу на адаптацію, кодифікацію та обмін досвідом.

1 Розрахунок витрат на впровадження. Враховуючи компактну структуру ТОВ «Камінь Галичини», базові витрати на запуск проектів у перший рік розраховуються за такими статтями:

1 Програмне забезпечення та IT-інфраструктура:

– Розгортання безкоштовної корпоративної Wiki-системи (на базі Notion, Confluence Free або MediaWiki) – 0 грн.

– Оплата хмарного сховища (розширений Google Drive / OneDrive) для збереження відеоінструкцій та 3D-моделей – приблизно 2 400 грн/рік.

2 Трудовитрати на організацію сесій «Вікна Джохарі»:

– Проведення 2 сесій на рік (тривалістю 4 години кожна) для ключового персоналу (до 10 осіб). Витрати часу оцінюються через середньо-годинну заробітну плату працівників.

– Орієнтовна вартість відволікання персоналу від основної діяльності: 10 осіб*8 годин/рік*15 грн./год. = 9 000 грн./рік.

3 Мотиваційний фонд («Чемпіон знань» та преміювання):

– Надбавка відповідальному за модерацію Wiki та стимулювання авторів блогів (наприклад, одному з фахівців відділу персоналу або технологу) – 1 000 грн/місяць * 12 місяців = 12 000 грн/рік.

– Преміальний фонд за найкращі раціоналізаторські дописи, оцифровані ноу-хау чи внесені 3D-шаблони – 5 000 грн/рік.

Разом сукупні витрати за перший рік складуть: 26 400 грн.

2 Розрахунок прямого економічного ефекту, основними фінансовими результатами від переведення знань майстрів із неявної форми (прихована та сліпа зони Вікна Джохарі) у явну цифрову форму (Web 2.0) є:

– *І Скорочення витрат від виробничого браку:*

Через відсутність чітких інструкцій щодо специфіки різання нестандартних порід каменю (пісковик, вапняк) рівень браку (тріщини, сколи при неправильних режимах ЧПК) у новачків раніше становив умовні 5% від обсягу сировини. Завдяки кодифікації «секретів майстрів» у Wiki та відеоінструкціях прогнозується зниження браку мінімум на 1,5%.

– При щорічному обсязі закупівлі сировини в 500 000 грн, економія складе: 500 000 * 0,015 = 7 500 грн/рік.

– *ІІ Скорочення часу на адаптацію (онбординг) нового та сезонного персоналу,* ТОВ «Камінь Галичини» активно залучає сезонних робітників. Раніше термін їх повного введення в роботу тривав 1,5 місяця, протягом яких досвідчений майстер витрачав до 20% свого часу на наставництво замість виконання прямих обов’язків.

Використання готової корпоративної Wiki та бази тегованих зразків скорочує час адаптації до 3 тижнів:

– Економія робочого часу висококваліфікованого майстра: 3 тижні * 30 год * 20% * 250 грн/год = 4 500 грн на одному працівнику.

– При залученні 4 нових/сезонних працівників на рік економія складе: 6 000 * 4 = 18 000 грн/рік.

– *ІІІ Оптимізація циклу проектування 3D-виробів:* використання тегованої бібліотеки раніше виконаних рішень та шаблонів у Web 2.0 дозволяє дизайнерам-технологам не створювати з нуля схожі замовлення (наприклад, елементи огорож, балясини). Це економить близько 30 годин робочого часу на рік:

– Економія: 30 год * 300 грн/год (ставка інженера) = 9 000 грн/рік.

– *IV Зниження витрат на усунення помилкових рішень*, таблиця 3.2.

Раннє інформування про проблеми якості та відкритий обмін даними між підрозділами запобігають відвантаженню невідповідної продукції клієнту. Це нівелює витрати на повторну логістику та переробку (мінімум 2 випадки на рік по 7 500 грн).

– Економія: 2 * 7500 = 15 000 грн/рік.

Разом загальний річний економічний ефект (Е): 34 500 грн.

Таблиця 3.2 – Техніко-економічні показники впровадження рішень з управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини»

Показник	Одиниця виміру	Значення	Джерело / Метод розрахунку
Сукупні витрати на впровадження	грн.	26 400	ІТ-інфраструктура, трудовитрати на сесії, мотиваційний фонд
Загальний річний ефект (економія)	грн	34 500	Зниження браку, прискорення адаптації, оптимізація дизайну
Чистий економічний ефект	грн	+ 8 100	Різниця між ефектом та витратами за 1-й рік
Коефіцієнт ефективності інвестицій	%	110,3%	(Річний ефект/Витрати) * 100%
Термін окупності проекту	місяці	10,9	(Витрати / Річний ефект) * 12 міс.

Джерело: розроблено автором

Окрім прямих грошових показників, використання Вікна Джохарі та інструментів Web 2.0 формує довгострокові конкурентні переваги ТОВ «Камінь Галичини», які не піддаються прямому миттєвому фінансовому обліку:

1 Трансформація корпоративної культури: Сесії «Вікна Джохарі» мінімізують міжособистісні конфлікти та розширюють «відкриту зону» (Arena) колективу. Майстри починають сприймати обмін знаннями не як загрозу втрати власної унікальності, а як елемент командного визнання.

2 Зниження залежності від «людського фактору»: Оцифрування неявних знань та ліквідація «прихованої зони» (Фасад) захищають підприємство від інтелектуального шантажу або раптової зупинки виробництва у разі звільнення, хвороби чи мобілізації провідного спеціаліста.

3 Маркетинговий капітал (Зовнішнє управління знаннями): Активне ведення виробничих блогів майстрів та трансляція їх у соціальних мережах (Instagram, та інші) підвищує довіру B2B-клієнтів (архітекторів, дизайнерів інтер'єрів) до експертності бренду ТОВ «Камінь Галичини», що опосередковано стимулює зростання кількості замовлень преміум-сегменту на 10-15%.

Розрахунки доводять, що запропоновані заходи є економічно виправданими та високоефективними. Проект повністю окупає себе вже в межах першого року впровадження (термін окупності – менше 11 місяців), забезпечуючи рентабельність інвестицій на рівні 110,3%. Головна цінність проекту полягає у переході ТОВ «Камінь Галичини» від стихійної до системної моделі управління знаннями, що створює стійке підґрунтя для подальшого капіталомісткого масштабування виробництва.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, результати проведеного нами дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1 Знання є стратегічним ресурсом ТОВ «Камінь Галичини», є його конкурентоздатність в умовах економіки знань працювати. Для виробничого підприємства каменеобробної галузі особливо критичною є проблема неявних знань – майстерності, яка важко формалізується і передається переважно через особистий приклад майстрів.

2 Встановлено, що для ТОВ «Камінь Галичини» переважна більшість критично важливих знань належить до категорії неявних: техніки обробки конкретних порід каменю, відчуття якості матеріалу, специфіка роботи з сировиною місцевих кар'єрів. Формалізовані знання складають лише біля 20% від загального обсягу.

3 Проаналізовано SECI-модель як основний теоретичний інструмент для розуміння процесів конвертації знань. На ТОВ «Камінь Галичини» домінує процес «соціалізації», тоді як процеси «екстерналізації» та «комбінації» фактично відсутні. Це є ключовою точкою прикладання управлінських зусиль.

4 Проведена діагностика стану управління знаннями через анкетування 18 працівників виявила: відсутність корпоративної бази знань (75% не використовують жодного відповідного інструменту); значний потенціал для командного обміну знаннями; ризик втрати знань при плинності кадрів; готовність персоналу до цифрових інструментів (81% активно використовують месенджери).

5 ТОВ «Камінь Галичини» за шкалою зрілості знаходиться між стадіями «Хаос» та «Усвідомлення», що визначає першочергові завдання: аудит наявних знань, призначення відповідального за управління знаннями, початок документування ключових технологічних процесів.

6 Інструмент «Вікно Джохарі» рекомендовано для виявлення та структурування неявних знань майстрів через аналіз чотирьох зон: відкритої,

прихованої, «сліпої» та підсвідомої. Проведення сесій двічі на рік дозволить системно розширювати відкриту зону знань ТОВ «Камінь Галичини».

7 Технології Web 2.0 (корпоративна Wiki, блоги майстрів, корпоративний Telegram-канал, тегування) запропоновано як малозатратні, але ефективні інструменти для залучення всього персоналу до обміну знаннями та формування живої корпоративної бази знань ТОВ «Камінь Галичини».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Пікалов В.Л., Глуха Г.Я. Менеджмент знань: методологічний аспект освіти та навчання. Економічний нобелівський вісник. 2016. № 1 (9). URL: https://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2016/20.pdf

2 Sienicki Marcin Zarządzanie wiedzą. Studia i Materiały Centralnej Biblioteki Wojskowej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego nr 1 (19).2023. p-ISSN 2354-0435, e-ISSN 2719-8618. DOI: 10.5281/zenodo.10078501

3 Томчук О. Формування системи менеджменту знань в організації як елемент стратегії її кадрового забезпечення . *Економіка і організація управління*. (Сер. 2023), 171-178. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.16.

4 Полянська А. С. Менеджмент знань у вітчизняній практиці. Технологический аудит и резервы производства. № 6/6(14), 2013. https://journals.uran.ua/tarp/article/download/19643/17310/30227

5 Малюкіна А.О. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. Випуск № 49 / 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54

6 Токмакова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 60, 2017. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i60.123685

7 Боднар Г.Ф., Вербовська Л.С. Менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”. ЕВ NTUU «KPI». № 18 (2021): Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2021. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585

8 Рябова З. В. Менеджмент знань в управлінні розвитком проєктно-орієнтованого закладу освіти. Педагогічний менеджмент. № 5 (188) 2019. DOI: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-25-28

9 Олександр О. Іващук Прихований потенціал знань як ресурс розвитку

підприємств прихований потенціал знань як ресурс розвитку фірми. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-80-91

10 Polyanska Alla, Malynka Oksana Knowledge Management as a Basis of Modern Development of the Companies. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR) 1(2), 2014. DOI:10.15549/jeecar.v1i2.19

11 Управління знаннями та інтелектуальним капіталом. Моделі управління знаннями. URL: https://stud.com.ua/138973/menedzhment/modeli_upravlinnya_znannyami

12 Яцишин Ю.В. Концептуальна модель управління проектними знаннями. Управління розвитком складних систем (10). Управління проектами. ISSN 2219-5300. Urss_2012_10_18.pdf

13 Haliuk Iryna Postęp wiedzy jako przesłanka dynamicznego rozwoju systemu organizacyjnego i zwiększenia energii rozwoju. – Monograph "BIZNES W ERZE WIEDZY I W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI". *Poznan. 2025.* ISBN 978-83-971158-4-2 Polska. p. 472.

14 Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 8 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf

15 Zaborowski T., Mikuła B., Tabaszewska E. Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy. Publisher: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. January 2007. ISBN: 978-83-886178-3-6. URL: https://www.researchgate.net/publication/273499382_Zarzadzanie_wiedza_Wybrane_problemy

16 Модель зон самосвідомості (Вікно Джохарі). URL: https://sistem-life.com/ua/blog/johari-window

17 Mazurkiewicz Anna Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji. URL: https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Zeszyty/zeszyt-7/37_Mazurkiewicz.pdf

18 КАМІНЬ ГАЛИЧИНИ. 39779966. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39779966/

19 Товариство з обмеженою відповідальністю «КАМІНЬ ГАЛИЧИНИ». URL: https://opendatabot.ua/c/39779966

20 Офіційний сайт ТзОВ «Камінь Галичини». URL: https://www.stone-gal.com/

21 Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України. Товариство з обмеженою відповідальністю «КАМІНЬ ГАЛИЧИНИ». URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/39779966/

22 Calvet M., Baranger P. Implementation of Knowledge Management in Organisations. *International Journal of Knowledge Management*. 2009. Vol. 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/301895434_Implementation_of_knowledge_management_in_organizations

23 Wiig K. M. Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Arlington: Schema Press, 1994. 479 p.

24 Collison C., Parcell G. Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations. Chichester: Capstone, 2004. 267 p.

25 Постанова КМУ «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази на 2021–2030 роки». К., 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3268-17#Text

26 Звіт Держгеонадра України за 2022 рік. К.: ДНВП «Геоінформ України», 2023. 186 с. URL: https://www.geo.gov.ua/geokontrol/richni-zvity/?doing_wp_cron=1781203852.4106409549713134765625

27 Фінансова звітність ТОВ «Камінь Галичини» за 2021–2025 рр. Івано-Франківськ, 2024. URL: https://opendatabot.ua/c/39779966

28 Гаврилюк В. І. Ринок природного каменю України: стан, проблеми, перспективи. Економіка регіону. 2022. № 3. С. 78–91. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053094.pdf

29 Connelly C. E., Zweig D., Webster J., Trougakos J. P. Knowledge hiding in organizations. Journal of Organizational Behavior. 2012. Vol. 33 (1). P. 64–88. DOI: https://doi.org/10.1002/job.737.

Бібліографічна довідка

Усенко Вікторія Костянтинівна

Тема магістерської роботи: *Дослідження формування знань на ТОВ «Камінь Галичини» як основа її розвитку*

Обсяг пояснювальної записки 58 аркушів.

Кількість рисунків – 7 рисунків.

Кількість таблиць – 26 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 5 шт.

Слайд 1 - Спіраль створення знань організацією Нонака І. і Такеучі Х. Процес трансформації знань

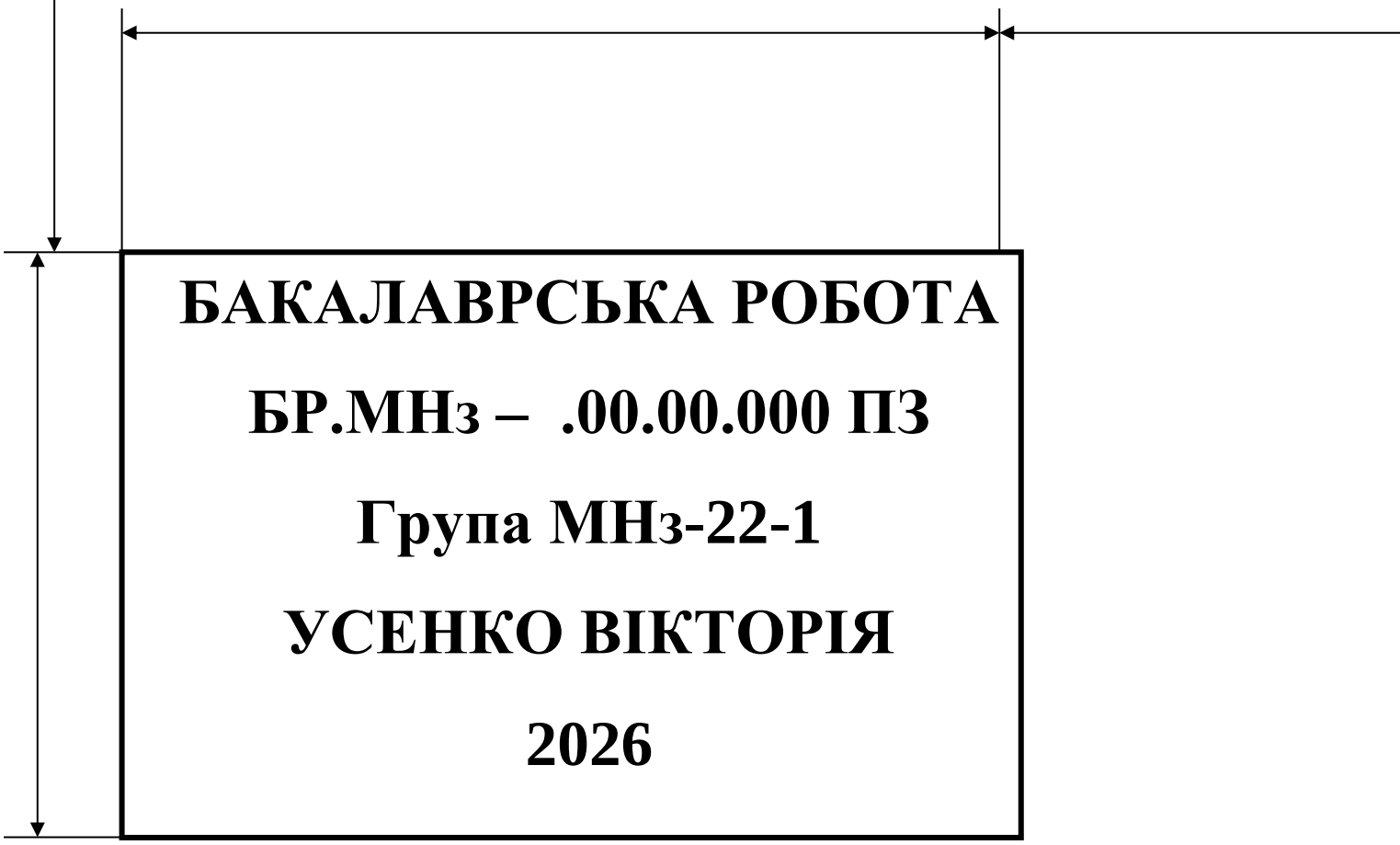
Слайд 2 - Управління знаннями в організації, що навчається

Слайд 3 - Структурно-продуктовий аналіз асортименту ТОВ «Камінь Галичини». Характеристика операційно-господарської діяльності ТОВ «Камінь Галичини».

Слайд 4 - Концептуальна модель трансформації знань (SECI) в ТОВ «Камінь Галичини». Стилі управління знаннями на ТОВ «Камінь Галичини».

Слайд 5 - Пропозиції

„_18_” __червня____2026 р


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МНз – .00.00.000 ПЗ
Група МНз-22-1
УСЕНКО ВІКТОРІЯ
2026