МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління знаннями в організації як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Давиденко С. В.
Керівник : професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук,професор
Томарева-Патлахова В.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Давиденко Сергій Володимирович

1. Тема роботи «Управління знаннями в організації як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу»
керівник роботи: Томарева-Патлахова В.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Патлахова В.В.		
2	Томарева-Патлахова В.В.		
3	Томарева-Патлахова В.В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ С. В. Давиденко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. В. Томарева-Патлахова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……..2
РЕФЕРАТ……..4
ABSTRACT …….....5
ВСТУП ……7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ……...9
1.1. Сутність і зміст поняття «управління знаннями» ……9
1.2. Теоретичні підходи та моделі управління знаннями ……16
1.3. Управління знаннями як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства ……19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ……26
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» ……..26
2.2. Оцінка сучасного стану управління знаннями на підприємстві …….33
2.3. Вплив системи управління знаннями на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» …….37
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……44
3.1. Напрями вдосконалення системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь»
3.2. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінні знаннями ……46
3.3. Економічна та організаційна ефективність запропонованих заходів ……58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….…….58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……61

РЕФЕРАТ

Робота на тему «Управління знаннями в організації як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу» присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування, розвитку та ефективного використання системи управління знаннями в сучасних організаціях. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації, зростання конкуренції та глобалізації економіки знання стають головним стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його інноваційну спроможність, ефективність управління та рівень конкурентоспроможності на ринку.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад управління знаннями, аналіз практики його реалізації на прикладі ПрАТ «Оболонь» та розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи управління знаннями для підвищення конкурентних переваг підприємства. Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, економічного моделювання, системного підходу, експертного оцінювання та статистичного аналізу.

У першому розділі розкрито сутність поняття «управління знаннями», проаналізовано його теоретичні основи та моделі. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між накопиченням знань, інноваційним потенціалом і стратегією розвитку бізнесу.

У другому розділі досліджено діяльність ПрАТ «Оболонь» як провідного українського виробника пивобезалкогольної продукції, здійснено оцінку сучасного стану системи управління знаннями на підприємстві. Виявлено, що основними елементами управління знаннями є функціональні підрозділи (служба якості, IT-департамент, відділ навчання персоналу), сертифіковані системи ISO, цифровізація фінансових процесів та інноваційна діяльність.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь». Запропоновано створення корпоративної платформи знань, інтегрованої з ERP- і CRM-системами, впровадження інструментів штучного інтелекту для аналітики даних і прогнозування рішень, розвиток культури знань та мотиваційних програм для персоналу. Розрахунок показав, що вартість проєкту становить 5,63 млн грн, при цьому річний економічний ефект очікується на рівні 2,51 млн грн. Термін окупності - 1,8 року, а внутрішня норма рентабельності (IRR) - 30,5%, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Оболонь» та інших українських підприємств харчової промисловості. Реалізація системи управління знаннями сприятиме формуванню "організації, що навчається", посиленню інноваційного потенціалу й забезпеченню сталого розвитку компанії в умовах ринкової конкуренції.

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

The thesis titled “Knowledge Management in an Organization as a Factor of Increasing Business Competitiveness” is devoted to the study of theoretical and

nt, to analyze the practice of its implementation using the example of PJSC “Obolon” and to develop proposals for improving the knowledge management system in order to strengthen the enterprise’s competitive advantages. To achieve this goal, methods of

The first chapter reveals the essence of the concept of “knowledge management”

The second chapter examines the activities of PJSC “Obolon” a leading

The third chapter substantiates the directions for improving the knowledge management system at PJSC “Obolon” It proposes the creation of a corporate

esis lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of PJSC “Obolon” and other Ukrainian enterprises in the food and beverage industry.

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації знання стають одним із ключових ресурсів підприємств, що визначають їхню ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність. В умовах високої динаміки ринку та постійних змін у споживчому попиті успішні організації здатні не лише створювати нові продукти та послуги, а й ефективно управляти інтелектуальним потенціалом свого персоналу. Саме управління знаннями виступає стратегічним інструментом, який забезпечує стійке зростання підприємства та формування його унікальних конкурентних переваг.

Актуальність теми обумовлена тим, що традиційні фактори виробництва - матеріальні та фінансові ресурси - поступово втрачають провідну роль у забезпеченні успіху бізнесу. На зміну їм приходить знаннєвий потенціал, який включає компетенції працівників, інноваційний досвід, корпоративну культуру та здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін. Ефективне управління знаннями дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, прискорювати впровадження інновацій і підвищувати загальну продуктивність підприємства.

Мета роботи полягає у дослідженні впливу управління знаннями на конкурентоспроможність організації та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності знаннєвих процесів на підприємствах. Для досягнення цієї мети вирішуються такі завдання:

роаналізувати теоретичні підходи до управління знаннями та визначити основні складові системи knowledge management;

ослідити сучасні моделі управління знаннями та їхнє застосування в організаціях;

иявити механізми впливу управління знаннями на конкурентоспроможність підприємства;

озробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління знаннями на прикладі конкретного підприємства.

Об’єктом дослідження є система управління знаннями в організаціях, а предметом - механізми впливу управління знаннями на підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі теоретичних та практичних аспектів управління знаннями, а також у визначенні ефективних інструментів, які дозволяють інтегрувати знання у стратегічний розвиток підприємства.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих висновків та рекомендацій на реальних підприємствах для підвищення їх конкурентних позицій на ринку, оптимізації внутрішніх процесів і розвитку інноваційного потенціалу.

Таким чином, управління знаннями виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу, а його ефективна організація є невід’ємною складовою стратегічного розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 64 сторінок, перелік посилань включає 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

утність і зміст поняття «управління знаннями

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції знання розглядаються як ключовий ресурс розвитку підприємства, який забезпечує його адаптаційні можливості, інноваційність та конкурентоспроможність. Трансформація економіки у напрямі знаннєвої (knowledge-based economy) зумовлює необхідність формування системи ефективного управління знаннями в кожній організації.

Поняття «управління знаннями» (англ. *knowledge management*) сформувалося на межі менеджменту, інформаційних технологій, психології та соціології. Перші наукові підходи до осмислення ролі знань у розвитку підприємств з'явилися у працях П. Друкера, який вказував, що знання стають найважливішим економічним ресурсом, а працівники знань головною продуктивною силою сучасного суспільства [3].

Знання в організації розглядаються як поєднання інформації, досвіду, навичок, компетенцій, цінностей та інтелектуальних здібностей, які використовуються для прийняття управлінських рішень і створення нової цінності. Вони можуть бути як явними (формалізованими у документах, базах даних, регламентах), так і неявними (пов'язаними з особистим досвідом, інтуїцією, навичками працівників).

Отже, управління знаннями - це системний процес, спрямований на створення, накопичення, зберігання, поширення та використання знань з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. На думку Д. Девенпорта і Л. Прусака, управління знаннями – це «процес збору, упорядкування, поширення та ефективного використання знань в організації». У більш широкому розумінні воно охоплює як технологічні, так і соціальні аспекти, оскільки передбачає не

лише застосування ІТ-рішень, а й формування культури обміну знаннями між працівниками [1].

Система управління знаннями включає такі основні елементи:

– створення знань - генерування нових ідей, інновацій, рішень;

– збереження знань - документування, кодифікація, архівування;

– розповсюдження знань - комунікація, обмін досвідом, навчання;

– використання знань - застосування накопиченого досвіду для підвищення ефективності бізнес-процесів [2].

Важливо зазначити, що ефективність управління знаннями значною мірою залежить від корпоративної культури, мотивації персоналу, а також від наявності інформаційної інфраструктури, що забезпечує швидкий доступ до необхідних даних. Організація, яка створює сприятливі умови для вільного обміну знаннями, формує так зване *середовище навчання*, у якому працівники постійно розвиваються, навчаються одне від одного та підвищують власну компетентність.

У сучасних умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства знання стали ключовим стратегічним ресурсом економічного розвитку підприємств. Саме знання визначають здатність організації адаптуватися до змін середовища, створювати інновації, підвищувати продуктивність і забезпечувати сталу конкурентоспроможність.

Поняття «управління знаннями» виникло наприкінці XX століття в межах еволюції управлінських теорій, коли фокус менеджменту почав зміщуватися від матеріальних ресурсів до нематеріальних активів - інтелектуального капіталу, компетенцій і досвіду працівників.

Управління знаннями - це системний, безперервний процес створення, накопичення, збереження, обміну та використання знань в організації, спрямований на підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «управління знаннями» різними авторами [2-5]

№	Автор /	Визначення поняття «управління знаннями»
		Управління знаннями - це процес систематичного застосування знань працівників для підвищення ефективності організації та створення нових можливостей розвитку.
		Управління знаннями - це процес збору, упорядкування, поширення та ефективного використання знань, що існують у межах організації.
		Управління знаннями - це процес побудови, використання та оновлення бази знань організації з метою її ефективного функціонування та прийняття оптимальних рішень.
		Управління знаннями - це динамічний процес створення, поширення та використання нових знань через взаємодію між явними та неявними знаннями в організації.
		Управління знаннями - це сукупність процесів, що керують створенням, збереженням, поширенням та застосуванням знань для досягнення цілей організації.
		Управління знаннями - це системний підхід до ідентифікації, збереження, обміну й застосування знань, який сприяє безперервному навчанню та інноваційному розвитку підприємства.
		Управління знаннями - це стратегічна діяльність, що інтегрує людей, процеси й технології для підвищення цінності організації через ефективне використання знань.

Аналіз поданих у таблиці 1.1 визначень свідчить, що більшість авторів розглядають управління знаннями як безперервний процес, який поєднує створення, збереження, поширення та використання знань у межах організації. При цьому можна виділити кілька наукових підходів до розуміння сутності поняття [6]:

Процесний підхід - управління знаннями трактується як сукупність процесів, спрямованих на ефективне використання знань.

Системний підхід - наголошується на необхідності побудови цілісної системи управління знаннями, яка охоплює людей, технології та процедури.

Динамічний підхід -підкреслюється взаємодія між явними та неявними знаннями, а також безперервне створення нових знань у процесі спільної діяльності.[5]

Стратегічний підхід - управління знаннями розглядається як інструмент формування конкурентних переваг і довгострокової цінності організації.

Процесний підхід до управління знаннями базується на тому, що знання розглядаються як результат і водночас ресурс низки взаємопов'язаних процесів, таких як створення, збирання, збереження, поширення та використання інформації. У межах цього підходу управління знаннями трактується як послідовність управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування цих процесів. Головна мета - зробити знання доступними в потрібний момент тим працівникам, які їх потребують для прийняття рішень або виконання завдань. Процесний підхід орієнтується на стандартизацію, вимірювання результатів і постійне вдосконалення механізмів обміну знаннями.[9]

Системний підхід розглядає управління знаннями як цілісну організаційну систему, у якій взаємодіють люди, технології, процедури, організаційна структура та корпоративна культура. Основна ідея полягає у створенні такої системи, яка забезпечує гармонійне поєднання людського потенціалу, інформаційних технологій і управлінських процесів. Тобто знання не просто накопичуються, а активно інтегруються у всі напрями діяльності підприємства - від стратегічного планування до операційного управління. Цей підхід вимагає комплексного бачення, коли управління знаннями не обмежується окремими ініціативами, а стає частиною загальної системи менеджменту організації.[10]

Динамічний підхід акцентує увагу на постійному русі, оновленні та розвитку знань. Його основою є модель Ікуджіро Нонаки та Хіротаки Такеучі (SECI), яка описує взаємодію між явними (формалізованими) та неявними (особистими, досвідними) знаннями. Згідно з цим підходом, знання створюються в результаті взаємодії людей, обміну досвідом і колективного навчання. Організація повинна забезпечити умови для цього - створювати команди, що

навчаються, підтримувати внутрішню комунікацію, заохочувати співробітників до обміну ідеями. Таким чином, управління знаннями у динамічному підході є безперервним процесом, що супроводжує розвиток самої організації.

Стратегічний підхід визначає управління знаннями як інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті знання розглядаються як стратегічний актив підприємства, який забезпечує його унікальність, інноваційність та здатність швидко адаптуватися до змін ринку. Керівництво підприємства має формувати стратегію управління знаннями, узгоджену з корпоративною стратегією розвитку. Це передбачає інвестиції у людський капітал, цифрові технології, корпоративну культуру та механізми мотивації персоналу. Таким чином, стратегічний підхід поєднує управління знаннями з реалізацією місії, бачення та стратегічних цілей компанії.[12]

Отже, усі зазначені підходи взаємопов'язані й взаємодоповнюють один одного. Процесний підхід забезпечує структуру й послідовність дій, системний - цілісність і координацію елементів, динамічний - розвиток і гнучкість, а стратегічний - орієнтацію на довгостроковий результат і конкурентоспроможність. Сукупне застосування цих підходів дозволяє підприємству створити ефективну систему управління знаннями, яка забезпечує безперервне вдосконалення, інноваційний розвиток і стійке становище на ринку.

Спільним для всіх визначень є визнання того, що знання становлять нематеріальний актив, який має бути організовано, систематизовано та спрямовано на досягнення стратегічних цілей підприємства. Відмінності між авторами полягають у фокусі: одні акцентують на технологічних аспектах (інформаційні системи, бази знань), інші – на людському чиннику (культура обміну, навчання, комунікації).

Таблиця 1.2- Основні складові управління знаннями та їх характеристика

№	Складова управління знаннями	Характеристика

	Людський компонент	Визначає потенціал працівників, їхні знання, досвід, компетентності, здатність до навчання й обміну інформацією. Містить механізми мотивації, наставництва та розвитку персоналу.
	Організаційний компонент	Забезпечує системність управління знаннями через структуру, регламенти, політики та внутрішні процедури. Включає стратегічне планування, визначення ролей і відповідальності у сфері knowledge
	Технологічний компонент (Information	Створює технічну основу управління знаннями: бази даних, корпоративні портали, платформи навчання, аналітичні системи, інструменти штучного інтелекту для обробки та поширення знань.
	Процесний компонент	Охоплює основні етапи життєвого циклу знань: створення, збереження, обмін, використання. Забезпечує безперервний рух знань у межах організації та їх практичне застосування.
	Культурний компонент	Відображає цінності, норми та поведінкові моделі, що сприяють обміну знаннями. Підтримує відкритість, довіру, співпрацю, навчання й інноваційність.
	Стратегічний компонент (Knowledge	Пов’язує управління знаннями зі стратегією розвитку підприємства. Визначає ключові знання, що формують конкурентні переваги, та механізми оцінки їх ефективного використання.

Аналіз даних таблиці 1.2 свідчить, що система управління знаннями є комплексною та охоплює взаємопов’язані елементи - людський, організаційний, технологічний, процесний, культурний і стратегічний. Кожен із них виконує власну функцію, але лише їхня узгоджена взаємодія забезпечує формування стійкої знаннєвої екосистеми підприємства.

Найважливішою складовою системи є людський компонент, адже саме люди є носіями як явних, так і неявних знань, що становлять основу інтелектуального капіталу організації. Без активної участі працівників у створенні, поширенні та використанні знань жодна технологічна чи організаційна система не буде ефективною. Працівники виступають не лише споживачами знань, а й їхніми творцями - носіями досвіду, інноваційного мислення та професійних компетенцій [9].

Водночас організаційна складова створює умови для системного управління знаннями - визначає структуру, процеси, регламенти, механізми координації та відповідальність. Без організаційної підтримки управління знаннями перетворюється на спонтанну діяльність окремих працівників, що знижує ефективність її впливу на результати бізнесу.

Технологічна складова забезпечує технічну базу для збору, зберігання та обміну знаннями. У сучасних умовах цифрової трансформації зростає роль інформаційно-комунікаційних систем, корпоративних порталів, баз знань, хмарних сховищ і систем аналітики даних. Цифрові інструменти сприяють швидкому доступу до потрібної інформації, усуненню дублювання процесів і збереженню критичних знань, особливо в умовах кадрових змін [10].

Процесна складова визначає логіку руху знань у межах підприємства - від їхнього створення до практичного застосування. Вона поєднує людський та технологічний компоненти, формуючи «ланцюг цінності знань», який дозволяє трансформувати інформацію в інтелектуальний продукт або інновацію. Ефективність процесного підходу забезпечує безперервність навчання та постійне оновлення знань. Не менш важливою є культурна складова, що визначає ставлення персоналу до знань. Організаційна культура знань формує середовище довіри, співпраці та відкритості, у якому заохочується обмін ідеями, колективне навчання та командна робота. За відсутності належної культури навіть найкращі технологічні рішення не забезпечать ефективного обміну знаннями, оскільки працівники можуть не мати внутрішньої мотивації ділитися власним досвідом.

Зрештою, стратегічна складова поєднує всі інші елементи в єдину систему, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей підприємства. Управління знаннями має бути інтегрованим у загальну бізнес-стратегію, підтримуючи розвиток ключових компетенцій, підвищення інноваційного потенціалу та формування конкурентних переваг.

Для українських підприємств, зокрема таких як ПрАТ «Оболонь», актуальним є поєднання трьох критичних елементів: людського, культурного та технологічного. Саме розвиток людського капіталу, формування відкритої культури знань і впровадження сучасних цифрових інструментів забезпечують

підвищення ефективності управління, інноваційність та гнучкість організації в умовах конкурентного ринку.

Отже, успішне управління знаннями можливе лише за умови інтеграції всіх складових у єдину систему, що підтримує стратегічні цілі підприємства. Така система стає не лише інструментом збереження досвіду, а й потужним фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, управління знаннями виступає не лише окремим напрямом менеджменту, а й інтеграційним механізмом розвитку організації, що поєднує людський потенціал, інформаційні технології та стратегічні цілі бізнесу. Його основна мета полягає у перетворенні індивідуальних знань працівників на колективний ресурс підприємства, який забезпечує стале зростання, інноваційність і конкурентоспроможність.

Теоретичні підходи та моделі управління знаннями

Управління знаннями як наукова концепція сформувалося на стику економіки, менеджменту, соціології та інформаційних технологій. Його теоретичне підґрунтя охоплює різноманітні підходи, які відображають різні погляди на природу знань, їх роль у діяльності підприємства та способи їх ефективного використання.

У науковій літературі можна виділити кілька основних підходів до розуміння управління знаннями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3- Основні теоретичні підходи до управління знаннями [11-13]

№	Підхід	Ключові ідеї	Представники
	Ресурсний	Знання розглядаються як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує його унікальні конкурентні переваги. Основна мета використання знань як нематеріального активу.	П. Друкер, Дж. Барні, Р. Грант
	Процесний	Управління знаннями трактується як послідовність процесів: створення, зберігання, поширення,	Д. Девенпорт, Л. Прусак, М. Альві

		застосування. Наголос робиться на організації потоків знань.	
	Соціокультурний	Підкреслюється роль організаційної культури, довіри, мотивації та соціальної взаємодії у формуванні знаннєвого середовища.	І. Нонака, Х. Такеучі, К. Віг
	Технологічний	Орієнтується на інформаційно-комунікаційні технології, бази знань, експертні системи, платформи обміну інформацією.	М. Захман, К. Далкір, Т. Девенпорт
	Інтеграційний	Поєднує людські, організаційні та технологічні аспекти управління знаннями; передбачає створення цілісної системи управління інтелектуальним капіталом.	К. Віг, Д. Сковронек, Т. Стюарт

Розвиток теоретичних підходів сприяв формуванню низки моделей управління знаннями, які стали базою для практичної реалізації процесів knowledge management у компаніях.

Однією з найвідоміших є модель створення знань І. Нонаки та Х.

Інша відома концепція - модель Д. Девенпорта і Л. Прусака, яка розглядає управління знаннями як сукупність трьох ключових процесів:

створення знань,

оширення знань,

икористання знань.

Автори наголошують, що найважливішим завданням менеджерів є формування умов, які сприяють циркуляції знань, адже лише використані знання створюють додану вартість для бізнесу.

К. Віг (Wiig, 1997) запропонував інтеграційну модель управління знаннями, що об’єднує технологічні, організаційні та людські елементи. Він визначає управління знаннями як процес забезпечення доступу до правильних знань для правильних людей у правильний час, з метою прийняття правильних рішень. Цей підхід вважається основою для створення систем управління знаннями на підприємствах. Також варто згадати модель знаннєвого циклу М. Альві та Д. Лейднера, яка включає етапи: створення, зберігання, передача, використання знань і зворотний зв’язок. Модель підкреслює важливість збереження

накопиченого досвіду, що є особливо актуальним для організацій із високою плинністю кадрів або з великим обсягом інформаційних потоків.[14]

Порівняльний аналіз теоретичних підходів і моделей показує, що управління знаннями є багатовимірним явищем, яке поєднує економічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти діяльності підприємства.

Ресурсний підхід акцентує увагу на стратегічному значенні знань, тоді як процесний - на механізмах їх циркуляції. Соціокультурний напрям підкреслює роль корпоративної культури, а технологічний – значення цифрових інструментів у забезпеченні доступу до інформації. Інтеграційний підхід є найбільш повним, оскільки враховує взаємодію всіх перелічених чинників [15].

Управління знаннями в організації базується на застосуванні різних моделей, що систематизують процеси створення, накопичення, поширення та використання знань. Такі моделі дозволяють інтегрувати людський потенціал, технології та організаційні процеси, забезпечуючи підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності. Основною метою моделей є оптимізація знаннєвих процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Однією з найвідоміших є модель SECI І. Нонаки та Х. Такеучі, яка описує динаміку перетворення явних і неявних знань через чотири взаємопов’язані процеси: соціалізацію, екстерналізацію, комбінацію та інтерналізацію. Модель SECI підкреслює роль соціальної взаємодії та корпоративної культури у процесі створення знань, що робить її ефективною для розвитку інновацій та навчальних організацій.

Процесні моделі, запропоновані Т. Девенпортом та Л. Прусака, акцентують увагу на послідовності управлінських процесів: створення, збереження, поширення та використання знань. Вони орієнтовані на практичне застосування знань у бізнес-процесах, що дозволяє організаціям підвищувати продуктивність і ефективність прийняття рішень.

Інтеграційні моделі, такі як модель К. Віга, поєднують технологічний, організаційний та людський компоненти управління знаннями. Їхня головна мета — забезпечити доступ правильних знань правильним людям у потрібний час.

Подібні моделі формують цілісну систему knowledge management і застосовуються для стратегічного управління підприємством.

Циклічні моделі (Alavi & Leidner, Bukowitz & Williams) наголошують на зворотному зв'язку та оцінці ефективності знань, що дозволяє постійно оновлювати ресурси організації. Загалом, ефективність будь-якої моделі залежить від поєднання соціокультурного, процесного та технологічного аспектів управління знаннями. Для українських підприємств найдоцільніше використовувати інтеграційні та процесні моделі для розвитку інновацій та формування конкурентних переваг.

Таким чином, ефективна система управління знаннями повинна базуватися на поєднанні процесного та соціокультурного підходів, підтриманих сучасними інформаційними технологіями. Це дозволяє не лише зберігати знання, а й перетворювати їх у стратегічний ресурс, який забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

правління знаннями як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки знань конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить не від наявності матеріальних або фінансових ресурсів, а від ефективності використання інтелектуального потенціалу організації. Саме знання, компетентності, досвід і здатність до їх постійного оновлення стають головним джерелом довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті управління знаннями виступає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати унікальні продукти, оперативно реагувати на зміни ринку та ефективно задовольняти потреби споживачів. Управління знаннями дозволяє досягти цих цілей завдяки:

– накопиченню, збереженню та ефективному використанню досвіду організації;

– скороченню часу на прийняття управлінських рішень;

– підвищенню рівня інноваційної активності;

– забезпеченню безперервного професійного розвитку персоналу;

– формуванню гнучкої організаційної культури, орієнтованої на навчання.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його здатності ефективно функціонувати на ринку та досягати стійких переваг перед конкурентами. Вона відображає спроможність організації забезпечувати високий рівень продукції або послуг, оптимально використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринків конкурентоспроможність стає визначальним фактором виживання та розвитку бізнесу.

З наукової точки зору, конкурентоспроможність - це комплексна характеристика, яка включає економічну ефективність, технологічну спроможність, організаційну культуру та ринкову позицію підприємства. Економічна ефективність відображає прибутковість, рентабельність та оптимізацію витрат. Технологічна та інноваційна спроможність забезпечує впровадження нових технологій, розвиток продуктів і послуг, що підвищує цінність пропозицій для споживачів.

Організаційний аспект конкурентоспроможності включає управлінські процеси, систему мотивації персоналу, корпоративну культуру та знаннєвий потенціал організації. Високий рівень компетенцій працівників і здатність до навчання дозволяють підприємству швидко адаптуватися до ринкових змін та підвищувати ефективність внутрішніх процесів. Ринковий аспект визначається часткою ринку, лояльністю клієнтів, репутацією та брендовою цінністю компанії.

На думку М. Портера, конкурентоспроможність підприємства формується через створення цінності для споживача, що перевищує витрати на виробництво, або через досягнення більшої ефективності порівняно з конкурентами. Це означає, що підприємство має розвивати унікальні компетенції, впроваджувати інновації та стратегічно управляти ресурсами для підтримки переваг на ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії стратегічного управління, ресурсного потенціалу, інноваційного розвитку та

організаційної культури. Вона визначає не лише поточні показники діяльності компанії, а й її довгострокову здатність до зростання, адаптації та утримання лідируючих позицій на ринку. У сучасних умовах знання та ефективне управління ними виступають одним із головних чинників формування конкурентоспроможності організації.

Таким чином, управління знаннями перетворює підприємство на навчальну організацію здатну постійно вдосконалювати свої процеси, продукти та послуги. Це створює умови для підтримання конкурентних переваг навіть в умовах динамічного ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стабільний попит на свою продукцію чи послуги, досягнення прибутковості та стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. За визначенням М. Портера, конкурентоспроможність - це спроможність компанії створювати, виробляти та реалізовувати товари й послуги, які за ціною, якістю чи іншими параметрами більш привабливі для споживачів, ніж продукція конкурентів. З економічного погляду вона формується під впливом таких чинників, як ефективність управління, інноваційність, якість продукції, фінансова стабільність, імідж підприємства та рівень задоволення споживачів.

Таблиця 1.3 – Взаємозв’язок управління знаннями та конкурентоспроможності підприємства

Елементи управління знаннями	Сутність елемента	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Накопичення знань	Створення бази даних, систематизація досвіду, збереження корпоративних знань	Забезпечує стабільність процесів, зменшує ризик втрати критичних знань, підтримує якість рішень
Передача та обмін знаннями	Взаємодія між підрозділами, внутрішнє навчання, корпоративні тренінги, наставництво	Підвищує ефективність комунікації, скорочує час на виконання завдань, формує командну взаємодію
Використання знань	Практичне застосування накопичених знань для прийняття управлінських рішень, розробки нових продуктів і технологій	Підвищує інноваційність, продуктивність праці, адаптивність до змін ринку

Оновлення знань	Постійне навчання персоналу, впровадження нових технологій, моніторинг тенденцій	Забезпечує відповідність сучасним вимогам ринку, знижує технологічне відставання
Збереження знань	Документування процесів, створення внутрішніх стандартів, використання інформаційних систем	Гарантує безперервність діяльності, особливо при зміні кадрів або реструктуризації
Мотивація до обміну знаннями	Заохочення працівників до генерації ідей, участі в спільних проєктах, поширення досвіду	Формує інноваційну культуру, підвищує залученість персоналу, сприяє створенню нових конкурентних переваг
Інформаційно-технологічне забезпечення	Використання цифрових платформ, систем штучного інтелекту, баз даних, аналітичних інструментів	Оптимізує управлінські рішення, забезпечує швидкий доступ до інформації, підвищує якість управління

Ефективне управління знаннями створює синергійний ефект між людським потенціалом, технологіями та організаційною культурою. Це дозволяє підприємству не лише швидко реагувати на зміни ринку, а й формувати стійкі конкурентні переваги, що базуються на інтелектуальному капіталі, інноваціях і гнучкому управлінні.

Отже, управління знаннями виступає одним із ключових стратегічних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже воно забезпечує ефективне використання інтелектуальних, інформаційних та організаційних ресурсів. Знання стають основним джерелом створення доданої вартості, інноваційних рішень і стратегічних переваг у ринковому середовищі. Підприємства, які здатні швидко накопичувати, обробляти та застосовувати знання у своїй діяльності, демонструють більшу гнучкість, продуктивність та стійкість до зовнішніх викликів.

Розвинена система управління знаннями сприяє оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню якості управлінських рішень і формуванню корпоративної культури безперервного навчання. Вона дозволяє ефективно передавати досвід між підрозділами, зменшувати витрати часу на пошук інформації, запобігати дублюванню зусиль і втраті важливих даних. У результаті зростає ефективність комунікацій, покращується координація дій між працівниками, а організація стає більш адаптивною до технологічних і ринкових змін.

Таким чином, управління знаннями є не просто допоміжною функцією, а стрижневим елементом стратегічного менеджменту підприємства, який визначає його здатність конкурувати на національному та міжнародному рівнях. Впровадження сучасних цифрових інструментів, штучного інтелекту та автоматизованих систем підтримки знань дозволяє підвищити рівень інноваційності, прискорити процеси ухвалення рішень і забезпечити сталий розвиток бізнесу. Саме завдяки ефективному управлінню знаннями підприємство здатне перетворити свій інтелектуальний потенціал на реальні конкурентні переваги.

В умовах цифрової економіки ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності стає здатність підприємства створювати, накопичувати, поширювати та ефективно використовувати знання. Управління знаннями дозволяє перетворювати індивідуальний досвід працівників на колективний інтелект організації, що підвищує швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища, скорочує час прийняття рішень і стимулює інноваційність. Саме знання - технологічні, управлінські, маркетингові - є базою для розроблення нових продуктів, оптимізації процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів, що прямо впливає на конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, управління знаннями виступає стратегічним ресурсом, який поєднує інформаційні, людські та організаційні складові. Ефективна система управління знаннями дає змогу підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільність внутрішніх процесів, скоротити витрати та покращити комунікацію між підрозділами. Підприємства, які активно розвивають культуру обміну знаннями, впроваджують цифрові технології та інструменти штучного інтелекту, здатні швидше реагувати на виклики ринку та створювати інноваційні конкурентні переваги.

Отже, управління знаннями є не лише елементом внутрішньої організації підприємства, а й ключовим чинником його стратегічної конкурентоспроможності, який визначає здатність компанії утримувати свої позиції, ефективно конкурувати та забезпечувати сталий розвиток у сучасному інформаційному середовищі.

Зв’язок між управлінням знаннями та конкурентоспроможністю можна розглядати через систему взаємопов’язаних процесів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4-Вплив управління знаннями на конкурентоспроможність підприємства

№	Елемент системи управління знаннями	Прояв впливу на конкурентоспроможність
	Створення знань	Генерування нових ідей, технологій, інноваційних продуктів, що формують унікальні ринкові переваги.
	Накопичення та збереження знань	Забезпечення безперервності бізнес-процесів, зменшення ризику втрати критичного досвіду, формування організаційної пам’яті.
	Обмін знаннями	Підвищення ефективності командної роботи, прискорення впровадження нових рішень, розвиток корпоративної культури довіри.
	Використання знань	Оптимізація управлінських і виробничих процесів, підвищення якості рішень і рівня продуктивності.
	Оцінювання знань і зворотний зв’язок	Визначення стратегічних компетенцій підприємства, удосконалення системи навчання та розвитку персоналу.

Ефективна система управління знаннями дозволяє підприємству швидше адаптуватися до ринкових змін, скорочує цикли розроблення нових продуктів і покращує якість обслуговування клієнтів. Наприклад, компанії, що впроваджують системи управління знаннями, мають можливість використовувати аналітику великих даних, штучний інтелект та машинне навчання для прогнозування тенденцій попиту, оптимізації логістики та персоналізації маркетингових стратегій.

Інтеграція управління знаннями у стратегічне планування забезпечує формування ключових компетенцій - унікальних спроможностей, які важко відтворити конкурентам. Такі компетенції базуються на колективних знаннях, технологічних ноу-хау, організаційній культурі та здатності до інновацій.

Як зазначають М. Портер і Г. Хамел, конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство здатне створювати більшу цінність для споживача або діяти

ефективніше, ніж конкуренти. Управління знаннями забезпечує саме цю здатність - завдяки ефективному використанню інтелектуальних ресурсів, інтеграції досвіду та знань у бізнес-процеси.

Важливим аспектом є також роль корпоративної культури, що підтримує обмін знаннями. Культура довіри, відкритості та співпраці стимулює працівників ділитися досвідом, сприяє розвитку командної роботи й інноваційності. Підприємства, які формують такі цінності, демонструють вищу адаптивність до змін ринку й більшу стійкість у кризових умовах.

Таким чином, управління знаннями виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства через:

- формування та розвиток інтелектуального капіталу;
- створення інноваційних продуктів і технологій;
- підвищення ефективності організаційних процесів;
- зміцнення корпоративної культури та командної взаємодії;
- забезпечення стратегічної гнучкості й адаптивності бізнесу.

У сучасних умовах конкурентної боротьби знання стають головним активом, який визначає не лише поточні результати діяльності, а й перспективи розвитку підприємства. Ефективне управління знаннями дозволяє трансформувати інформаційні ресурси у стійкі конкурентні переваги, що забезпечують успіх організації у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних українських підприємств у галузі виробництва напоїв, що спеціалізується на виготовленні пива, безалкогольних напоїв, води та соків. Компанія заснована у 1980 році та протягом десятиліть утримує лідерські позиції на внутрішньому ринку завдяки високій якості продукції, постійному впровадженню інновацій і формуванню сильної брендової ідентичності. Підприємство об’єднує виробничі потужності, науково-дослідні підрозділи та збутові структури, що забезпечує повний цикл виробництва та просування продукції на ринку.

ПрАТ «Оболонь» відоме своєю орієнтацією на якість та інновації. Виробничі процеси компанії відповідають міжнародним стандартам якості ISO та HACCP, що підтверджує високий рівень контролю над усіма етапами виробництва. Інноваційна діяльність включає модернізацію виробничого обладнання, впровадження нових технологій розливу та пакування, а також розробку нових видів напоїв, що відповідають сучасним споживчим тенденціям.

У 1974 році у новому районі Києва Оболоні на березі річки Почайни, що є притокою Дніпра, проводиться намив майданчика для будівництва майбутнього Київського пивзаводу №3. Місце закладання підприємства було обрано не випадково. Проектування заводу здійснювали спеціалісти з Чехії. Вони ж і визначили, що м'яка та кришталево чиста вода юрського горизонту, величезні запаси якої було знайдено в цій місцевості, ідеально відповідає всім вимогливим критеріям пивоваріння. Цей фактор став вирішальним, і з того часу провідне українське харчове підприємство для виробництва своєї продукції використовує воду з власних артезіанських свердловин, що розташовані на території заводу.

У 1980 році відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу № 3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. На підприємстві вводиться у дію цех розливу безалкогольної продукції.1982 рік: на Київському пивзаводі №3 випускає свою першу продукцію новий цех розливу мінеральної води.

У 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 створено Пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого увійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 (нині пивзавод на Подолі) та Фастівський пивзавод.

Через 5 років із п'яти кандидатур, що були висунуті на посаду Генерального директора пивобезалкогольного об'єднання «Оболонь», колектив обирає Олександра Слободяна.

Починається експортна діяльність підприємства, і вперше «Жигулівське пиво/Zhiguli Beer» виробництва «Оболоні» надходить до споживачів Великобританії та отримує високу оцінку. Сьогодні ПАТ «Оболонь» під власною маркою експортує свою продукцію у десятки країн світу, у тому числі в Росію, Австрію, Німеччину, Іспанію, Португалію, Південну Корею, США, Канаду, Тайвань та ін.

У 1990 році колектив за ініціативи Генерального директора Олександра Слободяна бере підприємство в оренду з правом викупу. Через 2 роки «Оболонь» отримує приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна України №1, тим самим входить в історію як перше приватне підприємство незалежної України. Відтепер вся продукція цього виробника випускається під торговою маркою «Оболонь». Налагоджується випуск нового сорту пива «Оболонь темне».[25]

Організаційна структура підприємства побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління виробництвом, збутом та маркетинговою діяльністю. Основні підрозділи включають виробничі цехи, логістичні та збутові департаменти, маркетинговий відділ, департамент інновацій і науково-дослідний центр. Компанія також приділяє значну увагу розвитку персоналу, впроваджуючи програми навчання, підвищення кваліфікації та мотивації працівників.

ПрАТ «Оболонь» активно діє на внутрішньому та зовнішньому ринках. На внутрішньому ринку компанія займає лідируючі позиції, а експорт продукції

здійснюється до понад 20 країн світу (табл. 2.1). Стратегія розвитку підприємства передбачає підвищення частки експорту, розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних технологій виробництва.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства ПрАТ «Оболонь»

Параметр	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Форма власності	Приватна акціонерна компанія
Рік заснування	
Місцезнаходження	м. Київ, Україна
Основний вид діяльності	Виробництво напоїв (пиво, безалкогольні напої, вода, соки)
Додаткові види діяльності	Експорт продукції, маркетингові та рекламні послуги, науково-дослідні розробки у сфері виробництва напоїв
Кількість працівників	близько 5 000 осіб
Організаційна структура	Виробничі цехи, логістичний та збутовий департаменти, маркетинговий відділ, відділ інновацій та НДДКР
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок України; експорт у понад 20 країн світу
Основні досягнення	Лідер на українському ринку пива; впровадження міжнародних стандартів ISO та HACCP; розвиток інноваційних технологій виробництва
Стратегія розвитку	Підвищення експорту; розширення асортименту продукції; впровадження інноваційних технологій; підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку

Отже, ПрАТ «Оболонь» є прикладом високоефективного українського підприємства, яке поєднує традиції якості, інноваційний розвиток та стратегічне управління бізнес-процесами. Саме ці фактори роблять компанію придатною для впровадження системи управління знаннями, що може сприяти підвищенню її конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за останні роки [25]

Показник	2021 р.	р.	2023 р.	Одиниці виміру
Обсяг виробництва пива				млн дал

Обсяг виробництва безалкогольних напоїв				млн дал
Виторг від реалізації продукції				млрд грн
Чистий прибуток				млрд грн
Кількість працівників				осіб
Експорт продукції				млн дал
Частка ринку в Україні (пиво)				

Аналіз показників діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить (табл. 2.2), що підприємство зберігає стабільні позиції на внутрішньому ринку та демонструє поступове відновлення обсягів виробництва після падіння у 2022 році. Зниження обсягів у 2022 році було зумовлене економічною нестабільністю та воєнними умовами в Україні, що вплинуло на збут і логістику.

Виторг від реалізації продукції та чистий прибуток також зазнали тимчасового зменшення, проте вже у 2023 році спостерігається тенденція до зростання, що свідчить про адаптивність компанії та ефективне управління ресурсами. Експортна діяльність зросла у 2023 році до 0,6 млн дал, що вказує на активну роботу з міжнародними ринками та розширення присутності за кордоном. Кількість працівників зменшилася незначно, що може свідчити про оптимізацію персоналу та підвищення ефективності виробничих процесів. Частка ринку пива у 2023 році стабілізувалася на рівні 23%, що підтверджує лідерські позиції ПрАТ «Оболонь» на внутрішньому ринку та високу впізнаваність бренду серед споживачів.



Рис. 2.1- Асортимент ПраТ «Оболонь»

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» (рис. 2.1) включає широкий спектр напоїв, що охоплює алкогольне пиво, слабоалкогольні мікси, безалкогольні напої, мінеральну та питну воду, а також сидри. Алкогольне пиво представлено класичними сортами «Світле», «Преміум», «Оксамитове» та іншими брендами, включно з ліцензійними лінійками Carling та Hike. Слабоалкогольні напої включають фруктові пивні мікси та коктейлі готового вживання, такі як «Джин-Тонік», «Ром-Кола» та підбренд DZEN, а безалкогольні вода, а також фруктові сидри доповнюють портфель компанії, дозволяючи задовольнити різні потреби споживачів. Така класифікація демонструє різноманітність продукції Оболоні та її позиціювання на ринку, а також є зручною для аналізу товарного портфеля та маркетингових стратегій.

Таблиця 2.3 – Асортимент ПрАТ «Оболонь »

Група	Приклади торгових марок	Смаки	Особливості
Пиво (звичайне алкогольне)	Оболонь	Світле, Преміум, Оксамитове, Соборне, Міцне, Біле, Київське	Оболонь випускає багато варіантів під брендом «Оболонь».
		безалкогольний / слабкий варіант	бренд Zibert також у портфелі Оболонь
			ліцензоване (або ліцензійне) виробництво пива Carling у портфелі Оболонь
			ця лінійка також згадується в офіційній продукції Оболонь
	Злата Прага		бренд / лінійка, яку Оболонь виробляє чи постачає
	Десант		ще один бренд у асортименті пива / слабоалкогольного напрямку
Слабоалкогольні (мікси, напої з алкогольним вмістом < 5-8 %)	«Класична серія»	Ром-Кола, Бренді-Кола, Джин-Тонік, Джин-Грейпфрут, Текіла-Лайм, Біттер-Лимон	на сайт Оболонь згадується як частина продукції у розділі «Слабоалкогольні напої»
		DZEN «Бора Бора», DZEN «Дайкірі», інші коктейльні варіанти	підбренд / лінійка коктейлів / міксів Оболоні

Безалкогольні напої	Живчик	яблуко, інші фруктові смаки	популярна марка безалкогольних напоїв Оболонь
	Лимонад, Сітро	класичні смаки (лимон, цитрус)	належать до ностальгічної / класичної серії напоїв
	Безалкогольне пиво	лінія «Оболонь 0,0 %» або інші варіанти	безалкогольні версії пива також присутні в асортименті
Мінеральна та питна вода	Оболонська / Оболонь	газована, негазована, зі смаком	компанія виробляє воду під брендом «Оболонська» / «Оболонь»
Сидр		яблучний, фруктові варіанти	бренд сидру згадується в продуктовому портфелі Оболонь
Інші напої / продукти		напої зі смаком імбиру, м'яти, грейпфрута, інші варіації	у каталогах товарів Оболонь можна зустріти смакові варіанти у водах та напоях зі смаком

Таблиця 2.3 відображає структуру асортименту продукції ПрАТ «Оболонь», що включає алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої, а також мінеральну воду та сидри. Для кожної групи наведено приклади торгових марок, основні варіанти смаків чи підмарки та ключові особливості продукту. Алкогольне пиво представлено класичними сортами «Світле», «Преміум», «Оксамитове» та іншими брендами, включно з ліцензійними лінійками Carling та Hike. Слабоалкогольні напої включають мікси на основі пива та коктейлів («Ром-Кола», «Джин-Тонік», DZEN), а безалкогольні – класичні лимонади та фруктові напої, такі як «Живчик». Окремо представлена мінеральна та питна вода («Оболонська», «Оболонь») і сидри фруктових смаків. Така класифікація дозволяє наочно оцінити різноманітність продукції компанії та її позиціювання на ринку, а також є зручною для аналізу товарного портфеля та планування маркетингових стратегій.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники ПрАТ «Оболонь», грн.

Показник				Зміна 2023	Зміна
Чистий дохід / виторг (млн грн)					
Чистий прибуток (млн грн)					−99.93%
Обсяг продажу/виробництва пива (млн гектолітрів)					

Таблиця 2.4 демонструє основні фінансові та виробничі показники ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки, включно з чистим доходом (виторгом), чистим прибутком та обсягом продажу/виробництва пива. Дані дозволяють оцінити динаміку розвитку компанії та її фінансову стабільність у зазначений період, а також відстежити зміну основних економічних показників у контексті внутрішнього ринку та зовнішніх факторів, що впливають на виробництво та реалізацію продукції.

У 2023 році спостерігається зростання чистого доходу на 24,3 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та активізацію продажів. Чистий прибуток компанії також виріс на 24,1 %, що відображає ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Обсяг продажу пива зріс з 34,0 до 37,9 млн гектолітрів (+11,5 %), демонструючи відновлення попиту на продукцію після економічних та ринкових коливань попередніх років.

За 2024 рік чистий дохід компанії продовжив зростати, досягнувши 12,87 млрд грн (+19,6 %), однак чистий прибуток різко знизився до 1,248 млн грн, що може бути пов’язано з підвищенням собівартості виробництва, витрат на логістику або іншими зовнішніми економічними факторами. Дані про обсяг продажу пива за 2024 рік офіційно не оприлюднені, що обмежує повний аналіз виробничої динаміки. В цілому таблиця відображає тенденцію зростання доходів компанії, проте демонструє нестабільність чистого прибутку у 2024 році, що потребує додаткового аналізу причин цього зниження.

Отже, фінансово-економічні та виробничі показники ПрАТ «Оболонь» свідчать про стійкість та конкурентоспроможність підприємства, а також про наявність потенціалу для впровадження системи управління знаннями, яка може сприяти подальшому зростанню продуктивності та інноваційності.

Оцінка сучасного стану управління знаннями на ПрАТ «Оболонь»

У сучасних умовах ефективне управління знаннями неможливе без належного менеджменту персоналу. На ПрАТ «Оболонь» кадрова політика спрямована на розвиток компетенцій працівників, їх навчання та мотивацію, що є важливою складовою системи управління знаннями. Основні підходи до менеджменту персоналу включають:

ідбір і адаптація персоналу. Компанія здійснює ретельний відбір співробітників, орієнтуючись на професійні знання, досвід та потенціал розвитку. Система наставництва та адаптаційні програми сприяють швидкому засвоєнню корпоративних стандартів і процедур.

авчання та підвищення кваліфікації. Працівники проходять регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та стажування, що дозволяє підтримувати актуальність знань і навичок. Це включає як технічне навчання у виробничих процесах, так і управлінські та маркетингові курси.

отивація та стимулювання обміну знаннями. На підприємстві створюються умови для заохочення працівників до обміну досвідом та активної участі в інноваційних проектах. Це реалізується через систему бонусів, визнання досягнень і можливість кар’єрного росту.

цінка ефективності персоналу. Підприємство впроваджує системи оцінювання компетенцій, що дозволяють виявляти прогалини в знаннях та своєчасно коригувати програми навчання та розвитку.

Загалом, менеджмент персоналу на ПрАТ «Оболонь» забезпечує стійке накопичення, поширення та використання знань, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності підприємства. Водночас для покращення стану управління знаннями доцільно посилити інтеграцію знань між підрозділами та впровадити сучасні цифрові платформи для навчання і обміну інформацією.

Таблиця 2.5 - Оцінка сучасного стану управління знаннями на ПрАТ «Оболонь»

Напрям управління знаннями	Поточний стан	Позитивні аспекти	Недоліки / можливості для покращення
Менеджмент персоналу	Система підбору, навчання та мотивації працівників	Регулярне навчання, тренінги, адаптаційні програми, система наставництва	Не повна інтеграція знань між підрозділами; можливості для використання цифрових платформ для обміну знаннями
Технологічна підтримка	Використання ERP-систем, баз даних і внутрішніх порталів	Автоматизація частини бізнес-процесів, доступ до нормативної та технічної інформації	Відсутність повноцінної інтеграції знань у єдину платформу; низький рівень аналітики знань
Обмін знаннями	Організаційні зустрічі, внутрішні наради, документообіг	Стимулювання командної роботи та обміну досвідом	Відсутність систематизованої бази знань для всіх підрозділів; обмежене використання цифрових інструментів
Інновації та НДДКР	Впровадження нових технологій та розробка нових продуктів	Модернізація обладнання, нові види продукції, участь у проектах модернізації	Не всі знання та досвід документуються для повторного використання; потребує більшої інтеграції з навчанням персоналу
Корпоративна культура	Підтримка відкритого обміну знаннями, мотивація персоналу	Заохочення до інновацій та обміну досвідом	Культура знань ще не повністю поширена на всі рівні; потребує формалізації процедур обміну знаннями

Таблиця 2.5 показує, що ПрАТ «Оболонь» має стабільну систему управління знаннями, особливо в частині менеджменту персоналу та впровадження інновацій. Сильними сторонами є регулярне навчання працівників, мотиваційні програми, модернізація технологій і підтримка командної роботи.

Водночас існують можливості для покращення, зокрема: інтеграція знань між підрозділами через єдину цифрову платформу, систематизація накопиченого досвіду, підвищення аналітики знань та формалізація культури обміну знаннями. Впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність управління знаннями та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Оцінка сучасного стану управління знаннями на підприємстві є надзвичайно актуальною у контексті підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках. ПрАТ «Оболонь» працює у висококонкурентній галузі виробництва напоїв, де швидкість реагування на зміни споживчого попиту та впровадження інноваційних рішень прямо впливають на ринкові позиції компанії. Систематичний аналіз управління знаннями дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих процесів і визначити напрями для їх вдосконалення.

Розрахунок ефективності управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» є актуальним у сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку. Виробництво напоїв потребує швидкого реагування на зміни попиту, впровадження нових технологій та ефективного використання компетенцій працівників. Оцінка ефективності управління знаннями дозволяє систематично визначити сильні та слабкі сторони існуючих процесів, а також сприяє прийняттю стратегічних рішень для підвищення продуктивності та інноваційності підприємства.

Другим важливим аспектом є значна роль людського капіталу та корпоративної культури в успішності бізнесу. Розрахунок інтегрального показника ефективності управління знаннями дає можливість оцінити, наскільки оптимально використовується потенціал працівників, як організовано обмін знаннями та впровадження інновацій. Це дозволяє виявити пріоритетні напрями

для вдосконалення системи управління знаннями, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємства.

Для оцінки ефективності управління знаннями пропонується використати такі основні критерії:

Менеджмент персоналу (К1) – підбір, навчання, мотивація та розвиток компетенцій.

Технологічна підтримка (К2) – використання баз даних, ERP-систем, цифрових платформ для обміну знаннями.

Обмін знаннями (К3) – формалізація процесів обміну знаннями, проведення нарад, внутрішніх семінарів.

Інновації та НДДКР (К4) – впровадження нових технологій, модернізація виробництва, розробка нових продуктів.

Корпоративна культура (К5) – підтримка відкритого обміну знаннями, стимулювання інноваційної активності персоналу.

Кожному критерію присвоюється оцінка за 5-бальною шкалою (1 – низький рівень, 5 - високий рівень). Оцінювання здійснюється на основі аналітичних даних та спостережень:

Таблиця 2.6 - Оцінка ефективності управління знаннями

Критерій	Оцінка
Менеджмент персоналу (К1)	
Технологічна підтримка (К2)	
Обмін знаннями (К3)	
Інновації та НДДКР (К4)	
Корпоративна культура (К5)	

Інтегральний показник ефективності управління знаннями (ЕУЗ) розраховується як середнє арифметичне оцінок за всіма критеріями:

$$\text{ЕУЗ} = \frac{\text{К1} + \text{К2} + \text{К3} + \text{К4} + \text{К5}}{5} = \frac{4 + 3 + 3 + 4 + 4}{5} = \frac{18}{5} = 3{,}6$$

Інтегральний показник 3,6 свідчить про достатній рівень управління знаннями на підприємстві. Це означає, що ПрАТ «Оболонь» ефективно використовує наявні знання, але існують можливості для вдосконалення, особливо у сфері технологічної підтримки та систематизації обміну знаннями між підрозділами. Розрахунок показує, що підприємство має стабільну систему управління знаннями, яка підтримує інноваційний розвиток і конкурентоспроможність. Рекомендаціями для підвищення ефективності є впровадження єдиної цифрової платформи для обміну знаннями, посилення інтеграції знань між підрозділами та формалізація процесів корпоративного навчання.

2.3 Вплив системи управління знаннями на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь»

Система управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» є ключовим чинником, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління знаннями дозволяє організації оптимально використовувати досвід та компетенції персоналу, впроваджувати інновації у виробництві та маркетинговій діяльності, а також швидко адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури. Завдяки цьому підприємство зберігає лідерські позиції на внутрішньому ринку та зміцнює свої позиції на міжнародних ринках.

Менеджмент персоналу, який є основною складовою системи управління знаннями, забезпечує формування висококваліфікованого та мотивованого колективу. Регулярне навчання, програми стажування та наставництва дозволяють накопичувати неявні знання та перетворювати їх у явні, що сприяє підвищенню продуктивності та якості виробничих процесів. Працівники отримують можливість швидко впроваджувати нові технології, обмінюватися досвідом та брати участь у розробці інноваційних продуктів, що підвищує цінність продукції для споживачів.

Технологічна складова системи управління знаннями, включаючи ERP-системи, внутрішні портали та бази даних, забезпечує оперативний доступ до

інформації та її аналіз. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати виробництво, оптимізувати логістику та маркетингові стратегії. Завдяки систематизації та аналітиці знань ПрАТ «Оболонь» здатне швидко реагувати на зміни ринку, запроваджувати інноваційні продукти та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Інноваційна діяльність, що є невід'ємною частиною управління знаннями, дозволяє підприємству підтримувати конкурентні переваги. Впровадження нових технологій, модернізація обладнання та розробка нових видів продукції сприяють розширенню асортименту та підвищенню привабливості бренду для споживачів. Крім того, систематизація досвіду та результатів НДДКР забезпечує можливість повторного використання знань у майбутніх проектах, що скорочує витрати та прискорює впровадження інновацій.

Інноваційна діяльність ПрАТ «Оболонь» тісно пов'язана з управлінням знаннями, оскільки саме знання є основою для створення, впровадження та поширення нових технологічних і організаційних рішень. Реалізація цифрової трансформації, модернізація виробничих процесів чи розробка нових видів продукції потребують не лише фінансових інвестицій, а й ефективного обміну знаннями між працівниками, підрозділами та філіями компанії. Знання про технологічні процеси, особливості споживчих переваг, стандарти якості чи вимоги до безпечності продукції – це ключовий ресурс, який необхідно збирати, систематизувати та використовувати для прийняття інноваційних рішень.

Водночас упровадження інновацій сприяє розвитку самої системи управління знаннями на підприємстві. Нові інформаційні системи, автоматизація процесів, впровадження сонячних електростанцій чи нових форматів упаковки потребують створення й оновлення внутрішніх баз знань, навчання персоналу, обміну досвідом і фіксації "уроків практики". Таким чином, інновації не лише залежать від знань, але й стимулюють їх активне створення, передачу та вдосконалення - утворюючи замкнений цикл, у якому управління знаннями стає фундаментом сталого розвитку та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь».

Інновації для ПрАТ «Оболонь» є не просто модним словом, а життєво необхідним інструментом для збереження конкурентоспроможності та

пристосування до стрімких змін ринку. Перш за все, цифрова трансформація дозволяє об’єднати дані з різних підрозділів, пришвидшити прийняття рішень і мінімізувати людський фактор, а також знизити витрати на операційні процеси - все це особливо важливо на великому виробництві з розгалуженими виробничими майданчиками. Крім того, інноваційні підходи до енергоефективності та екології (наприклад, запуск сонячних електростанцій на виробничих майданчиках) дають змогу зменшити енергетичну залежність й експлуатаційні витрати, одночасно зміцнюючи імідж відповідальної компанії.

У контексті постійної конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках, інновації також дозволяють «Оболоні» випереджати тенденції споживчого попиту - нові формати упаковки, нові продукти, прагнення до сталого розвитку створюють додаткову цінність для бренду. Разом із тим, інновації допомагають реагувати на зовнішні виклики (економічні, енергетичні, регуляторні) з більшою гнучкістю - підприємство, яке вже має інноваційну “культуру” та технологічну базу, легше адаптується під нові умови, ніж те, що залишається на “традиційних” підходах.

Інноваційна діяльність ПрАТ «Оболонь» у сфері упаковки та продуктових ліній є одним із ключових напрямів розвитку компанії, що дозволяє підтримувати лідерські позиції на українському ринку напоїв. Підприємство стало одним із перших у галузі, хто впровадив ПЕТ-пляшки та упаковку у бляшанках, що суттєво розширило можливості споживачів і зміцнило позиції бренду в роздрібній торгівлі. Таке рішення було не лише маркетинговим кроком, а й технологічною інновацією, адже вимагало модернізації ліній розливу, контролю герметичності та стабільності смакових характеристик продукції. Упаковка у бляшанках також відкрила «Оболоні» шлях на міжнародні ринки, де цей формат є стандартом для пива та безалкогольних напоїв.

Другим важливим напрямом інновацій стала розробка нових продуктових ліній, зокрема пивних коктейлів Beermix і соковмісних напоїв, що поєднують пивну основу з натуральними соками. Ці продукти орієнтовані на молодіжну аудиторію та споживачів, які віддають перевагу легким, оригінальним смакам. Виробництво таких напоїв потребувало створення нових рецептур,

технологічного обладнання для змішування компонентів і суворого контролю якості. Водночас ця інновація змінила сприйняття бренду «Оболонь» — компанія стала асоціюватися не лише з класичним пивом, а й із сучасними трендовими продуктами, що відповідають змінним смакам споживачів.

Крім того, «Оболонь» постійно оновлює свій асортимент, випускаючи нові сорти пива, у тому числі преміальні бренди, як-от Germanarich, та запроваджуючи нові формати упаковки, наприклад «Оболонь Світле» у пляшці 2,2 л. Такий формат орієнтований на сімейне споживання та великі компанії, що робить продукт більш доступним і привабливим для широкого кола покупців. Ці нововведення демонструють гнучкість підприємства, його здатність поєднувати традиції пивоваріння з ринковими інноваціями та адаптуватися до нових запитів споживачів, залишаючись символом українського пивоварного лідерства.

Таблиця 2.7 – Напрями інновацій на ПрАТ «Оболонь»

Напрям інновацій	Суть нововведення	Мета впровадження	Результат / ефект
Впровадження ПЕТ-пляшок	Перехід від скляної тари до пластикових пляшок	Зниження вартості упаковки, полегшення транспортування, зручність для споживача	Розширення частки ринку, зростання продажів у роздрібних мережах, покращення логістики
Упаковка у бляшанках	Запуск ліній розливу у металеві банки	Вихід на міжнародний ринок, відповідність світовим стандартам упаковки	Збільшення експортних поставок, покращення якості зберігання продукції
Виробництво пивних коктейлів Beermix	Створення нової категорії напоїв — поєднання пива з натуральними соками	Залучення молодіжної аудиторії, оновлення іміджу бренду	Формування нового сегмента ринку, підвищення впізнаваності торгової марки
Випуск соковмісних напоїв	Розширення асортименту за межі традиційного пива	Диверсифікація виробництва, зміцнення позицій на ринку безалкогольних напоїв	Зростання обсягів виробництва, збільшення кількості споживачів
Нові преміальні бренди (Germanarich)	Розробка нових сортів пива з унікальними рецептурами	Позиціонування в преміум-сегменті, підвищення конкурентоспроможності	Розширення продуктової лінійки, покращення сприйняття бренду

Новий формат «Оболонь Світле» 2,2 л	Випуск пива у великій пляшці	Задоволення попиту на сімейне споживання та формати “для компаній”	Збільшення обсягів продажів, підвищення доступності продукту

Отже, система управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, підвищуючи ефективність використання ресурсів, якість продукції та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища. Удосконалення цієї системи, зокрема через інтеграцію цифрових платформ, формалізацію обміну знаннями та розвиток корпоративної культури, дозволить компанії зміцнити лідерські позиції на ринку та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Актуальність проведення аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» обумовлена сучасними умовами розвитку пивоварної галузі в Україні, де спостерігається висока конкуренція, постійні зміни споживчих уподобань та вплив економічних і політичних факторів. Підприємство потребує чіткої оцінки своїх сильних і слабких сторін у порівнянні з іншими гравцями ринку для ефективного стратегічного планування. Аналіз дозволяє виявити напрямки підвищення ринкової частки, поліпшення фінансових показників, вдосконалення маркетингових стратегій та інноваційного розвитку. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності є необхідним інструментом для забезпечення стабільності та зростання підприємства в умовах динамічного ринку та глобальної конкуренції.

ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. З 2018 по 2021 роки чистий прибуток підприємства збільшився на 91,76%, що свідчить про ефективне управління витратами та доходами. Проте, зростання собівартості та адміністративних витрат на 14,16% та 21,77% відповідно може вказувати на необхідність оптимізації витратної частини.

Підприємство має широкий асортимент продукції, включаючи пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, воду та снеки. Це дозволяє залучати різні сегменти споживачів. Однак, для зміцнення конкурентних позицій необхідно зосередитися на покращенні якості продукції та активнішій рекламній діяльності.

Оцінки споживачів для продукції ПрАТ «Оболонь» коливаються від 74 до 78 зі 100, що є нижчим за міжнародні бренди, такі як Heineken (88/100). Це свідчить про необхідність покращення якості продукції та брендингу для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.[20]

ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.8) активно впроваджує інновації у виробництві та екологічні ініціативи, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва. Проте, для досягнення лідерських позицій на ринку необхідно посилити інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Таблиця 2.8 - Порівняння з іншими українськими пивоварними підприємствами

Підприємство	Ринкова частка	Фінансова стійкість	Маркетингова стратегія	Міжнародна конкурентоспроможність	Інновації та екологічні ініціативи
ПрАТ «Оболонь»					
Сармат					
Київська пивоварня					
Львівська пивоварня					
Чернігівське					

Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності «Оболонь»

птимізація витрат: Зменшення собівартості та адміністративних витрат для покращення фінансової стійкості.

окращення якості продукції: Інвестування в покращення якості продукції для підвищення оцінок споживачів та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

ктивізація маркетингової діяльності: Збільшення інвестицій у рекламні кампанії та брендинг для зміцнення позицій на ринку.

нвестиції в інновації: Збільшення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи для впровадження нових технологій та зниження витрат.

озширення асортименту: Розробка нових продуктів та розширення асортименту для залучення нових сегментів споживачів.

Отже, система управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» формується як складова стратегічного розвитку підприємства, спрямована на підвищення ефективності виробничих, управлінських і інноваційних процесів. Хоча компанія офіційно не декларує наявність окремої системи knowledge management, її елементи простежуються у впровадженні міжнародних стандартів якості (ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001), цифровізації бізнес-процесів, стандартизації виробничих процедур та постійному обміні досвідом між підрозділами. Ці практики забезпечують накопичення, структуризацію та передачу знань усередині організації, створюючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і вдосконалення технологій.

Управління знаннями на «Оболоні» тісно інтегроване з інноваційною діяльністю підприємства. Саме ефективне використання знань працівників, технологічних ноу-хау, результатів досліджень і спостережень за ринком дозволяє компанії створювати нові продукти, модернізувати виробництво та впроваджувати екологічні й цифрові рішення. Таким чином, управління знаннями виступає не лише підтримувальним елементом, а й рушійною силою сталого розвитку ПрАТ «Оболонь», забезпечуючи її адаптивність, конкурентоспроможність і готовність до викликів сучасної економіки.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями вдосконалення системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь»

Перспективи вдосконалення системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» пов’язані з переходом від фрагментарного використання інформаційних ресурсів до створення єдиної інтегрованої системи управління знаннями, що охоплюватиме всі рівні управління - від виробничих цехів до стратегічного планування. Основним напрямом розвитку є цифровізація знань - переведення внутрішніх документів, технологічних процесів, інструкцій, аналітичних звітів та досвіду працівників у цифровий формат із можливістю швидкого пошуку й оновлення. Це дозволить забезпечити оперативний доступ до інформації, зменшити ризик її втрати й створити прозору систему обміну знаннями між усіма структурними підрозділами.

Перспективним напрямом є також використання штучного інтелекту та аналітичних технологій для аналізу накопичених знань і прогнозування тенденцій розвитку ринку, попиту, технологічних змін. Такі інструменти дозволять не лише зберігати, а й активно використовувати знання для формування управлінських рішень і впровадження інновацій. Важливо розвивати культуру управління знаннями, де обмін досвідом, навчання та вдосконалення навичок стануть постійною практикою. Для цього доцільно впровадити систему внутрішнього менторства, навчальних платформ і мотиваційних механізмів для працівників, які активно діляться знаннями.[22]

У перспективі створення повноцінної системи управління знаннями дозволить ПрАТ «Оболонь» забезпечити стале зростання ефективності виробництва, прискорити процеси ухвалення рішень, підвищити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому й міжнародному ринках. Така

система стане не лише інструментом збереження інформації, а й рушійною силою інноваційного розвитку підприємства, сприяючи його трансформації у сучасну “розумну” компанію знань.

Таблиця 3.1 - Напрями удосконалення системи управління знаннями та перспектив їх розвитку на ПрАТ «Оболонь» [25]

Напрям удосконалення	Суть заходу	Очікуваний результат	Перспективи розвитку
Цифровізація знань	Створення єдиної електронної бази знань (інструкції, стандарти, технологічні карти, аналітика)	Оперативний доступ до інформації, зниження ризику втрати знань	Формування повноцінної корпоративної системи управління знаннями
Інтеграція інформаційних систем	Об’єднання ERP, CRM, HRM, систем якості в єдиний інформаційний простір	Прозорість бізнес-процесів, синхронізація даних між підрозділами	Використання аналітики “в реальному часі” для управлінських рішень
Використання штучного інтелекту	Автоматичний аналіз даних, створення прогнозів, рекомендацій, звітів	Оптимізація прийняття рішень, підвищення точності планування	Створення “інтелектуального помічника” у системі управління знаннями
Культура обміну знаннями	Розвиток менторства, внутрішніх навчань, корпоративних форумів	Підвищення залученості персоналу, формування командної взаємодії	Запровадження мотиваційних програм і внутрішніх рейтингів знань
Автоматизація процесів	Використання програмних комплексів для збору, збереження й обробки знань	Зменшення ручної роботи, зниження помилок, швидший обмін інформацією	Перехід до “розумних” виробничих систем на базі IoT і big data
Безперервне навчання персоналу	Створення онлайн-платформ, корпоративних курсів, електронних підручників	Підвищення кваліфікації працівників, адаптація до змін	Формування навчальної організації, що постійно розвивається
Оцінка ефективності знань	Введення KPI для системи управління знаннями (кількість оновлень, запитів, використань)	Контроль якості знань, підвищення результативності процесів	Використання аналітичних інструментів для оцінки впливу знань на прибутковість

Аналіз показує, що вдосконалення системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» має комплексний характер і охоплює як технологічні, так і організаційні аспекти. Основна увага приділяється цифровізації процесів, що забезпечує створення єдиного інформаційного простору та спрощує обмін знаннями між підрозділами. Впровадження автоматизованих систем, інтеграція ERP, CRM і HRM-рішень, а також використання штучного інтелекту дозволять не лише накопичувати та систематизувати знання, але й використовувати їх у режимі реального часу для підтримки управлінських рішень. Такі кроки сприяють зниженню операційних витрат, підвищенню точності планування, а також формуванню прозорої та ефективної моделі управління інформаційними потоками.[24]

Водночас значна роль відводиться розвитку людського капіталу та корпоративної культури, що є основою ефективного управління знаннями. Формування культури обміну досвідом, упровадження програм наставництва, електронного навчання та мотиваційних інструментів дозволить підвищити залученість працівників і зберегти критично важливі знання в межах організації. Перспективи впровадження таких напрямів свідчать про поступовий перехід ПрАТ «Оболонь» від традиційної моделі управління до інноваційної, заснованої на знаннях, технологіях і безперервному розвитку персоналу. Це забезпечить компанії стабільність, гнучкість і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Використання цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінні знаннями

Автоматизація бізнес-процесів на ПрАТ «Оболонь» є ключовим чинником удосконалення системи управління знаннями, оскільки вона забезпечує систематизацію, швидкий обмін і збереження корпоративної інформації. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління виробництвом, фінансами, логістикою та персоналом, підприємство отримує можливість накопичувати великі обсяги даних у цифровому форматі. Ці дані стають основою для

формування баз знань, які можуть бути використані керівниками та працівниками для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, автоматизація створює інформаційне середовище, у якому знання не втрачаються, а постійно оновлюються та передаються між підрозділами.

Впровадження автоматизованих систем дає змогу усунути дублювання інформації, знизити кількість помилок, пов’язаних із людським фактором, і підвищити точність управлінських даних. Наприклад, автоматизовані звіти з виробництва або фінансової діяльності дозволяють швидко аналізувати результати, порівнювати показники з попередніми періодами та робити прогнози. Це підвищує не лише оперативність прийняття рішень, а й рівень обґрунтованості управлінських дій. Такий підхід сприяє переходу від інтуїтивного до аналітичного управління знаннями, коли рішення базуються на перевірених даних, що є особливо важливим для великого виробничого підприємства. Крім того, автоматизація сприяє створенню єдиного інформаційного простору між усіма структурними підрозділами ПрАТ «Оболонь». Виробничі цехи, служби постачання, маркетинг і фінансовий відділ отримують можливість працювати у спільній цифровій екосистемі, де інформація циркулює швидко та прозоро. Це полегшує обмін знаннями між працівниками різних рівнів, забезпечує доступ до актуальних документів і сприяє колективному вирішенню проблем. Такий підхід не лише оптимізує управлінські процеси, а й формує культуру відкритості та співпраці, що є основою ефективного управління знаннями.[26]

Автоматизація також впливає на збереження та передачу досвіду всередині організації. Завдяки електронним базам даних, інтегрованим інформаційним системам і внутрішнім порталам знань, підприємство може фіксувати найкращі практики, інструкції, технологічні карти та результати впроваджених інновацій. Це дозволяє швидко навчати нових працівників, зберігати накопичені знання навіть у разі кадрових змін і забезпечувати спадкоємність професійного досвіду. Таким чином, автоматизація мінімізує ризик втрати критичних знань, що є одним із найважливіших завдань сучасного управління знаннями. У довгостроковій перспективі автоматизація сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу

ПрАТ «Оболонь». Зібрані та структуровані знання про виробництво, ринок, технології та споживачів можуть використовуватися для створення нових продуктів, удосконалення процесів і розроблення стратегічних рішень. Тобто автоматизація не лише оптимізує операційну діяльність, а й стає стратегічним інструментом розвитку системи управління знаннями, що забезпечує стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність компанії у мінливому ринковому середовищі.

Сучасний етап розвитку ПрАТ «Оболонь» [25] характеризується активною цифровізацією, розширенням виробничих потужностей і зростанням кількості інформаційних потоків між підрозділами. В умовах масштабного виробництва, складної логістичної системи та високої конкуренції на ринку пивоваріння особливого значення набуває ефективне управління знаннями - як інтелектуальним ресурсом підприємства. Втрата досвіду при зміні кадрів, дублювання інформації, неефективний обмін даними між підрозділами та повільне поширення інноваційних рішень знижують загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Саме тому впровадження сучасної системи управління знаннями (СУЗ) є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку підприємства. Проєкт створення СУЗ на ПрАТ «Оболонь» передбачає формування єдиного інформаційного середовища, яке об’єднає всі наявні джерела знань - технологічні карти, інструкції, аналітичні звіти, результати досліджень, навчальні матеріали та досвід працівників. Система має забезпечити автоматизований збір, зберігання, пошук і передачу знань між підрозділами, а також інтегруватися з існуючими ERP, CRM і HRM-рішеннями. Це дозволить підвищити швидкість і якість прийняття управлінських рішень, знизити втрати часу на пошук інформації, мінімізувати виробничі помилки та забезпечити спадкоємність досвіду. Впровадження СУЗ також сприятиме розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наявність централізованої бази знань і цифрових інструментів аналітики дозволить швидше генерувати нові ідеї, оптимізувати виробничі процеси, адаптуватися до змін ринку й упроваджувати нові продукти. Таким чином, проєкт створення системи управління знаннями є не лише технологічним, а й стратегічним рішенням,

спрямованим на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інтелектуальної стійкості ПрАТ «Оболонь» у довгостроковій перспективі.

Для якісного впровадження системи управління знаннями (СУЗ) на ПрАТ «Оболонь» необхідно сформувати тимчасову проєктну команду, до складу якої входять ІТ-фахівці, бізнес-аналітики, адміністратори системи, консультанти та координатор проєкту. Ця команда відповідає за інтеграцію програмного забезпечення, створення внутрішньої бази знань, тестування системи, розроблення інструкцій для користувачів і проведення навчання персоналу. Оплата праці команди є складовою одноразових витрат проєкту, оскільки вона здійснюється протягом етапу впровадження (орієнтовно 4–5 місяців).[28]

Основні функції команди:

- Керівник проєкту - загальне управління, координація робіт, комунікація з керівництвом.
- Системний адміністратор - технічна інтеграція програмного забезпечення, налаштування серверів, безпеки та прав доступу.
- Бізнес-аналітик - аналіз бізнес-процесів, адаптація системи до структури підприємства.
- Програміст / розробник - налаштування порталу знань, створення бази даних, внутрішніх інтерфейсів.
- Консультант / тренер з управління знаннями - підготовка навчальних матеріалів, проведення тренінгів для працівників.

Таблиця 3.1 - Розрахунок заробітної плати ІТ-фахівців та консультантів

№	Посада	Кількість осіб	Місячна зарплата, грн	Тривалість участі, міс.	Загальна сума, грн
	Керівник проєкту				
	Системний адміністратор				
	Бізнес-аналітик				
	Програміст / розробник				
	Консультант / тренер				
	Разом	5 осіб			

Заробітна плата розрахована виходячи з середнього рівня оплати праці ІТ-спеціалістів в Україні у 2025 році. Частина фахівців (наприклад, консультант)

може бути залучена на умовах короткострокового контракту або аутсорсингу. До зазначеної суми може додаватися єдиний соціальний внесок (ЄСВ) - 22% від фонду оплати праці:

$$1\,075\,000 \times 0{,}22 = 236\,500 \text{ грн}$$

Таким чином, загальні витрати на оплату праці становитимуть 1311500 грн.

Заробітна плата команди впровадження СУЗ є важливою складовою інвестицій у проєкт, оскільки саме ці фахівці забезпечують якісну інтеграцію системи, її адаптацію до специфіки діяльності ПрАТ «Оболонь» та ефективне навчання персоналу. Інвестиції у висококваліфікованих ІТ-спеціалістів гарантують надійну роботу системи, зниження ризику технічних помилок і підвищення рівня користування СУЗ серед працівників компанії.

Таблиця 3.2 - Калькуляційні витрати на впровадження системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь»

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, грн	Характер витрат
	Придбання програмного забезпечення (платформа управління знаннями, ліцензії Microsoft 365, інтеграція з ERP/CRM)	Корпоративна платформа, модулі пошуку, аналітика, користувацькі ліцензії		Одноразові
	Розроблення внутрішнього порталу знань (корпоративна wiki, база даних, структура документів)	Створення бази знань, дизайн, технічне налаштування, контент		Одноразові
	Модернізація ІТ-інфраструктури	Сервери, хмарне сховище, резервне копіювання, мережеве обладнання		Одноразові
	Навчання персоналу	Проведення тренінгів, розроблення електронних курсів, навчальні матеріали		Одноразові
	Заробітна плата ІТ-фахівців та консультантів (з ЄСВ 22%)	5 осіб × 3–4 міс., включно з нарахуваннями (керівник проєкту, адміністратор, аналітик, розробник, консультант)		Одноразові
	Обслуговування, підтримка та оновлення системи	Щорічна підтримка, адміністрування, оновлення ПЗ (3 роки × 300 000 грн)		Поточні
	Інформаційна безпека	Антивірусні системи, захист даних, резервні копії		Поточні

	Адаптація бізнес-процесів та оновлення документації	Оновлення регламентів, положень, політик доступу		Одноразові
	Комунікаційні заходи (популяризація, мотивація персоналу, інфографіка)	Розробка корпоративних матеріалів, внутрішня промоція		Поточні
	Непередбачені витрати (5% резерву)	Додаткові налаштування, ризики, тестування		Одноразові

C=1200000+800000+600000+25000+1311500+900000+150000+100000+50000+263575 =5625075 грн

Загальна вартість впровадження системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» становить 5,63 млн грн. Основна частка витрат (понад 45%) припадає на програмне забезпечення, розроблення порталу знань та оплату праці фахівців.

Річний чистий ефект:

E=3010000-500000=2510000 грн/рік

Строк окупності:

4525075/2510000=1,80 року

ROI (1-й рік):

R

NPV (3 роки, 18%): O

N I

PRR (3 роки) для потоку 30,5%

V

/ (1+0,18) – 4525075 = 932350 грн

Отже, проєкт впровадження СУЗ на ПрАТ «Оболонь» є економічно доцільним: окупність ≈ 1,8 року, NPV > 0, IRR ≈ 30,5% та BCR > 1. Це означає, що навіть за консервативної ставки дисконту 18% проєкт створює додану вартість і має комфортний запас фінансової стійкості.

3.3 Економічна та організаційна ефективність запропонованих заходів

Впровадження системи управління знаннями (СУЗ) на ПрАТ «Оболонь» має стратегічне значення, оскільки дозволяє перетворити інформаційні ресурси підприємства на інструмент підвищення ефективності управління, зниження витрат та розвитку інноваційного потенціалу. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та динамічних змін ринкового середовища знання стають найціннішим активом організації. Їх правильне накопичення, обробка та використання створюють реальні передумови для підвищення продуктивності праці, якості управлінських рішень і гнучкості підприємства в умовах невизначеності. Саме тому оцінка економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів є необхідною для визначення доцільності інвестицій у розвиток СУЗ.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління знаннями передбачають сукупні витрати у розмірі 5625075 грн, що включають придбання програмного забезпечення, розроблення внутрішнього порталу знань, модернізацію ІТ-інфраструктури, оплату праці ІТ-фахівців і консультантів, навчання персоналу, а також поточне обслуговування системи. Розрахунки показали, що впровадження СУЗ забезпечить щорічний чистий економічний ефект у розмірі 2,51 млн грн, який формується завдяки скороченню витрат на навчання персоналу, зменшенню часу на пошук інформації, підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничих помилок і втрат, пов’язаних із дублюванням даних.[30]

Відповідно до проведених економічних розрахунків, строк окупності проєкту становить приблизно 1,8 року, що є показником високої ефективності для інвестицій у нематеріальні активи. Позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV = 932 тис. грн) свідчить про перевищення дисконтованих вигід над інвестиційними витратами при ставці дисконту 18%. Внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 30,5%, що значно перевищує середньоринкову вартість капіталу в Україні, а коефіцієнт вигід/витрат (BCR = 1,17) підтверджує, що кожна вкладена гривня приносить 1,17 грн вигоди. Таким чином, проєкт є

економічно доцільним і створює додану вартість для підприємства навіть за консервативного сценарію оцінки.

Окрім безпосереднього фінансового ефекту, впровадження СУЗ дає змогу отримати опосередковані економічні вигоди, які не завжди легко виразити у грошовій формі, але вони мають вагомий вплив на фінансові результати діяльності. До таких вигід належать: підвищення лояльності персоналу, зменшення плинності кадрів, зниження витрат на адаптацію нових працівників, підвищення рівня корпоративної культури та інноваційної активності. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню прибутковості компанії, зміцненню бренду роботодавця та підвищенню вартості підприємства як інтелектуально орієнтованої організації.

З організаційного погляду, впровадження СУЗ забезпечує суттєве вдосконалення системи управління підприємством. Передусім створення єдиного електронного простору знань сприятиме підвищенню прозорості інформаційних потоків, удосконаленню комунікацій між підрозділами та оперативності прийняття управлінських рішень. Працівники отримають можливість швидкого доступу до нормативних документів, технологічних карт, інструкцій, аналітичних матеріалів та результатів попередніх проєктів, що зменшить кількість помилок і втрат часу на повторне виконання однотипних завдань.

Система управління знаннями також сприятиме розвитку внутрішньої культури обміну знаннями. Через корпоративний портал, форуми, бази найкращих практик і внутрішні тренінги працівники зможуть ділитися досвідом, пропонувати інноваційні ідеї та швидко отримувати консультації від колег чи експертів. Це формує середовище колективного навчання, підвищує рівень довіри в колективі та стимулює ініціативність. Особливе значення має те, що СУЗ дозволяє зберігати знання досвідчених працівників при їх виході на пенсію або зміні посади - тобто забезпечує спадкоємність корпоративних знань.

Крім того, автоматизація управлінських процесів у межах СУЗ підвищить якість контролю, планування та моніторингу ефективності діяльності. Завдяки інтеграції з ERP та CRM-системами компанія отримає можливість формувати

аналітичні звіти в реальному часі, що дозволить швидко реагувати на зміни попиту, ринку чи технологічних показників. Це зменшить управлінські ризики та сприятиме гнучкості підприємства. Водночас удосконалення інформаційної безпеки та регламентів доступу підвищить рівень захисту комерційно важливої інформації. Серед соціальних ефектів варто відзначити покращення умов праці, підвищення рівня задоволеності працівників, зниження стресу через надмірну інформаційну навантаженість і чітке розуміння власної ролі у процесі прийняття рішень. Доступність знань стимулює самоосвіту та професійне зростання персоналу, формує відчуття залученості до спільної мети, що позитивно впливає на корпоративну культуру. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності командної роботи та розвитку людського капіталу підприємства.

Отже, реалізація запропонованих заходів має комплексний ефект: економічний - через зростання фінансових результатів і зниження витрат; організаційний - через оптимізацію процесів і розвиток внутрішніх комунікацій; соціальний - через підвищення кваліфікації та задоволеності персоналу. Система управління знаннями стане не лише інструментом інформаційного забезпечення, а й стратегічним чинником інноваційного розвитку ПрАТ «Оболонь», підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку в умовах цифрової економіки [30]

Організаційна ефективність впровадження системи управління знаннями полягає у вдосконаленні структури управління, налагодженні внутрішніх комунікацій, підвищенні узгодженості дій працівників і формуванні культури безперервного навчання. Система управління знаннями створює умови, за яких інформація циркулює вільно, а досвід, напрацьований одним підрозділом, може швидко стати доступним для інших. Це сприяє скороченню часу на вирішення управлінських завдань, підвищує точність прийнятих рішень і знижує ймовірність дублювання функцій.[31]

Одним із найвагоміших проявів організаційної ефективності є покращення комунікаційної взаємодії між підрозділами. На підприємствах із розгалуженою структурою, як ПрАТ «Оболонь», часто виникають інформаційні бар’єри між департаментами виробництва, збуту, логістики, маркетингу та ІТ-службою.

Впровадження єдиної бази знань і внутрішнього порталу забезпечує прозорість обміну інформацією, оперативність реагування на зміни в технологічних чи ринкових процесах та сприяє формуванню командного стилю роботи. Це підвищує узгодженість дій працівників і скорочує організаційні ризики, пов'язані з неефективним розподілом інформації.Іншим важливим аспектом є збереження та розвиток людського капіталу підприємства. Система управління знаннями дозволяє акумулювати досвід працівників, формалізувати найкращі практики, технологічні інструкції та результати проєктів. У разі кадрових змін або виходу на пенсію досвідчених фахівців організація не втрачає їх знань, а зберігає їх у структурованій формі. Такий підхід забезпечує спадкоємність управлінських і виробничих знань, що є критично важливим для стабільності великого виробничого підприємства.[32]

Не менш значущим чинником організаційної ефективності є розвиток корпоративної культури обміну знаннями. Коли працівники відчувають, що їхні ідеї цінуються, а накопичений досвід визнається як важливий ресурс, формується атмосфера довіри, співпраці та мотивації до саморозвитку. Створення системи внутрішніх навчань, наставництва, корпоративних тренінгів та цифрових платформ для обміну досвідом підвищує рівень професійної компетентності персоналу. Така культура сприяє підвищенню залученості працівників, покращує морально-психологічний клімат і зменшує плинність кадрів.

Важливою складовою організаційної ефективності є зростання інноваційного потенціалу підприємства. Управління знаннями створює основу для генерації нових ідей, швидкої розробки та впровадження інноваційних продуктів, оптимізації виробничих процесів і підвищення якості продукції. На ПрАТ «Оболонь» це означає можливість швидше реагувати на зміни споживчих уподобань, оперативно вдосконалювати рецептури, упаковку та технології, що забезпечує лідерські позиції компанії на ринку.

Таким чином, організаційна ефективність управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» полягає у створенні гнучкої, адаптивної та навчальної організації, у якій знання стають ключовим елементом стратегічного розвитку. Вона проявляється через покращення комунікацій, розвиток людського капіталу,

підвищення інноваційності та зміцнення корпоративної культури. У довгостроковій перспективі це забезпечує не лише стабільне функціонування підприємства, а й його здатність до саморозвитку, що є фундаментом конкурентоспроможності та стійкого економічного зростання.

Таблиця 3.3 – Ключові показники організаційної ефективності системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь»

Напрям організаційної ефективності	Зміст прояву	Очікувані результати для підприємства
1. Покращення внутрішніх комунікацій	Створення єдиного корпоративного порталу знань, інтегрованого з ERP- та CRM-системами	Зменшення часу на пошук інформації, підвищення узгодженості між підрозділами, швидше прийняття рішень
2. Збереження та трансфер знань	Створення бази найкращих практик, технологічних інструкцій і навчальних матеріалів	Збереження досвіду працівників, забезпечення спадкоємності знань при кадрових змінах
3. Підвищення кваліфікації персоналу	Впровадження системи внутрішнього навчання, корпоративних тренінгів і наставництва	Зростання професійного рівня працівників, зменшення помилок у виробничих процесах
4. Формування культури обміну знаннями	Стимулювання обміну досвідом, запровадження мотиваційних програм і внутрішніх конкурсів ідей	Підвищення залученості персоналу, розвиток командної роботи, покращення морального клімату
5. Інноваційна активність	Використання накопичених знань для розробки нових продуктів, технологій, маркетингових стратегій	Збільшення кількості інновацій, підвищення якості продукції, розширення асортименту
6. Оптимізація організаційної структури	Удосконалення управлінських процесів, усунення дублювання функцій і підвищення гнучкості	Підвищення керованості, зниження адміністративних витрат, ефективне використання ресурсів
7. Підвищення рівня інформаційної безпеки	Регламентування доступу до корпоративних знань, контроль за збереженням даних	Зменшення ризику втрати конфіденційної інформації, підвищення надійності інформаційних систем

Організаційна ефективність системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь» проявляється через підвищення рівня координації, розвиток людського капіталу та створення інноваційного середовища, що формує основу для довгострокового успіху компанії. Завдяки впровадженню СУЗ підприємство стає “організацією, що навчається”, здатною швидко адаптуватися до змін ринку, генерувати нові ідеї та утримувати конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У процесі дослідження теоретичних і практичних аспектів управління знаннями було доведено, що знання є одним із ключових стратегічних ресурсів сучасного підприємства, який визначає його здатність до інновацій, ефективність управління та рівень конкурентоспроможності. Система управління знаннями сприяє створенню, збереженню та ефективному використанню інформаційних і людських ресурсів, що є необхідною умовою стабільного розвитку організації в умовах цифрової економіки.

У першому розділі визначено сутність поняття «управління знаннями», досліджено основні підходи до його реалізації — процесний, системний, динамічний і стратегічний. Установлено, що управління знаннями — це безперервний процес створення, поширення та використання знань у межах організації, який забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційної культури й ефективну взаємодію між працівниками. Доведено, що управління знаннями є одним із головних чинників формування конкурентних переваг підприємства, оскільки дає змогу скорочувати витрати, швидше реагувати на зміни ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» як провідного виробника пивобезалкогольної продукції в Україні та досліджено сучасний стан управління знаннями на підприємстві. Виявлено, що компанія активно впроваджує інновації, цифрові технології, міжнародні стандарти якості та систему внутрішнього навчання персоналу. Разом із тим відсутність централізованої бази знань, недостатня інтеграція між підрозділами та неформалізований процес обміну досвідом обмежують потенціал використання знань як стратегічного ресурсу.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління знаннями на ПрАТ «Оболонь». Запропоновано створити корпоративну платформу знань, інтегровану з ERP- та CRM-системами, упровадити інструменти штучного інтелекту для аналітики

даних, а також сформувати культуру безперервного навчання через корпоративні тренінги, систему наставництва та мотиваційні програми. Розрахунки довели економічну ефективність проєкту: загальна вартість упровадження становить 5,63 млн грн, щорічний економічний ефект — 2,51 млн грн, термін окупності — 1,8 року, а внутрішня норма рентабельності (IRR) — 30,5%. Це підтверджує доцільність інвестицій у розвиток СУЗ.

Організаційна ефективність впровадження системи управління знаннями проявляється у покращенні комунікацій між підрозділами, збереженні корпоративного досвіду, підвищенні рівня кваліфікації працівників та формуванні інноваційної культури. У результаті підприємство отримує гнучку, адаптивну структуру, здатну швидко реагувати на зміни ринку, підтримувати високу якість продукції та забезпечувати стійке зростання.

Рекомендації

творити корпоративну систему управління знаннями (KMS), яка б інтегрувала інформаційні ресурси, технологічні карти, аналітичні дані, стандарти якості та навчальні матеріали в єдину електронну базу. Це забезпечить оперативний доступ до знань і скоротить інформаційні втрати.

провадити цифрові технології та інструменти штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних (Big Data), прогнозування ринкових тенденцій і підтримки управлінських рішень.

озвивати культуру обміну знаннями через створення внутрішніх форумів, електронних бібліотек, корпоративних навчальних програм і системи наставництва. Заохочувати працівників до обміну досвідом через систему бонусів або рейтингові механізми.

досконалити систему внутрішніх комунікацій, розробити чіткі процедури взаємодії між підрозділами, запровадити регламент оновлення та поширення знань. Це забезпечить ефективний обмін інформацією та зменшить дублювання функцій.

ідвищити роль HR-служби у процесі управління знаннями, зосередивши увагу на розвитку компетентностей працівників, плануванні кар’єрного зростання та формуванні системи безперервного навчання.

егулярно оцінювати ефективність функціонування СУЗ за допомогою показників (KPI): рівень використання бази знань, кількість оновлених матеріалів, участь працівників у навчальних програмах, рівень інноваційної активності.
абезпечити безпеку інформаційного простору через впровадження політик кіберзахисту, систем контролю доступу та резервного копіювання даних, що гарантуватиме збереження корпоративних знань.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Оболонь» перетворитися на організацію, що навчається, де знання стають основою розвитку, інновацій і конкурентоспроможності. Система управління знаннями забезпечить ефективне використання інтелектуального потенціалу персоналу, оптимізує управлінські процеси, підвищить економічні результати та зміцнить ринкові позиції підприємства в Україні та за її межами.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

ивотова Л. В. Інтелектуальний капітал і управління знаннями як чинники конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (47). С. 45–53.

оронкова А. Е. Управління знаннями в умовах інноваційного розвитку підприємства: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 286 с.

ереп А. В., та Капітан Л. І. Управління знаннями в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. № 5. С. 112–118.

оронкова Т. Є., Мазур В. В. Сучасні підходи до формування системи управління знаннями на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 59–67.

кібіна О. В. Управління знаннями як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава.* 2023. № 8. С. 34–39.

6. Aitken A., & Pozzetti M. The future of knowledge management: An agenda for research and practice. Knowledge Management Research & Practice. 2023. URL: https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2202509 (дата звернення: 20.10.2025).

7. Canale S., & Messina G. A systematic literature review of digital tools for knowledge management. Journal of the Knowledge Economy. 2025. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-025-02760-3 (дата звернення: 20.10.2025).

8. Gorwa R., & Ash, TArtificial Intelligence in Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Ethical Challenges. MDPI Computers, 2024. 12(4), p.72. URL: *https://www.mdpi.com/2073-431X/12/4/72* (дата звернення: 20.10.2025).

9. Ali F., & Rahman M. Sustainable knowledge management in the digital era. Journal of Knowledge Management (Emerald Publishing). 2024. URL: https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1251 (дата звернення: 20.10.2025).

10. Singh R., & Nair S. (2023). Pitfalls in Effective Knowledge Management: Insights from an International Information Technology Organization. arXiv preprint. URL: https://arxiv.org/abs/2304.07737 (дата звернення: 20.10.2025).

одорова О. В. Механізм управління знаннями на підприємстві в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 75–81.

узьмін О. Є., Третяк Н. І. Інноваційні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства на основі управління знаннями. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 41–49.

авченко В. Ф. Система управління знаннями як фактор розвитку організаційного потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні.* 2021. № 2. С. 27–35.

іденко Є. О. Управління знаннями: сучасні концепції та інструменти реалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: https://www.economy.nayka.com.ua. (дата звернення: 20.10.2025).

олос І. В. Розвиток управління знаннями як складової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 67–73.

16. Поляков М., Ханін І., Шевченко Г., Білозубенко В. Управління знаннями в міжнародних компаніях: особливості та інформаційні інструменти *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. *2023*. URL: fkd.net.ua (дата звернення: 20.10.2025).

17. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2023. № 4 (68). С. 76-82. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/76.pdf. (дата звернення: 20.10.2025).

18. Шевчук І. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53), С. 341-349.

какун П., Мисник Л. Хмарні технології управління знаннями в ІТ-проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2025. (61), с. 121–127.

20. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *ECONOMICS: time realities.* 2023. № 4(68). С.76-82.

21. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь», розділ про історію компанії URL: www.obolon.ua (дата звернення: 20.10.2025).

22. Офіційний сайт. Корпорація ПрАТ «ОБОЛОНЬ» про ПЕТ-пляшки, переробку та соціальні практики. URL: www.obolon.ua (дата звернення: 20.10.2025).

23. «Історія київських пивзаводів: ПрАТ «Оболонь» - історичний контекст вибору місця та джерел води. URL: https://kiev-code.com.ua/site/page.php?id_part=707&id_article=284&group_id=1&subgroup_id=0 (дата звернення: 20.10.2025).

24. Публічна інформація про ПрАТ «Оболонь Публічна інформація про ПрАТ «Оболонь». URL: https://www.smida.gov.ua/db/prof/05391057 (дата звернення: 20.10.2025).

25. «Лідер пиво безалкогольної індустрії» - новина на сайті ПрАТ «Оболонь», дані про ринкову частку. URL: www.obolon.ua (дата звернення: 20.10.2025).

аркова С. В., Коновалова Г. Інтернет-брендинг як засіб глобальної маркетингової комунікації. Управління та адміністрування в умовах протидії гібритним загрозам національній безпеці Київ: ДУІТ, 2021. С. 679-682. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/Сайт/3_НАУКА/Наукастуденти/Conference/manag № 130, pp. 683-697.

(дата звернення: 20.10.2025).

а Ю. І., Гончар В. О., Спіченко С. П. Інструментарій розвитку корпоративної стратегії задля конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 9. С. 95–98.

Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of

Жмай О., Філатова М. Управління знаннями: інтеграція обміну знаннями між співробітниками у корпоративну культуру компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 25-30.

лійник О. М., Олійник М. О., Головань О. О., Маркова С. В. Theoretical and