

модифікацію інформаційного фонду реєстраційних даних суб'єктів обліку відповідно до Державного реєстру фізичних осіб чи Єдиного банку даних про платників податків – юридичних осіб.

Висновки. Інформаційно-пошукова система ДРФО розроблена засобами RDBMS Oracle та Borland Delphi 3.0. як клієнтської частини, забезпечує видачу фізичним особам довідок про присвоєні ідентифікаційні номери. База даних містить зведену інформацію. Впровадження зазначеної системи сприяє швидшому пошуку даних будь-якої особи, що проживає або працює у певній місцевості, та видачі необхідної довідки. Завдяки коректно побудованій базі даних та відповідним індексам, пошук осіб відбувається миттєво. Кожна довідка отримує номер, який фіксується в електронному журналі, зазначається також час видання та код інспектора, що її видав. Формат довідки видозмінено до менших розмірів, що дає змогу компактно її зберігати та раціонально використовувати папір. Всі довідки записуються у текстовий файл ANSI-формату та друкуються на лазерному принтері, після чого їх підписує начальник відділу і видає фізичним особам.

В результаті впровадження “АІС реєстрів платників податків” (відповідно до коду ЄДРПОУ або реєстраційного номера) передбачається модифікація інформаційного фонду реєстраційних даних суб'єктів обліку юридичних осіб, що пов'язано зі змінами нормативно-законодавчої бази та підвищенням вимог щодо ідентифікації платників податків під час взяття та перебування на податковому обліку.

1. Гужва М.В. *Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник.* – 2001.
2. Папаїка О.О. *Реформування податкової системи України // Фінанси України.* – 2000. – № 8.
3. Петрович Й. М., Новаківський І. І. *Формування стратегії розвитку інформаційного потенціалу системи управління підприємством // Вісн. НУ “Львівська політехніка”.* – 2003. – №484. – С. 202 – 209.
4. Вендров А.М. *Проектирование программного обеспечения экономических информационнх систем.* – М., 2000.
5. Турчин С. *Три основных вопроса информатизации // Компьютерное обозрение.* – 2000. – №8. – С.37–39.
6. Береза А.М. *Основи інформаційних систем: Навч. посібник.* – К., 1998.
7. Острроверха Р.Е., Сердюк Н.П. та ін. *Теорія і практика обліку платників податків в органах ДПС України: Навч. посібник.* – Ірпінь, 2002.
8. Рогач І.Ф., Сендюк М.А., Антонюк В.А. *Інформаційні системи у фінансово-кредитних установах.* – К., 2001.

УДК 339.188.4: 658.8

О.Є. Шандрівська*, Н.І. Горбаль
Національний університет „Львівська політехніка”,
кафедра маркетингу і логістики,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

© Шандрівська О.Є., Горбаль Н.І., 2004

Упорядковано ознаки, які є важливими при плануванні логістичної стратегії. Досліджено та систематизовано ключові питання формування логістичної стратегії. Проаналізовано інструментарій логістичного стратегічного планування. Наведено аналіз типових прикладів прийняття стратегічних логістичних рішень в економіці.

The features essential for the planning of logistical strategy are disigned. Object and subject of strategic logistical planning are described. Main aspects of the formation of logistical strategy are investigated.

Постановка проблеми. Зміни організаційних і технологічних процесів для забезпечення адаптації підприємств до потреб ринку, вимагають трансформації існуючих методів і функцій управління. Необхідність ринкових трансакцій з контрагентами ринку в умовах економічної нестабільності макросередовища, значно підвищує роль стратегічного управління потоковими про-

цесами, визначає об'єктивну необхідність розбудови технології формування стратегій на логістичних засадах, її спрямування на досягнення синергії від спеціалізації та кооперування, зменшення невизначеності, гнучкого реагування та активного впливу у задоволенні потреб споживачів.

Аналіз досліджень і результатів. Підходи до управління, уявлення про роль і зміст управлінської діяльності та методи її здійснення зазнавали неодноразових змін і дискусій. Так, в теорії менеджменту на зміну одновимірним вченням, які не розглядають управління як систему з багатьма взаємопов'язаними факторами, та зокрема їх теоріям "Х" та "У" Д. МакГрегора [1, с. 8], приходять "синтетичні" вчення. В основу «синтетичних» вчень, які розглядають управління як багатопланове, комплексне та змінюване явище, що пов'язане багатьма зв'язками з внутрішнім та зовнішнім середовищем організацій, закладаються поняття "системний підхід" (пов'язує в єдине ціле цілі, ресурси та процеси, що відбуваються в організації та поза нею), та "системний підхід" (пов'язує в єдине ціле цілі, ресурси та процеси, що відбуваються в організації та поза нею), та "системний ефект" (ціле завжди якісно відмінне від суми його складових) [1, с. 10]. Втіленням системних концепцій менеджменту, зокрема з їх теорією "7-S" (strategy, systems, staff, style, skill, shared values) Т. Пітера і Р. Уотермана [1, с. 11] та теорією "Z" У. Оучі, стало стратегічне управління, яке призначене доповнити планування потенціалу фірми розробкою стратегії на основі прогнозування. Зміна ситуації вимагає зміни стратегій [1, с. 12]. Для сучасного менеджменту справедлива теорія "хаосу" Дж. Глика [1, с. 13], за якою для полегшення управління складними завданнями проблема розбивається на окремі частини. Як наслідок, губиться бачення цілого, ускладнюється розуміння динаміки, що лежить в основі системи та методів впливу на неї. Проте докорінно змінили логіку управління теоретичні положення П. Друкера з його концепцією управління цілями. Головним призначенням цільового управління стають досягнення результату з найменшими витратами ресурсів та нейтралізація тиску конкуренції. Як наслідок, в сучасній концепції стратегічного менеджменту все більше уваги приділяється потоковим процесам та логістичним концепціям за такими мотивами їх впровадження:

- мислення категоріями системності та поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів;
- мислення, зорієнтоване на вартість і корисність;
- мислення категоріями тотальних витрат;
- мислення категоріями обслуговування;
- мислення категоріями ефективності.

Проблеми раціоналізації поточкових процесів у сферах виробництва та обігу відображені в працях зарубіжних вчених Ліндерса П., Фірона Х. [2], Джонсона, Д., Вуда Д., Вордлоу Д., Мерфі-мол П. [3], які будуть детально проаналізовані в цій роботі. Актуальним є поєднання закордонного досвіду щодо формування функціональних стратегій управління поточковими процесами та надбань вітчизняних вчених щодо розвитку теоретичних положень логістичного стратегічного управління, зокрема відображених в працях Кіндрацької Г. [4, с.163–169], Крикавського Є. [5; 6], Кузьміна О., Петровича Й. [7, с. 294; 8, с. 348–354], Поплавської Ж. [9, с. 304–306].

Постановка задач. Основним завданням є дослідження підходів до формування функціональних логістичних стратегій, а саме:

- упорядкування ознак, важливих при плануванні логістичної стратегії;
- ідентифікація об'єкта, предмета та суб'єкта логістичного стратегічного управління;
- вивчення та систематизації ключових питань логістичної стратегії;
- дослідження інструментарію логістичного стратегічного планування;
- аналіз типових прикладів прийняття стратегічних логістичних рішень в економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. 1. *Упорядкування ознак, важливих при плануванні логістичної стратегії.* Одним із аспектів логістичного стратегічного управління є проблема упорядкування ознак логістичної стратегії. Під логістичною стратегією вважатимемо реалізацію концепції логістики в реальних умовах за функціями управління економічною діяльністю підприємств з метою побудови логістичних систем і ланцюгів для їх оптимізації, а в

довготерміновій перспективі – отримання конкурентних переваг за рахунок ефективнішого задоволення потреб споживачів.

На основі проведених досліджень [5, с. 183; 6, с. 202], автором зроблено висновок про доцільність класифікації логістичного стратегічного управління і планування за такими ознаками:

- функціональною – як концепцію адаптації та активного впливу в економічному, інституціональному та технологічному середовищі за рахунок пріоритетності процесів управління за функціями планування стратегії, організації, контролю та регулювання поточних процесів;
- змістом управління (процесною) – як процес підготовки та прийняття стратегічних рішень щодо керування інтегрованими потоками;
- інструментальною – як засобу досягнення стратегічних конкурентних переваг (наприклад, за рахунок оптимізації функції ацептованого рівня сервісу та відповідних їй тотальним витратам) за рахунок пошуку компромісів (у напрямку від „trade off” до „trade up”);
- організаційного рівня їх розробки (ієрархічного поділу) – як функціональну, що охоплює певні логістичні функції та функціональні сфери; операційну як конкретизоване стратегічне керування оперативними одиницями мікрологістичних систем (відділами продажу, закупівлею сировини, управління запасами, транспортування, складування тощо);
- стадіями життєвого циклу товару (галузі, підприємства), а саме проектування; зростання; зрілості та спаду;
- способами забезпечення розвитку – мінімізації витрат у логістичному ланцюзі; диференціації; пошуку можливостей створення додаткової цінності для споживачів та концентрації логістичної діяльності в ринкових нішах;
- способом доставки споживачу цінності – через виробничу досконалість в якості, ціні і в організації надання послуг; лідерстві у наданні логістичних послуг за ефективністю та якістю; логістичній взаємодії з контрагентами ринку;
- за темпами розвитку логістичних процесів – скорочення; стабілізації та зростання масштабів логістичної діяльності;
- терміном реалізації стратегії – як довго-, середньо- та короткотермінову логістичну стратегію;
- функціональною структурою логістики підприємства – стратегії у сферах постачання (грунтуються на параметрах часу та визначення обсягу закупівель, МРП, вибір постачальника); виробництва (МРП); фізичного розподілу (ДРП, мінімізація „тотальних” витрат); транспортування (беззбитковий розподіл); складування тощо;
- рівнем впливу на попит на логістичні послуги – як активні; пасивні та змішані логістичні стратегії;
- рівнями фінансової залежності та підпорядкування компанії в логістичному ланцюзі;
- формою внутрішніх структур в логістичному ланцюзі (по вертикалі і горизонталі) з метою координування зусиль і управління конфліктами;
- формою партнерських відносин в логістичному ланцюзі (створенні міжфункціональних і міжфірмових команд, спільних проєктів, спільному використанні інформації, неперервному поповненні запасів.

Поглиблений аналіз логістичної стратегії за наведеними вище ознаками дасть змогу врахувати їх вплив на ранніх стадіях формування логістичної стратегії підприємства.

Ідентифікація чинників, які визначають сутність логістичного стратегічного управління, дасть можливість констатувати, що об’єкти логістичного управління внаслідок різної природи не мають єдиного засобу вимірювання, що ще раз підтверджує актуальність розробки методичного інструментарію логістичного стратегічного управління.

2. *Ключові питання логістичної стратегії* (на основі [2, с. 735–744; 6, с. 200–206]). Обов’язковими питаннями, які вирішуються у логістичному стратегічному плані і які впливають на результативність логістичного стратегічного управління, є:

1. Що підлягає закупівлі/виробництву/збуту (надалі – закупівлі), при дослідженні якого:

- розв'язується задача МОВ („зробити чи закуповувати”, за якою приймається рішення про власне виробництво, стороннє виробництво і/чи стороннє постачання”);

- розв'язується задача „орендувати чи закуповувати” (інколи – продаж з подальшим орендуванням);

- визначається, чи потрібна стандартна чи індивідуалізована продукція (вплив на конкурентоспроможність продукції/ підприємства);

- з'ясується, чи доцільно реалізувати продукцію, закуплену в постачальника, під власною торговою маркою чи під маркою товаровиробника.

2. „Який обсяг продукції закупити, і як його подрібнити на партії?” та приймається рішення про:

- систему своєчасності у разі постачання малими партіями (мінімізація інвестицій у формування та контроль запасів);

- передачу функцій управління виробничими запасами виробника від виробника до постачальника, який може поставляти продукцію декільком клієнтам (зменшує сумарний резервний запас у постачальника);

- передачу функцій управління запасами продукції постачальника від нього до покупця, якщо покупець здатний нести фінансову та іншу відповідальність за запас (що дає гарантію закупівлі для постачальника та зниження інвестицій в запас для покупця).

3. „Як забезпечити необхідний рівень якості продукції?” через співвідношення якості та вартості продукції, що підлягає закупівлі, зберіганню чи розподілу, та формуються плани по нульовому рівню дефектів на виробництві; програми сертифікації якості товару постачальника виробником; програми підвищення кваліфікації учасників логістичного ланцюга.

4. Розв'язується питання, коли слід здійснити закупівлю, та розглядаються:

- терміни закупівель, де вирішується проблема передчасної закупівлі, політики формування запасів (великі партії призводять до „капіталізації” запасів, а їх подрібнення не дає знижок, враховуються чинники: економія на транспортуванні, передбачення кон'юнктури, вирівнювання графіка виробництва, підтримки запасів, сезонність тощо).

5. Як обґрунтувати необхідний рівень цін. Зокрема, обираючи витратну модель ціноутворення, формування ціни, яка ґрунтується на витратах, а не на ринкових можливостях, вимагає ґрунтового функціонально-вартісного аналізу з метою заміни та стандартизації, аналізу загальних витрат (в тому числі логістичних), інтенсивності переговорів (оптимізація структури логістичної системи).

6. „Як обрати джерело постачання?” та приймається рішення про концентрацію на єдиному джерелі; довготривале планування поставок; рівень партнерських відносин в каналі.

7. Яке прийняти рішення щодо інтеграції в каналах, а саме:

- чи працювати від імені принципала-довірителя, що сприятиме мінімізації витрат в каналах та розвитку партнерських стосунків, чи від власного імені;

- працювати за свій рахунок, чи рахунок принципала;

- як розподілити ризики з постачальником (стабільність і гарантія постачання, контроль розробки, оптимізація адміністративних витрат).

8. „Як здійснювати процедуру закупівлі та обміну інформацією?”.

9. „В який спосіб організувати діяльність служб, які приймають рішення про закупівлю, як встановити рівень їх централізації, компетенції, як здійснити інтеграцію працівників різних служб?”.

10. „Як узгодити логістичну та корпоративну стратегії?”; „Як визначити центри відповідальності; врахувати проблеми охорони довкілля, утилізації, державного регулювання тощо?”.

3. *Типові приклади прийняття стратегічних логістичних рішень в економіці.* Наведені і охарактеризовані нижче системи і концепції є типовими прикладами прийняття стратегічних логістичних рішень в економіці та виступають як практичний інструментарій в логістичних системах (таблиця). Розглянемо основні з них.

1. Системи, які сформовані за принципом “точно-своєчасно” та використовують „ІТ” як стратегію формування логістичних систем у постачанні, виробництві та дистрибуції на основі

синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції у необхідних кількостях у той час, коли цього потребують ланки логістичної системи з метою мінімізації витрат, пов'язаних із запасами. Різновиди системи JIT: мікрологістична система Канбан; складова JIT-II – TMC – „Всезагальний контроль матеріалів”.

Інструментарій стратегічних логістичних рішень за функціями, проблемними місцями, обмеженнями

Галузь	Система		Функції/ознаки системи	„Вузькі” (проблемні) місця	Обмеження
Постачання	JIT/ Канбан, JIT-II/ TMC, MRP, DRP, LRP	JIT/ JIT-II	Забезпечення надійності поставок; мінімізація часу поновлення замовлення; мінімізація та вирівнювання запасів у каналах; тотальне управління якістю товарів / гнучке виробництво малими партіями за груповими технологіями; постачальники-партнери по виробництву	Якість вхідних ресурсів; сервіс; збалансованість виробництва; нормування робіт; розміщення виробничих фондів; прогнозування збуту формування замовлень, комплекс маркетингу в ланцюгах	Збірне конвеєрне виробництво з завершеним виробничим циклом за замовленнями, великий обсяг закупівель
		Канбан	Мінімізація запасів вхідної продукції; раціональна організація та збалансованість виробництва; тотальний контроль якості/ надійність і дисципліна у постачанні	Інтеграція в каналах, зміна ринкової кон'юнктури	Територіальна близькість контрагентів, вузький асортимент
	TMC	Формування вхідних матеріалів/ широка номенклатура матеріальних ресурсів	Контроль вхідних потоків, довгі виробничі цикли за невизначеного попиту		
Запаси	MRP-I/ MRP-II; DRP/ DRP-II; LRP	MRP-I/ MRP-II	Гнучке управління та контроль поточними процесами за центрами відповідальності та функціями маркетингу	Запаси, відносини в каналах, тривалість та перебої у виробничому та логістичному циклах, прогноз відправлень і поповнення товарів	Неконтрольований попит, збірне конвеєрне виробництво за замовленнями
Виробництво	MPS PRM, SRP/ PRM	MPS	Планування виробництва та запасів за прогнозуванням збуту	Подетальна та почасова структуризація графіка виробництва	Прогнозування продажу
		SRP	Управління техобслуговуванням основних фондів		Збірне виробництво за замовленнями
Збут	ECR/ QR, MRP/ DRP, LRP	ECR	Розробка комплексу маркетингу, оптимізація використання простору приміщень	Упорядкування та урегулювання процесу товароруку	Торгівля товарами масового попиту
		LRP	Управління запасами; прогнозування потреб; оптимізація структури ланцюга	Конкуренто-спроможність підприємства	Математична побудова моделей
Сервіс	CRP		Формування запасів за добовими прогнозами споживання	Прогнозування кінцевого попиту	Сервіс споживачів

2. Системи, які ґрунтуються на концепції „Планування потреб/ ресурсів” та використовують RP стратегію. Різновиди системи RP:

MRP-I/ MRP-II – „Планування потреб у матеріалах”/”Виробниче планування потреб ресурсів” – системи, які використовують стратегії MRP (клас „штовхаючих систем”) у виробництві, постачанні та збуті, та передбачають використання комп'ютерних технологій для управління виробничими запасами на базі MRS [11, с. 84];

LRP – „Система контролю вхідних, внутрішніх та вихідних потоків” на рівні фірми, територіально-виробничих об'єднань та макрологістичних систем [12, с. 25];

DRP-I/ DRP-II – „Система управління розподілом продукції”/„Система планування ресурсів, що розподіляються”. Систему DRP-I ідентифікують як координацію між різними видами діяльності з метою надання акцептованого рівня сервісу клієнтів і мінімізації витрат на утримання запасів товарів, а систему DRP-II – як спосіб управління потоком продукції в мережі розподілу на основі прогнозу споживчого попиту. Залучення маркетингу, орієнтованого на розподіл, дало змогу прогнозувати продаж. DRP став інструментом планування виробництва [13];

CRP – „Система планування неперервного поповнення запасів”;

ERP – „Планування ресурсів підприємства” – система управління взаємозалежними потоковими процесами та бізнес-процесами, що взаємно перетинаються.

3. Широко використовуються системи, що ґрунтуються на поєднанні різних концепцій. Наприклад, на поєднанні „JT” і „RP” – MPS – Master Production Schedule – основний план виробництва на основі прогнозування продаж, замовлень, “незакритих замовлень”, наявних запасів, специфікацій; на сполученні MRP і DRP – SCM – „Система управління логістичним ланцюгом” – система планування матеріального потоку в каналах за інтегрованим підходом до управління запасами, прогнозуванням потреб, транспорту, структури логістичного каналу.

4. Системи, що ґрунтуються на концепції реагування на попит. DDT – концепція, яка базується на методології швидкого відгуку на передбачуваний попит шляхом концентрації чи швидкого поповнення запасів у пунктах ринку, близьких до прогнозованого розширення попиту. Прикладами таких систем є:

QR – „Система швидкого реагування”; ECR – „Ефективна реакція на споживача”; AR – „Автоматизоване поповнення”; ROP – „Пункт замовлення/перезамовлення”.

5. PRM – „Система управління технічним обслуговуванням основних фондів” та її трансформація у SRP – „Автоматизована система управління технічним обслуговуванням виробничого обладнання”.

6. Концепція беззбиткового розподілу – SD, яка передбачає видалення надлишкових операцій і перепон на шляху інформаційного та матеріального розподілу [3, с. 608];

7. Концепція мінімізації тотальних витрат, за якою процес прийняття стратегічних логістичних рішень здійснюється завдяки інтеграції всіх логістичних функцій в єдине ціле для мінімізації витрат на розподіл за збереження акцептованого рівня сервісу [3, с. 29];

8. Логістичний аутсорсинг, коли залучаються для виконання всіх або окремих логістичних операцій сторонні спеціалізовані організації [3, с. 557]).

Висновки. На основі аналізу робіт із стратегічного управління упорядковано ознаки, важливі при класифікації логістичної стратегії, проведено систематизацію ключових питань формування логістичної стратегії. Врахування зазначених аспектів при проектуванні логістичної стратегії сприятиме оптимізації діючих мікроекономічних систем, розробці нових методів і функцій логістичного управління, реалізації синергії від спеціалізації та кооперування, зменшенню невизначеності, гнучкому реагуванню та активному впливові на процес задоволення потреб споживачів.

1. Осовська Г.В., Іщук О. Л., Жалінська І.В. *Стратегічний менеджмент: Навч. посібник.* – К., 2003. 2. Майкл Р., Ліндерс, Гарольд Е. Мирон. *Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер с англ.* – СПб., 1999. 3. Джонсон, Джеймс, Вуд, Дональд, Ф., Вордлоу, Дэнниел, Л., Мерфи-мл., Поль Р. *Современная логистика. 7-е изд. / Пер. с англ.,* – М., 2002. 4. Кіндратська Г. *Впровадження системи стратегічного менеджменту: прагматичний підхід / Вісник НУ „Львівська політехніка”.* – 2000. – №391. 5. Крикавський Є.В. *Сучасні аспекти теорії і методології логістик: Тези доповідей IV Міжнародної наук.-практ. конф. „Маркетинг і логістика в системі менеджменту.”* – Львів, 2002. – 416 с. 6. Крикавський Є., Чухрай Н. *Промисловий маркетинг і логістика: Навч. посібник.* – Львів., 1998. 7. Петрович Й.М. *Організаційний механізм управління матеріальними потоками на підприємстві: Тези доповідей IV Міжнародної наук.-практ. конф. „Маркетинг та логістика в системі менеджменту.”* – Львів, 2002. 8. Петрович Й.М., Грибник І.І. *Особливості розвитку виробничих систем в сучасних умовах господарювання / Вісник НУ „Львівська політехніка”.* – 2002. – № 484. 9. Поплавська Ж.В. *Стратегічна діагностика: Тези доповідей*

УДК 339.727.22

І.П. Мойсеєнко

Львівський інститут МАУП,
кафедра фінансів та міжнародного підприємництва

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

© *Мойсеєнко І.П., 2004*

Описано підходи до побудови елементів системи управління знаннями. Запропоновано концепцію створення системи управління знаннями на основі ідентифікації інтелектуальних активів, створено оргкультуру та оргструктуру управління знаннями.

The article describes the approaches to the elements of the system of knowledge management construction. It is suggested the concept of the knowledge management system creation on the basis of the intellectual actives identification, creation of the org-culture and org-structure of the knowledge management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах у більшості ефективних західних чи східних компаній, які будують стратегії розвитку, працюють менеджери зі знань. Сфера інтелектуального капіталу – один з найновіших напрямків теорії та практики сучасного менеджменту, який динамічно розвивається.

На ринку, який швидко змінюється та розвивається, де поглиблюється конкуренція, швидко „вмирають” технології та застарівають продукти, успішними можуть бути тільки ті організації, які створюють нові знання, поширюють їх на всю організацію та швидко втілюють у нові технології чи продукти.

Ще у середині 80-х років ХХ ст. в економічній науці виникло розуміння зростання ролі знань у створенні додаткової вартості.

Японський вчений Тайні Сакаія у книзі „Вартість, створювана знаннями, або Історія майбутнього” твердив, що традиційні чинники виробництва вже не визначають ту цінність, яку споживачі визнають за товаром чи послугою. Тобто створення продукту чи послуги стає інтелектуальномістким, а економіка перетворюється в систему, що функціонує на основі обміну знань та їх взаємної оцінки.

Один з теоретиків теорії інтелектуального капіталу Карл Вінг так визначає поняття знання, як складової „істин та уявлень, точок зору та концепцій, суджень та гіпотез, методологій та „ноу-хау””: “Знання накопичуються, організуються, інтегруються та зберігаються для їх застосування у конкретних ситуаціях та вирішенні проблем” [1].

У загальному випадку управління знаннями розглядається як процес створення умов для виявлення, збереження та ефективного використання знань та інформації для підвищення ефективності діяльності [2].

З практичного погляду управління знаннями – це створення таких умов, за яких інтелектуальний капітал організації дає змогу розробляти нові знання для успішного виконання стратегій та забезпечення конкурентних переваг.