

УДК 334.71:001.9

В.Л. Пікалов

## ОСОБИСТІСНІ ЗНАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У новій економіці, базованій на знаннях, управління знаннями є основним елементом стратегії розвитку суб'єктів господарської діяльності, що забезпечує швидку і ефективну реакцію на зміни вимог бізнес-середовища за рахунок використання організаційних знань. Останні, у свою чергу, базуються на особистісних знаннях і таланті працівників суб'єктів господарювання. Тому одним з найважливіших завдань управління знаннями є створення і підтримка корпоративної культури, що стимулює творче мислення співробітників і високий рівень добровільного обміну знаннями між ними.

**Ключові слова:** особистісні знання, організаційні знання, формалізовані і неформалізовані знання, спіраль знань.

**Вступ, постановка проблеми.** Індустріальне суспільство впродовж майже двохсот років розвивалося на основі диктату науково-технічної революції. При цьому до середини ХХ ст. навіть в передових, найбільш розвинутих в економічному відношенні країнах в управлінні суб'єктами господарською діяльністю процвітали бюрократизм, організаційна роздробленість і знеособленість. Проте в другій половині ХХ ст. в найбільш розвинутих країнах і особливо країнах Азії, що подолали до цього часу чергову економічну кризу, більшість працівників компаній все більшою мірою стали залучатися до процесів планування і управління організаціями на основі активної співпраці один з одним. Хоча потрібно відзначити, що технології комунікацій і методи управління, породжені індустріалізацією, все ще чинять відчутний вплив на організаційну структуру і корпоративну культуру суб'єктів господарювання і у наш час. Але нові віяння і тенденції в управлінні бізнесом, життєвий термін яких рідко досягав десятка років, практично витіснили в найбільш економічно процвітаючих корпораціях методи управління, що існували в розвинуту індустріальну епоху [1, 2].

Сучасна, найбільш передова концепція управління суб'єктами господарської діяльності, що включає нову функцію – управління знаннями, яка ввбрала в себе основні досягнення епістемології [3, 4], бере свій початок в другій половині ХХ ст. На той час стабільний приріст освічених кадрів, значно збільшений інтелектуальний рівень вживаних у бізнесі технологій, виявилися тими факторами, які викликали гостру необхідність підкріпити менеджмент новою функцією – функцією управління знаннями суб'єктів господарювання.

До теперішнього часу саме діяльність з управління знаннями в частині впровадження способів придбання і розвитку організаційних знань забезпечує істотний внесок в ринкову вартість господарюючих суб'єктів [5]. У новій економіці, базованій на знаннях, управління знаннями є основним елемен-

том стратегії розвитку суб'єктів господарської діяльності, що забезпечує швидко і ефективно реакцію на зміни вимог бізнес-середовища за рахунок використання організаційних знань. Останні, у свою чергу, базуються на особистісних знаннях і таланті працівників організації [6]. Тому одним з найважливіших завдань управління знаннями є створення і підтримка корпоративної культури, що стимулює творче мислення співробітників і високий рівень добровільного обміну знаннями між ними [5]. Таким чином, саме управління знаннями спрямоване на розвиток найважливішого активу суб'єктів господарювання – інтелектуального капіталу, що базується на особистісних знаннях окремих працівників, знаннях груп працівників і організації в цілому, а також на максимальному використанні цього капіталу в діяльності господарюючого суб'єкта. Проте відсутність ясності в розумінні суті самого поняття «знання» [7], процесів створення організаційних знань і ролі в цих процесах особистісних знань працівників суб'єктів господарської діяльності, а також глибоких досліджень механізмів і процесів створення нових знань значною мірою знижують ефективність функції управління знаннями в загальній системі управління розвитком суб'єктів господарської діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз існуючих теоретичних уявлень щодо ролі знань особистості в процесі створення організаційних знань, спрямованих на розвиток суб'єктів господарювання, та методичних підходів, спрямованих на генерацію працівниками нових знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Невипадково все більш глибокий інтерес до знання і його використання проявляє нині західний світ. Серед безлічі наукових робіт останнього часу, присвячених цьому питанню, виділяються публікації всесвітньо відомих авторів, таких як Пітер Друкер, Елвін Тоффлер, Джеймс Брайан Куїні, Роберт Річ та ін. Усі вони незалежно один від одного проголосили вступ людства в нове суспільство, назване Друкером інформаційним суспільством, яке відрізняється від попередніх формацій тим, що провідну роль в ньому відіграють знання.

На думку Друкера, в нових економічних умовах знання не просто є ще одним ресурсом того ж порядку, що і традиційні фактори виробництва – праця, капітал і земля, а стають унікальним ресурсом, що має первинне значення [8].

Е. Тоффлер, поділяючи думку П. Друкера, називає знання найпотужнішою силою і ключем до майбутнього зрушення влади, звертаючи особливу увагу на перетворення знання з доповнення до сили грошей і сили м'язів в їх квінтесенцію, чим пояснює високе напруження боротьби між державами і великими корпораціями за контроль над інформацією і засобами комунікації [9].

Д.Б. Куїні вважає, що економічна і продуктивна сили сучасних суб'єктів господарської діяльності знаходяться в основному в інтелектуальній сфері і у сфері виробництва послуг, ніж в матеріальних активах [10]. Більше того, Куїні йде далі, стверджуючи, що вартість більшої частини продуктів і послуг, в першу чергу, визначається можливістю розвитку базованих на знаннях нематеріальних активів, таких як технологічні ноу-хау, дизайн продукції, маркетингові дослідження, розуміння запитів клієнтів, здатність персоналу до продуктивної праці та інновації.

Р. Рейч стверджує, що істинна конкурентна перевага переходить на бік тих, хто озброєний знаннями, достатніми для постановки питання, його вирішення і отримання з цього вигоди [11].

Хоча згадані автори не розглядали методи створення нових знань, проте єдині в тому, що нині розвиток суб'єктів господарювання визначають працівники, що створюють знання і вміють застосовувати їх з вигодою. Саме вони і є найбільшою цінністю для суб'єктів господарської діяльності.

Що стосується досліджень власне методології і методів створення нових знань в організаціях, то в практичному відношенні найбільший інтерес, безумовно, викликають роботи Джона Кехо, Хозе Сільвы, Отто Еренберга, Едварда де Боно, Ікуджиро Нонака, Хіротаки Такеучі й особливо Пітера Сенге [12].

**Основний матеріал і результати дослідження.** Оскільки поняття особистості дуже багатогранне і, судячи з наукових публікацій, в деякому розумінні суперечливе, тому в цій роботі, на думку автора, під «особистістю» слід розуміти *деяку стійку систему соціально значущих рис, що характеризують індивіда як члена суспільства або спільності*. При цьому поняття особистості слід відрізнити від понять «індивід» (одиничний представник людського роду) і «індивідуальність» (сукупність рис, що відрізняють конкретного індивіда від інших представників суспільства і спільності).

Важливо відзначити, що особистість формується в умовах конкретної системи громадських відносин, властивої їй культури, а також обумовлена біологічними особливостями індивіда.

Встановлено, що на ранніх етапах розвитку індивідуума особистісні знання проявлялися як буденно-практичне знання, необхідне для підтримки життєдіяльності людини [13]. Побутові знання зберігаються упродовж усього життя людини, виступаючи основою для закріплення інших отриманих знань. Ця основа, як правило, будучи цілком стійкою і міцною, виступає базою розвитку розсудливості індивіда. У той же час аксіоми розсудливості, проявляючись у вигляді ментальних моделей людини, частенько суперечать новим знанням, обмежуючи пізнавальні можливості мислення людини.

На думку В.І. Вернадського, знання, наука не існують поза людиною, а є його створенням в певних суспільно-історичних умовах. «Знання, наукова думка є як індивідуальне, так і соціальне явище. Вони невід'ємні від людини, оскільки особистість не може навіть при найглибшій абстракції вийти з поля свого існування» [14].

Відомий британський вчений-філософ М. Полані ще в 1958 р. висунув концепцію особистісних знань (концепція посткритичного раціоналізму), в якій вказував на існування двох типів знання індивіда: центрального (головного, експліцитного) і периферичного (неявного, прихованого, імпліцитного) [15]. При цьому, на думку Полані, периферичне знання є виключно необхідною базою центрального знання. З точки зору процесу пізнання вони знаходяться у відносинах доповнення. Емпіричний базис неявного знання утворює певні відчуття, уявлення. Але повній усвідомленості, за Полані, бути не може, оскільки «індивід знає більше, ніж може висловити» [15]. Більшою мірою неявні знання проявляються як індивідуальні практичні навички, які індивід не в змозі пояснити, а тільки практично продемонструвати. Тоді як логіко-вербальні засоби передачі знань відіграють допоміжну роль.

Полані надає особливо великого значення вивченню навичок індивіда, вмінню бачити в них універсальні схеми людської діяльності, що асимілюються культурою, а також розумовий механізм соціальної пам'яті, що транслює з покоління в покоління накопичений фонд особових знань.

Особистісні знання багато в чому залежать від характеристик самої особистості, її здібностей, спрямованості, мотивації, психічних станів і процесів [15]. У зв'язку з цим Л.М. Гумільов виділяв особливий тип особи – пасіонарний [16]. На його думку, пасіонарії – це люди нового складу в популяції, які ламають устрій життя, що склався, через що вступають в конфлікт із суспільством. У ширшому розумінні – це пристрасні, заповзятливі, активні і схильні до ризику люди, що прагнуть до виконання поставленого завдання, готові до значних нестатків на шляху до досягнення мети.

Необхідність пасіонарності в процесі пізнання відзначав і М. Полані: «У пізнанні є присутнім пристрасний внесок особистості, що пізнає, і ця добавка не свідчення недосконалості, а насущний необхідний елемент процесу пізнання» [15]. Хоча М. Полані неодноразово піддавався критиці за зневагу аналітики, математики в науковому пізнанні, проте важко заперечувати його висновки про те, що теоретичні і, ще більшою мірою, практичні знання піддаються обробці, фільтруються, інтерпретуються свідомістю індивіда, адаптуються під його особливості й особистісні потреби, набуваючи суб'єктивного характеру.

Таким чином, в процесі діяльності індивід напрацьовує нові знання, які переважно залишаються неформалізованими, становлячи його особистий капітал. Ці знання проявляються в теоретичному вигляді як переконання, цінності, цілком певні точки зору і уявлення індивіда (наочний, чуттєвий образ відображуваної дійсності), а в практичному – як ноу-хау (окремі прийоми і технологія праці, практичні вміння і навички). Саме особистісні знання є основним потенціалом для створення системи організаційних знань суб'єктів господарювання. Але, оскільки особистісні теоретичні і практичні знання є частково неявними за характером, то вони, як правило, неформалізовані. Їх важко відокремити від самого індивіда, від його внутрішніх психічних процесів і станів, поведінки, дій, діяльності. Тому найважливішим завданням управління знаннями суб'єктів господарювання якраз і є максимально можлива формалізація особистісних практичних знань працівників з метою подальшого їх тиражування в організації серед працівників для перетворення знань, спочатку в особові знання останніх, а потім в колективні знання всієї організації.

На думку І. Нонака і Х. Такеучі, суб'єкти господарської діяльності в управлінні знаннями повинні змістити акценти на роботу саме з неформалізованими знаннями своїх працівників [17]. При цьому зовсім не заперечуючи значення і практичну користь роботи зі знаннями формалізованими, автори все-таки підкреслюють, що увага до суб'єктивного, прихованого знання навіть у наш час все ще вкрай недостатня, а «виявлення і використання неформалізованих знань дозволяють вирішити безліч дуже важливих завдань, що дають можливість побачити організацію не як машину для обробки інформації, а як живий організм» [17]. Неформалізовані і формалізовані знання розглядаються ними як взаємодоповнюючі компоненти, в результаті

взаємодії яких і виникають колективні знання організації (організаційні знання суб'єктів господарювання).

Організаційні знання – це розподілений набір принципів, фактів, навичок, правил, які інформаційно забезпечують процеси ухвалення рішень, поведінку і дії в організації [5]. Організаційні знання нині все більшою мірою є найважливішим джерелом відмітних здібностей суб'єктів господарювання і найважливішим чинником їх конкурентоспроможності.

З точки зору вищезгаданих авторів [17], в процесі створення організаційного знання мають місце чотири види взаємодії неформалізованого і формалізованого знання (екстерналізація, комбінація, інтерналізація і соціалізація).

У процесі екстерналізації відбувається трансформація неявних знань індивіда в його явні знання, в результаті чого знання останнього набувають формалізованого вигляду (тексти, схеми, таблиці, малюнки, відеозаписи тощо) і стають доступними для сприйняття іншими працівниками організації. У подальшому в процесі комбінації (формування системного знання) формалізовані особистісні знання індивіда, який їх транслює, трансформуються у формалізовані знання працівників, що пізнають. Такий прямий доступ нових знань до працівників особливо ефективно здійснюється в результаті застосування сучасних інформаційних технологій, створення баз даних, використання електронної пошти, розміщення нових знань в Інтернеті і т. ін. У свою чергу, процес інтерналізації забезпечує трансформацію працівниками отриманих формалізованих знань у власні неявні знання, що сприяє формуванню у останніх нових прикладних знань. Крім того, у певних умовах спільної творчої діяльності неформалізовані знання індивідів можуть безпосередньо передаватися один одному (процес соціалізації).

Таким чином, процесі трансформації неформалізованих знань індивіда в його формалізовані знання з подальшим перетворенням цих формалізованих знань у формалізовані знання суб'єктів, що пізнають, а потім перетворення останніх в їх особистісні неформалізовані знання, сприяють нарощуванню прикладних знань. Ці три процеси разом з процесом соціалізації створюють спіраль знань, яка сприяє нарощенню організаційних знань суб'єктів господарювання [17].

Проте слід зазначити, що на кожному етапі трансформації знань відбувається часткова їх втрата і спотворення. Найменшими втратами і спотвореннями супроводжується процес соціалізації (безпосередня передача неявних знань від одного індивіда до іншого). При цьому ефективність процесу створення організаційних знань значною мірою визначається досягнутим рівнем комфортності спілкування працівників і станом психологічного клімату в організації щодо обміну знаннями [7]. Для цього потрібно ініціатива індивіда і обмін ідеями в межах групи. Знання може бути збагачене або вперше сформульоване за допомогою бесід, дискусій, обміну досвідом і спостереження. При цьому головна роль в процесі створення нового знання належить команді. Часто саме команда створює умови, в яких можлива взаємодія індивідуумів та формуються нові точки зору. Звичайно, подібне спілкування може призвести до розбіжностей і конфліктів, але останні часто здатні підштовхнути працівників до вирішення питання та під іншим кутом

осмислити свій досвід. Такий вид активної взаємодії сприяє трансформації особистісних знань в знання організації.

Автори [17] визначили п'ять важливіших умов, що сприяють створенню нових знань:

– *намір* (Спіраль знань приводиться в дію прагненням суб'єкта господарювання до поставленої стратегічної мети. При створенні організаційного знання сенс стратегії полягає в розвитку здатності організації сприймати знання, створювати, накопичувати і використовувати його. При цьому найбільш важливим елементом корпоративної стратегії є концептуалізація бачення того, який саме вид знань слід розвивати і використовувати);

– *автономія* (Самостійність посилює потребу індивідів в створенні нових знань, і вони діють як складові частини об'ємної структури, що мають одну і ту ж інформацію. При цьому оригінальні ідеї, що виникають у індивідів, поширюються серед членів групи або команди, а згодом стають ідеями усієї організації);

– *невизначеність завдання* (Хоча це виглядає парадоксально, але нерозуміння, викликане невизначеністю отриманого від вищого керівництва суб'єкта господарювання завдання, призводить до розуміння, в якому напрямі слід проводити дослідження. Невизначеність корисна не лише для вибору напрямку, бо вона виступає джерелом альтернативних ідей і нових точок зору на давно відомі речі);

– *надмірність і різноманітність інформації* (Надмірність інформації дозволяє створювати між працівниками зв'язки, що сприяють колективному засвоєнню знань та допомагає формалізації неформалізованого знання. Оскільки члени групи обмінюються інформацією, що частково повторюється і перекривається, то вони можуть зрозуміти, що саме співрозмовникам важко висловити. Надмірність інформації допомагає розповсюдити в організації нове формалізоване знання і зробити його невід'ємним знанням групи працівників та всього персоналу. Для успішного протистояння зовнішньому середовищу необхідна також різноманітність інформації, що надає працівникам використовувати безліч можливостей. Ця умова може бути забезпечена створенням єдиної гнучкої організаційної структури, що складається з пов'язаних інформаційною мережею підрозділів);

– *струс і творчий хаос* (Останні стимулюють взаємодію організації з довкіллям. Струс – це деякий непередбачуваний порядок, що постійно змінюється. Реагуючи на подразники, що надходять ззовні, організація використовує багатозначність, надмірність і безладність зовнішніх сигналів для поліпшення свого знання. Струс примушує працівників змінювати сталі звички, схеми роботи і пізнання, переглядати цінності і перспективи. У той же час кризи, що виникають в діяльності суб'єктів господарювання, породжують хаос. Хоча хаос може бути створений керівниками абсолютно свідомо, якщо вони намагаються вселити відчуття кризи у працівників постановкою важко досяжних цілей. Хаос підвищує напругу в організації і концентрує увагу працівників на визначенні проблем і вирішенні кризової ситуації).

Доречно відзначити, що знання народжуються не через абстрактне споглядання зовнішнього світу, а через пізнавальну діяльність, включену в усю розмаїтість людської практики. Створення нового знання суб'єктів господа-

рювання, насамперед, пов'язане із взаємодією працівників усередині організації і з навколишнім середовищем в умовах організаційної культури, що сприяє передачі індивідуальних відчуттів, здогадів і прозріння команді одnodумців. Працівники з високим рівнем підготовки, основна діяльність яких пов'язана зі знаннями, здобутими ними або організаціями, здатні майже постійно опановувати нові знання, ефективно використовувати їх, генерувати нові знання, особливо в умовах командної роботи.

На думку П. Сенге [12], для створення нового знання команді працівників необхідно:

- дотримуватися системного мислення (інструменти такого мислення ґрунтуються на інтуїтивному світогляді);

- удосконалювати особисту майстерність (здійснювати безперервне прояснення і поглиблення особистого бачення на основі невинного навчання і постійного вдосконалення);

- ідентифікувати переважаючі інтелектуальні моделі і випробовувати їх на міцність (інтелектуальні моделі – це припущення, узагальнення і образи, що чаються в глибині свідомості і впливають на розуміння світу та на обираний спосіб дії працівника);

- прагнути до вироблення загальної точки зору (йти до загального бачення майбутнього);

- сприяти навчанню в групі (вільний обмін думками в групі сприяє прозрінням, недоступним для окремих членів групи, а діалог відкриває шлях до спільного мислення. При цьому загальний інтелект групи часто виявляється вищим, ніж сума інтелектів всіх її членів).

На наш погляд, особливу важливість має саме системне мислення, здатне об'єднати все інше, створювати єдиний сплав теорії і практики, добиватися синергетичного ефекту. Але системне мислення, у свою чергу, потребує вміння будувати нове бачення, виробляти інтелектуальні моделі, організовувати групове навчання і заохочувати особисту майстерність. Загальне бачення вирощує довгострокові зобов'язання, а інтелектуальні моделі допомагають долати обмеженість сприйняття світу і сприяють відкритості розуму. При цьому групове навчання розвиває здібності прагнути до надіндивідуальних цілей, а вдосконалення індивіда рівнозначне установці на постійне навчання та активне ставлення до світу.

**Висновки.** Нині людство вступило в таку фазу свого розвитку, коли знання стають ключовими конкурентними перевагами індивідів, суб'єктів господарської діяльності, співтовариства. При цьому саме знання індивідів формують організаційні знання, а безліч знань індивідів і організацій – знання співтовариства. Подальший розвиток організацій все більшою мірою стає залежним від їх здатності генерувати нові знання і застосовувати їх на практиці. Лише суб'єкти господарської діяльності, які освоюють знання швидше за інших здатні виживати і перемагати своїх конкурентів. У зв'язку з цим менеджмент господарюючих суб'єктів повинен створювати відповідні умови, організаційний клімат і організаційну культуру, що забезпечують обмін знаннями між окремими працівниками, працівниками і організаціями з метою ефективного створення нових знань і їх продуктивного використання.

У процесі створення організаційних знань мають місце чотири специфічних видів взаємодії неформалізованого і формалізованого знання (екстерналізація, комбінація, інтерналізація і соціалізація), що супроводжуються частковими втратами і перекручуванням. Саме неформалізовані знання є найбільш важливим компонентом створення організаційних знань.

Створення знань пов'язане із взаємодією працівників у середині організації і з довкіллям, а ключовими умовами, що сприяють генерації нових знань, є: намір, автономія, струс і творчий хаос, надмірність і різноманітність інформації.

Отже, для створення нових організаційних знань особливу важливість становить системне мислення працівників, яке здатне об'єднати їх прагнення до підвищення особистої майстерності, ідентифікації переважаючих інтелектуальних моделей та вироблення загальної точки зору. Таким чином, створення нового організаційного знання рівносильне залученню суб'єкта господарювання і його працівників до безперервного процесу особистого і організаційного самооновлення, що потребує подальшого більш скрупульозного дослідження механізмів виявлення і осмислення нових інтелектуальних моделей.

#### *Список використаних джерел*

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
2. Фелпс Боб. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Боб Фелпс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
3. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. – СПб.: Питер, 2002. – 1120 с.
4. Мельник А.Г. Основы стійкого розвитку / А.Г. Мельник. – Суми: Університетська книга, 2005. – 656 с.
5. Пікалов В.Л. До питання про процеси і методи управління організаційними знаннями / В.Л. Пікалов // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – Дніпропетровськ: Університет Альфреда Нобеля, 2013. – № 1 (6). – С. 261–268.
6. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності / В.Л. Пікалов // Академічний огляд. – 2014. – № 1 (40). – С. 116–121.
7. Пікалов В.Л. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием / В.Л. Пікалов // Академічний огляд. – 2008. – № 1. – С. 123–131.
8. Друкер П. Рождение новой организации / П. Друкер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
9. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер. – М.: АСТ, 2004. – 781 с.
10. Куинн Д.Б. Стратегии перемен / Д.Б. Куинн. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 398 с.
11. Классики менеджмента: энциклопедия / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
12. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.



13. Величковский Б.М. Когнитивная наука: Основы психологии познания / Б.М. Величковский. – М.: Академия, 2006. – 448 с.
14. Вернадский В.И. О науке. Научное знание. Научное творчество / В.И. Вернадский. – Дубна: Феникс, 1997. – 372 с.
15. Полани М. Личностное знание / М. Полани. – М.: Прогресс, 1985. – 418 с.
16. Гумилев Л.Н. Этносфера: История людей и история природы / Л.Н. Гумилев. – М.: Наука, 1993. – 496 с.
17. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 383 с.

### References

1. Druker P. (2006). *Rogdenie novoi organizacii* [Birth of new organization]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 208 p.
2. Felps Bob (2004). *Umnii biznes-pokazateli. Sistema izmerenia effektivnosti kak vagniy element menedzmenta* [Smart Business Metrics. Measure What Really Counts and Manage What Makes the Difference]. Dnipropetrovsk, Balance Business Books Publ., 312 p.
3. Gumilev L.N. (1993). *Etnosfera: Istoria ludey i istoria prirodi* [Ethnic sphere: History of people and history of nature]. Moscow, Nauka Publ, 496 p.
4. *Informationnie tehnologii v biznese* [The IEBM Handbook of Information in Business], Edited by M. Zeleny, Sankt-Peterburg, Piter Publ., 2002, 1120 p.
5. *Klacciki menedzmenta: Enciklopedia* [Management classics: Encyclopedia]. Edited by M. Wornera, Sankt-Peterburg, Piter Publ, 2001, 1168 p.
6. Kuinn D.B. (2003). *Strategii peremen* [Strategies of changes]. Moscow, Olimp-Biznes Publ, 398 p.
7. Melnik A.G. (2005). *Osnovi ctiykogo rozvitku* [Basics of Sustainable Development]. Sumy. University Book Publ., 656 p.
8. Meskon M.H., Albert M, Hedouri F. (2007). *Osnovi menedzmenta* [Management]. Moscow, Viliams Publ., 672 p.
9. Nonaka I., Takeuchi H. (2003). *Kompania – cozidatel znania. Zarogdenie i razvitie innovaciy v japonskih firmah*. [A company is a creator of knowledge. An origin and development of innovations are in the Japanese firms], Moscow, Olimp-Biznes Publ, 383 p.
- Pikalov V.L. On the issue of the processes and methods of organizational knowledge. *Messenger of the International Nobel Economic Forum*. Dnipropetrovsk, 2013, no. 1 (6), pp. 261-268. (In Ukrainian).
10. Pikalov V.L. **About the problems of management by the talented workers of subjects of economic activity**. *Academy Review*, Dnipropetrovsk, 2014, no. 1 (40), pp. 116-121.
11. Pikalov V.L. **Knowledge management as an important aspect of integration system of trade company management**. *Academy Review*, Dnipropetrovsk, 2008, no. 1. pp. 123-131.
12. Polani M. (1985). *Lichnostnoe znanie* [Personality knowledge]. Moscow, Progress Publ, 418 p.

13. Senge P. (1999). *Piataia dicciplina. Iskusstvo i praktika samoobuchacheysia orgenizacii* [The Fifth Discipline. The Art and Practice of the learning organization]. Moscow, Olimp-Biznes Publ, 408 p.
14. Toffler E. (2004). *Tretia volna* [Third wave]. Moscow, AST Publ, 781 p.
15. Velichkovskiy B.M. (2006). *Kognitivna nauka: Osnovi psihologii poznanania* [Cognitive Science: Foundations of Epistemic Psychology]. Moscow, Akademia Publ, 448 p.
16. Vernadskiy V.I. (1997). *O nauke. Nauchnoe znanie. Nauchnoe tvorchestvo* [About science. Scientific knowledge. Scientific work]. Dubna, Feniks Publ, 372 p.

В новой экономике, основанной на знаниях, управление знаниями является основным элементом стратегии развития субъектов хозяйственной деятельности, которая обеспечивает быструю и эффективную реакцию на изменения требований бизнес-среды за счет использования организационных знаний. Последние, в свою очередь, базируются на личностных знаниях и таланте работников субъектов хозяйствования. Поэтому одним из важнейших заданий управления знаниями есть создание и поддержка корпоративной культуры стимулирующей творческое мышление сотрудников и высокий уровень добровольного обмена знаниями между ними.

**Ключевые слова:** личностные знания, организационные знания, формализованные и неформализованные знания, спираль знаний.

In a new economy, based on knowledge, management knowledge is by the basic element of strategy of development of subjects of economic activity which provides a rapid and effective reaction on the changes of requirements of business-environment due to the use of organizational knowledge. Last, in turn, are based on personality knowledge and talent of workers of management subjects. Therefore one of major tasks of management knowledge are creation and support of corporate culture stimulant creative thought of employees and high level of voluntarily exchange knowledge between them.

**Key words:** personality knowledge, organizational knowledge, evident and unevident knowledge, spiral of knowledge.

*Одержано 9.02.2015.*