

Список використаних джерел:

1. Булах І. В. Поняття соціально-відповідального маркетингу / І. В. Булах, Г. А. Какуніна, О. О. Черних // Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 67-69.
2. Герасимчук В. Г. Споживач і концепція соціально-етичного маркетингу / В. Г. Герасимчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 811. – С. 62-68.
3. Герасимчук Н. В. Соціально-відповідальний маркетинг як одна з передових концепцій сучасного маркетингу / Н. В. Герасимчук // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. – 2014. – Вип. 11. – С. 71-79.
4. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
5. Зеленко О.О. Соціально-відповідальний маркетинг як невід’ємна складова соціальної відповідальності бізнесу // Економічний простір. – 2009. – №19. – С. 118-123.
6. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу : монографія / Під заг. ред. М. П. Буковинської. – К. : ЦП «Компринт». – 2015. – 297 с.
7. Костюк О.С. Соціально-етичний маркетинг як стратегія ведення бізнесу / О. С. Костюк, І. І. Степанишин, М. Б. Читайло // Економіка і суспільство. – Випуск 14. – 2018. – С. 395-401.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – [5-е европейское изд.]. – М. : И.Д. Вильямс, 2012. – 752 с.
10. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен / Пер. с французского. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
11. Маркетинг та менеджмент : методи, моделі та інструменти: монографія / Р. М. Лепа, Д. В. Солоха, С. В. Коверга та ін. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 250 с.
12. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О.Бабенко та ін.: Ред.-упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – [4-те видання]. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – 648 с.
13. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – [3-те вид., переробл. і доповн.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.
14. Решетнікова І. Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності / І. Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 91-96.
15. Решетнікова І. Л. Соціальний і етичний маркетинг : конфлікт цілей та інструментів їх досягнення / І. Л. Решетнікова // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції (25-27 жовтня 2018 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – С. 205-207.
16. Ромат Е. В. Реклама в системе маркетинга / Е. В. Ромат. – К.: Студцентр, 2008. – 480 с.
17. Соціально-етичний маркетинг : монографія / А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат, Г. В. Алданькова та ін.; за ред. А. А. Мазаракі та Є. В. Ромата. – Київ : КНТЕУ, 2013. – 327 с.
18. Три чверті споживачів вважають, що компанії мають бути екологічно свідомими // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 2. – С. 64-68.

Рецензент д.е.н., професор Кошій О.В.

УДК 005.94:005.591.6

Островська Г.Й., к.е.н., доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Проведено теоретичне узагальнення, передумови і практику становлення нового виду управлінської діяльності сучасних підприємств – менеджменту знань, що спрямований на накопичення та ефективне використання інтелектуального потенціалу. Запропоновано власне бачення терміну «менеджмент знань підприємства». Поглиблено методологічне підґрунтя та розроблено рекомендації щодо формування та функціонування інтегрованої системи менеджменту знань підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності. Вказано на основні вектори поліпшення системи менеджменту знань підприємства.

Ключові слова: менеджмент знань, система менеджменту знань підприємства, система управління якістю, інтеграція знань, цінність, продукування знань, використання знань.

Ostrowska H.

KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AS AN INSTRUMENT FOR EFFICIENT USE OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

There were carried out the theoretical generalization, preconditions and practice of formation of a new type of management activity of modern enterprises - knowledge management, aimed at accumulation and effective use of intellectual potential. Proposed own vision of the term "knowledge management enterprise". The methodological background is thoroughly developed and recommendations for the formation and functioning of the integrated knowledge management system of enterprises are developed in order to increase their competitiveness. It is indicated on the main vectors of improvement of the enterprise knowledge management system.

Keywords: knowledge management, enterprise knowledge management system, quality management system, integration of knowledge, value, production of knowledge, use of knowledge.

Островская Г.И.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Проведено теоретическое обобщение, предпосылки и практику становления нового вида управленческой деятельности современных предприятий – менеджмента знаний, направленный на накопление и эффективное использование интеллектуального потенциала. Предложено собственное видение термина «менеджмент знаний предприятия». Углубленно методологическое основание и разработаны рекомендации по формированию и функционированию интегрированной системы менеджмента знаний предприятий для повышения их конкурентоспособности. Указано на основные векторы улучшения системы менеджмента знаний предприятия.

Ключевые слова: менеджмент знаний, система менеджмента знаний предприятия, система управления качеством, интеграция знаний, ценность, продуцирование знаний, использование знаний.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Стратегічним напрямом сучасного підприємства є вибір інноваційного шляху соціально-економічного розвитку, що тісно пов'язаний із модернізацією виробництва, реалізацією принципу клієнтоорієнтованості та дотриманням знаннєво-орієнтованого підходу при виборі бізнес-моделі, що не порушує природного базису виробництва. Розв'язання цього напряму корпоративного управління реалізується на засадах менеджменту знань — концепції, що утворює міцне методичне підґрунтя для розроблення практичного інструментарію управління інтелектуальними активами підприємств в умовах становлення економіки знань.

З уваги на вищенаведене зазначимо, що у вітчизняних промислових підприємств виникає нагальна потреба в нових управлінських технологіях та інструментах щодо продукування, збереження та ефективного використання інтелектуальних ресурсів, що здатні забезпечити довгострокове зростання в перманентно мінливих умовах інформаційної економіки. Однак, для досягнення цих результатів, більшість підприємств мають компенсувати нестачу необхідних знань та навичок в контексті досягнення ними стійких конкурентних переваг. Безперечним є той факт, що менеджмент вітчизняних підприємств має надто загальне уявлення про концепцію менеджменту знань та, відповідно, управління знаннєвими ресурсами, ефективні способи використання інтелектуального потенціалу як щоденна практика до уваги не беруться. Тому виникає необхідність дослідження особливостей розроблення та впровадження системи менеджменту знань підприємств з акцентом на обґрунтуванні й висвітленні її взаємодії з системою управління якістю із метою забезпечення конкурентоспроможності й підвищення рівня інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання на міжнародних ринках.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. На особливу увагу з проблематики менеджменту знань заслуговують дослідження,

проведені плеядою зарубіжних учених, таких як: К. Віїг, Л. Прусак та Т. Давенпорт, І. Нонака та Х. Такеучі, Т. Стюарт, Д. Стаптон, П. Сенге, Ч. Деспрес та Д. Чавел, В. Буковіц та Р. Уїльямс. Актуальними на сьогодні є розробки сучасних вітчизняних науковців, зокрема Т. Андрусенка, Б. Андрушківа, Л. Батенка, О. Гребешкової, А. Наливайка, І. Павленка, Є Кузьміна, Л. Федулової та ін., які розвинули методологічні та прикладні аспекти в галузі менеджменту знань.

Незважаючи на широкий потік наукових та популярних публікацій за зазначеною проблемою питання інтеграції системи менеджменту знань та управління якістю залишається відкритим.

Цілі статті. Метою статті є поглиблення методологічного підґрунтя та розроблення рекомендацій щодо інтегрування системи менеджменту знань і управління якістю у руслі культурно-ціннісного підходу задля підвищення конкурентоспроможності підприємств та виведення їх на передові позиції ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Зазначимо, що менеджмент знань перетворюється на найважливіший чинник створення благ і забезпечує конкурентні переваги лише тоді, якщо в самій концепції вказане управління розглядається не як структурна ланка контролю, а розуміється і формується з орієнтацією на зміну парадигм. Динаміка знання має бути спрямована на упередження подій, на розвиток здатності підприємства до бачення майбутнього, а не на консервацію існуючого. Класична парадигма менеджменту знань, яка сформувалася на платформі детального поділу праці, є, за своєю суттю, диференціюванням й сегментуванням процесів навчання, праці та організаційної діяльності.

На нашу думку, менеджмент знань підприємства — це концепція стратегічного управління, яка спрямована на нагромадження та ефективне використання інтелектуального потенціалу на основі методів управління та нових інформаційних технологій задля збільшення або створення цінності підприємства та забезпечення принципово нових конкурентних переваг.

Розроблення та впровадження системи менеджменту знань має відбуватися у взаємозв'язку з вимогами стандартів, які використовуються на підприємствах. У результаті буде створено не кілька паралельно функціонуючих систем, а інтегрована система управління діяльністю підприємства.

На сьогодні стосовно функціональних напрямів діяльності та сфер управління підприємством розроблені відповідні підходи, а в багатьох випадках і стандарти систем управління. Найбільш відомим є стандартизований підхід до систем управління якістю ISO 9001, за яким безпосередньо здійснюється сертифікація систем якості підприємства. Серед систем, які безпосередньо стосуються процесу менеджменту знань, відомими є такі національні стандарти та різноманітні підходи окремих країн [1]:

– американський стандарт “Proposed Draft American National Standard. Knowledge Management Vocabulary” (2003 р.), проект якого спільно розроблявся Американським національним інститутом стандартизації та Радою GKEC (Global Knowledge Economics Council);

– європейський стандарт (“European Guide to Good Practice in Knowledge Management” (2003 р.), розроблений Європейським комітетом зі стандартизації;

– стандарт Великої Британії “Knowledge Management PAS 2001: A Guide to Good Practice”, розробником якого є Британський інститут стандартизації;

– стандарт Австралії “Interim Australian Standard. Knowledge Management” (2005 р.);

– азіатська серія стандартів КМ 8000, розроблена Азіатською асоціацією управління знаннями, де визначаються вимоги до вказаної системи управління (захисту інтелектуальної власності підприємства, управління інтелектуальним капіталом тощо).

Слід зауважити, що рівень менеджменту знань на вітчизняних промислових підприємствах значно поступається встановленим світовим стандартам, тому доцільно розробити конкретні рекомендації щодо створення ефективної системи менеджменту знань з урахуванням специфіки діяльності підприємств. На основі дослідження ринкових вимог до якості продукції можна зробити висновок, що відповідність серії стандартів якості ISO для західних, а в сучасних економічних умовах і вітчизняних підприємств, нерідко є умовою ведення ефективного бізнесу. Тому важливою є інтеграція системи управління якістю та системи менеджменту знань підприємства.

Сформована нами модель системи менеджменту знань підприємства ґрунтується на процесному підході та відображає практичний підхід щодо концепції менеджменту знань. В основу створеної нами моделі покладено принципи управління якістю [2], які найвище керівництво може використовувати для поліпшення показників діяльності підприємства.

1. Досягнення стійких результатів: керівництво підприємства зобов'язане розробити ключові інструменти, що підтримують реалізацію цілей, місію та бачення, які надалі впливають на задоволення потреб зацікавлених сторін.

2. Створення цінності для клієнта: підприємство повинно орієнтуватись на клієнтів, докладати всіх зусиль задля ідентифікації, вимірювання та задоволення їхніх потреб, залучати клієнтів у процеси менеджменту знань підприємства та забезпечувати найвищу цінність.

3. Лідерство, що ґрунтується на візії та натхненні працівників: керівники підприємства повинні володіти навичками, які дають їм змогу надихати працівників та стимулювати їхню творчість та відданість, що призводить до успіху підприємства.

4. Керування процесами: управління підприємством має ґрунтуватись на структурованих та узгоджених процесах з метою реалізації сформованої стратегії.

5. Прагнення співробітників до успіху: цей принцип базується на виробленні балансу між впровадженням стратегії підприємства та потребами і прагненнями працівників.

6. Креативний підхід та інновації: підґрунтям активізації інноваційного розвитку підприємства повинна стати співпраця з партнерами та стейкхолдерами.

7. Розвиток партнерства: цей принцип вказує на те, що співпраця з провідними партнерами в галузі розробки нових інноваційних рішень не повинна звужуватись лише до інтеграції учасників в ланцюжку поставок.

8. Відповідальність за стабільне майбутнє: досконалі підприємства (excellent organizations) повинні функціонувати відповідно до етичних принципів та цінностей, а також найвищих стандартів організаційної поведінки та прагнути до економічної, соціальної та екологічної стабільності.

Ефективність створення інноваційних продуктів потребує застосування специфічного методичного інструментарію менеджменту знань, що обумовлює свідомий вибір підприємствами форматів організації своєї роботи та сприяє урегулюванню організаційних процедур управління знаннями з метою перетворення знання на стратегічний актив підприємства. Для ідентифікації методів та інструментів системи менеджменту знань підприємств пропонуємо згрупувати їх за такими напрямками: а) організаційна структура підприємства, б) організаційна культура, в) інформаційні технології; г) людські ресурси (табл. 1).

Таблиця 1.

Методичний інструментарій системи менеджменту знань

Складові менеджменту знань	Методи та інструменти менеджменту знань
Організаційна структура та процедури	Функціонально організовані відділи менеджменту знань
	Проектно-орієнтовані організаційні структури
	Інституціоналізація оперативних ролей і функцій менеджменту знань
Норми, правила, які підтримує організаційна культура	Періодичні наради груп та команд з метою обміну знаннями
	Формування рекомендацій щодо формалізації інноваційних рішень з метою внутрішнього навчання
	Заохочення відкритих, неформальних внутрішніх ринків знань
	Стимулювання двостороннього обміну знаннями на основі індивідуального спілкування
	Упровадження стандартів внутрішньої і зовнішньої комунікації
	Звітування керівників проєктів про хід їх виконання і нові управлінські рішення
	Сприяння неформальним контактам за допомогою командних заходів
Інформаційні технології	Обмін професійною інформацією між менеджерами та співробітниками
	Формалізація моделей даних менеджменту знань
	Формування спеціалізованої бази управлінських знань
	Система управління контентом
	Карти знань з метою пошуку знанневих активів, важливих для успіху підприємства.
	Інформаційна підтримка професійного спілкування
	Дискусійні форуми
Людські ресурси	Мережеві системи, що дають змогу обмінюватися неявним знанням
	Вимірювання корпоративного успіху за критерієм створення нових унікальних знанневих ресурсів
	Навчання, спрямоване на поширення імпліцитних знань
	Стимулювання за успішний та покарання за недостатній безпосередній обмін знаннями, особливо неявними
	Політика найму, орієнтована на особистісні якості
	Розвиток навичок роботи в колективі

Примітка: складено автором на основі узагальнення та систематизації джерел [3]

Процес інтеграції знань можна подати у лінійному вимірі як ланцюжок знань, як певну послідовність стадій руху знань в інноваційному процесі з моменту створення до моменту їх трансформації в продукти і послуги: створення (за рахунок перероблення інформації творення нового знання); залучення (передавання й отримання знань) за рахунок некомерційних та ринкових каналів поширення; оволодіння (засвоєння) знаннями, що відбувається в процесі навчання та практичної діяльності економічних агентів; трансформація явних знань на неявні і навпаки внаслідок соціалізації знань, екстеріоризації, комбінації, інтеріоризації, а також перетворення індивідуальних знань на колективні; обмін знаннями (некомерційний та комерційний); зберігання знань на підґрунті їх кодифікації та об'єктивації; використання знань як трансформація інтелектуальних продуктів-новацій в інноваційні продукти, послуги, технології.

Основні завдання та їх реалізацію з метою отримання максимального ефекту від створення та впровадження системи менеджменту знань підприємства подано в табл. 2.

Таблиця 2.

Ефективне впровадження системи менеджменту знань підприємства

Завдання	Аспекти реалізації
1. Концентрація системи управління знаннями на створенні інновацій	<p>Основними методами вирішення проблем, пошуку нових ідей в рамках інноваційного процесу є такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 whys (<i>п'ять чому</i>). Метод дає змогу уточнити причини конкретної проблеми за допомогою її причинно-наслідкових зв'язків; • Appreciative Inquiry (<i>позитивне дослідження</i>). Пошук найкращих властивостей підприємства, які дають змогу йому досягнути успіху й залишатися ефективним та зростати в перспективі; • Backwards Forwards Planning (<i>зворотне складання графіка</i>) дає змогу одержати перспективу й розвивати шосте чуття перспекту, щоб розпочати дослідження; • Before Action Review (<i>підготовчий аналіз</i>). Метод попереднього оцінювання наявних ресурсів, знань, можливостей і ризиків та визначення дій для забезпечення погодженості між усіма сторонами, які будуть залучені в інноваційну діяльність; • Communities of Practice (<i>спільнота практики</i>). Обговорення проблеми, обмін знаннями й досвідом у співтоваристві людей, які захоплені спільною справою й прагнуть удосконалити свої знання й навички в цій галузі; • Concept Fan (<i>віяло ідей</i>). Спосіб виявлення альтернативного підходу до проблеми при абстрагуванні від усіх очевидних рішень; • Heuristic Ideation Technique (<i>генерування евристик</i>). Схема, що дає змогу генерувати нові ідеї, розділяючи їх на елементи і комбінуючи у різному порядку. • SCAMPER (<i>швидка оцінка</i>). Постановка питань, що стимулюють виникнення інноваційних ідей.
2. Моніторинг та опрацювання інформації про зовнішнє середовище	<p>Основні методи менеджменту знань для вивчення зовнішнього середовища такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environmental Scanning (<i>скасування зовнішнього середовища</i>). Метод може бути використаний в цілях планування, розвитку і контролю організаційних процесів; • Social Network Analysis (<i>аналіз мереж</i>). Метод візуалізації оточення підприємства, що дає змогу визначити переваги взаємодії людей для обміну знаннями.
3. Удосконалення процедур взаємодії з клієнтами та зовнішніми суб'єктами	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження Customer Relationship Management System, CRM-система (<i>Керування взаємодією з клієнтами</i>), як одного із головних інструментів включення клієнтів у процеси управління знаннями підприємства; • Stakeholders Analysis (<i>Аналіз думок зацікавлених сторін</i>). Дає змогу виявити ключові групи стейкхолдерів, їх думки і очікування щодо результатів проекту; • Stakeholders Management (<i>Відносини зі стейкхолдерами</i>). Метод дає змогу визначити, які стосунки є налагодженими із зацікавленими сторонами. Аналіз того, як ці відносини можуть бути перетворені в партнерські.
4. Інтегрування знань персоналу в бізнес-процеси	<p>Інтегровані в бізнес-процеси знання визначають подальший вектор розвитку системи організаційних знань і впливають на природний відбір корисних для підприємства знань. Будь-які знання, стаючи вхідним ресурсом для бізнес-процесів і набуваючи статус організаційних, одночасно стають колективним явищем.</p>
5. Стимулювання персоналу та зовнішніх стейкхолдерів до обміну та трансферу нових знань, з метою створення споживчих інновацій	<p>Створення максимально сприятливої атмосфери обміну знаннями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) формування мотивації обміну: <ul style="list-style-type: none"> • спеціальні програми мотивації обміну знаннями; • декларовані й підтримувані компанією цінності довіри й обміну знаннями; • відсутність або незначущість внутрішньофірмової конкуренції; 2) створення умов для обміну: <ul style="list-style-type: none"> • умови для роботи (ергономіка офісного простору – відкриті офіси без ширм й окремих кабінетів, навіть для керівництва; • умови для зустрічей – заходи, комунікативні технології; • умови для спілкування – регламент має передбачати можливість спілкування фахівців; • умови для обговорення – дошки й маркери (або інші технічні пристосування) у традиційних місцях спілкування фахівців; 3) забезпечення умов для комунікації та обміну інформацією, розроблення готового для використання контенту і створення культури обміну знаннями шляхом: <ul style="list-style-type: none"> • створення технологічних платформ і безпосередня робота з людьми (методичний аспект); • створення електронної інфраструктури (технологічний аспект).
6. Налагодження ефективних комунікацій	<p>Для налагодження ефективних комунікацій важливе встановлення соціальних зв'язків, удосконалення каналів передавання інформації і знань, у тому числі з використанням сучасних технологій, що підтримують управління знаннями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дослідження даних і текстів (<i>Data mining, Text Mining</i>) – розпізнавання образів, виділення значущих закономірностей із даних, що містяться в сховищах або вхідних чи вихідних потоках інформації; • системи управління документообігом (<i>Document management</i>), що забезпечують зберігання, архівацію, індексування, розміщення і публікацію документів; • засоби для організації спільної роботи (<i>Collaboration</i>) – мережі Інтернет, технології групової роботи, синхронні та асинхронні конференції; <ul style="list-style-type: none"> • корпоративні портали знань; • засоби, що підтримують ухвалення рішень (<i>Decision support</i>) – експертні системи, системи підтримки прийняття рішень, дискусійні групи тощо.
7. Підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень	<p>Оволодіння знаннями для управління означає системне і перспективне сприйняття життя, стратегічне бачення; вміння оволодіти знаннями в різних сферах (а не тільки в галузі економіки і права, як прийнято сьогодні вважати); знання законів розвитку соціальних систем; вміння використовувати знання і вводити нові в суспільну життєдіяльність, працювати з інформацією, критично її оцінювати, що розширює сферу творчої самостійності управління; всебічно обгрунтоване прийняття рішень – вміння передбачати соціальні та моральні наслідки прийнятих управлінських рішень.</p>

Примітка: складено автором самостійно.

Висновки. Важливим аспектом для ефективного впровадження моделі системи менеджменту знань підприємства є підтримка вищого керівництва підприємства, залучення у процес управління знаннями працівників усіх рівнів підприємства та їх взаємодія між собою, забезпечення надійного інформаційно-комунікаційного середовища, проведення навчання працівників, зацікавленість персоналу в процесі менеджменту знань через створення дієвої системи оцінювання та мотивації. Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу в реалізації Європейського вектору розвитку вітчизняної економіки.

Список використаних джерел:

1. Андрусенко Т. Управление знаниями [Электронный ресурс] / Т. Андрусенко. — Режим доступа : http://www.knowledgeboard.com/download/3390/Standards_KM.pdf.
2. Fundamental Concepts of EFQM [Электронный ресурс]. – European Foundation of Quality Management. — Режим доступа : <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/FundamentalConcepts/tabid/169/Default.aspx>.
3. Gallagher S. Using The Knowledge Management Maturity Model (KMM) As An Evaluation Tool [Электронный ресурс] / S. Gallagher, S. Hazlett. — Режим доступа : <http://bprc.warwick.ac.uk/km028.pdf>.

Рецензент д.е.н., професор Андрушків Б.М.

УДК 316.455; 316.6; 658.3

Помаз О.М. к.е.н., доцент

Безуглий А.С., Микоць К.В., Рыбалко В.А. здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

**ЗВ'ЯЗОК НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНТАЛІТЕТУ ПРАЦІВНИКІВ З
УПРАВЛІННЯМ КОНФЛІКТАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті розглянуто зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано особливості національного менталітету українських працівників, його слабкі сторони та вплив на управління конфліктами.

Ключові слова: національний менталітет, трудовий менталітет, характер, управління конфліктами, організація, організаційна культура.

Pomaz O., Bezgulyu A., Mikots K., Rybalko V.

**COMMUNICATION OF NATIONAL MENTALITY OF EMPLOYEES WITH
CONFLICT MANAGEMENT ON DOMESTIC ENTERPRISES**

The article deals with the connection of the national mentality of employees with conflict management at domestic enterprises. The peculiarities of the national mentality of Ukrainian workers, its weaknesses and the impact on conflict management are analyzed.

Key words: national mentality, labor mentality, character, conflict management, organization, organizational culture.

Pomaz A.M., Bezuglyy A.S., Mykots K.V., Rybalko V.A.

**СВЯЗЬ НАЦИОНАЛЬНОГО МЕНТАЛИТЕТА РАБОТНИКОВ С
УПРАВЛЕНИЕМ КОНФЛИКТАМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье рассмотрена связь национального менталитета работников с управлением конфликтами на отечественных предприятиях. Проанализированы особенности национального менталитета украинских работников, его слабые стороны и влияние на управление конфликтами.

Ключевые слова: национальный менталитет, трудовой менталитет, характер, управление конфликтами, организация, организационная культура.