УДК 65.014.134
JEL L 860

Нетреба І.О., к.е.н., доцент,
КНУ імені Тараса Шевченка

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Систематизовано теоретичні підходи до визначення категорії «управління знаннями». Розкрито напрями, за якими доцільно здійснювати формування системи управління знаннями на підприємстві. Уточнено етапи управління знаннями на підприємстві. Запропоновано показники оцінювання ефективності функціонування системи управління знаннями на підприємстві.

Ключові слова: *знання та досвід персоналу; система управління знаннями; інтелектуальний капітал.*

Постановка проблеми. Структурні зміни в економіці України призводять до необхідності використання нових форм управління капіталом підприємств. Ключовою ланкою у застосуванні різноманітних підходів до менеджменту інновацій виступає людина як носій нових знань, вміле використання яких призводить до появи винаходів, що підвищує вартість корпоративних активів підприємства. За цих умов особливого значення набуває впровадження систем управління знаннями, використання яких на практиці сприяє накопиченню ідей працівників, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематиці проблем впровадження та використання систем управління знаннями присвячена велика кількість наукових робіт, зокрема, можна виділити внесок вчених К. Віїга [1], який у 1986 році вперше використав термін «управління знаннями, а також І. Нонаки [2], що довів наявність «спіралі знань», в основу якої покладено механізм взаємодії явних та неявних знань людини у процесі продукування ідей. Вчений Б. Мільнер [3], визначив три складові, що складають систему управління знаннями: люди, технології та організація. Він обґрунтовує значущість людського фактора, оскільки саме людина здатна як створити і удосконалити систему управління знаннями так і зруйнувати її.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Нині поглибленого вивчення потребують аспекти, що пов'язані з етапами створення та становлення на підприємстві системи управління знаннями. На наш погляд, розглядати дане питання доцільно у взаємозв'язку людського, економічного і технічного факторів.

Формулювання завдань та цілей статті. Метою даного дослідження є вивчення особливостей формування і впровадження системи управління знаннями на підприємстві. Завдання, що стоять перед дослідженням: виокремити підходи до визначення терміну «управління знаннями на підприємстві»; обґрунтувати мету та етапи управління знаннями на сучасному підприємстві, визначити напрями створення системи управління знаннями на підприємстві, визначити показники, що уможливлюють оцінювання ефективності системи управління знаннями.

Виклад основного матеріалу. Як вже зазначалося, в економічній літературі представлені різноманітні трактування категорії «управління знаннями». Доцільно здійснити їх систематизацію, виділивши такі підходи (рис.1):

Підхід згідно загальної теорії систем. Характерним для цього підходу є трактування науковцями процесу управління знаннями із використанням ознак філософського мислення і виокремлення характерних особливостей, що найбільш притаманні соціальним системам, здатним власними зусиллями та наявними знаннями вивести на вищий рівень управлінські процеси в організації. Такий підхід розкритий у працях К. Віїга [1], І. Нонаки, Х. Такеучі [2].

↓

Підхід з позицій створення та примноження інтелектуального капіталу. Управління знаннями на підприємстві передбачає створення системи, що виконує функції збирання, систематизації, зберігання та використання тих знань працівників, що мають явний характер, ці знання становлять частину інтелектуального капіталу підприємства. Ключовою ланкою є персонал, як носій знань та досвіду. Основні положення підходу домінують у роботах: Е. Брукінга [4]: «…процес, який містить ідентифікацю інтелектуального капіталу, документальне оформлення і створення бази знань, оновлення та захист знань, розповсюдження знань всередині організації»; В. Буковіца та Р. Уільямса [5]: «…процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи»; Ю. Вовка [6]: «…процес, що є послідовністю певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності, та визначено послідовність етапів процесу управління знаннями»; М. Марінічевої [7]: «… створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов. В основу покладено принцип чотирьох Н: створення умов, за якими необхідні люди зможуть отримувати необхідну інформацію та знання в необхідний час для виконання необхідних завдань».

↓

Підхід з позиції створення конкурентних переваг та реалізації стратегій. Кінцевим результатом управління знаннями є підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається використанням компетенцій та досвіду працівників і втілюється у нових продуктах і послугах. Управління знаннями здійснюється з орієнтиром на зовнішнє оточення і створення переваг над конкурентами, що пов'язане з розробкою та реалізацією організаційних стратегій. Ці положення перетинаються із ситуаційним підходом в менеджменті і розкриті у роботах В. Томах [8]: «…безперервний багатогранний процес, за допомогою якого організація збільшує свої конкурентні переваги через своєчасне використання необхідних знань та обов'язковими елементами якого є визначення, збирання, вибір, зберігання, розподіл, використання, створення та продаж знань.; основна мета управління знаннями - зменшення дефіциту знань шляхом їх генерації, виявлення й дифузії, а також використання знань для створення нових і більш сильних конкурентних переваг»; В. Приймака [9]: «система управління знаннями може виступити як ключова модель оформлення, впровадження й розвитку стратегічного процесу, в якій знання розглядається не тільки як ресурс і результат діяльності організації, але й принцип роботи організації. Це основа реалізації всіх організаційних стратегій»; О. Бабиної [10]: «розвиток системи управління знаннями створює підґрунтя для перетворення інформації у стратегічний нематеріальний актив підприємства, що являє собою специфічні, унікальні, рідкісні знання, якими володіє кожний окремий співробітник компанії, і є ключовим фактором успіху у конкурентній боротьбі в умовах розвитку «нової» економіки»; А. Гапоненко [11]: «…систематичні процеси, на основі яких створюються, зберігаються, розподіляються і використовуються основні елементи інтелектуального капіталу, що необхідні для успіху організації; стратегія, що трансформує всі види інтелектуальних активів у вищу продуктивність, ефективність та нову вартість»

Рис. 1 Підходи до визначення категорії «управління знаннями»
Джерело: систематизовано автором.

Поділ на вищевказані підходи можна вважати досить умовним. На наш погляд, за своєю природою управління знаннями на підприємстві передбачає взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем і реалізацію ланцюжка «ідея – винахід - зростання величини інтелектуального капіталу – виробництво – комерціалізація - зростання

конкурентоспроможності», інакше всі зусилля по створенню та використанню системи управління на підприємстві не мають сенсу. Таким чином, сформулюємо визначення системи управління знаннями на підприємстві як системи, що призначення для збирання, обробки, систематизації, зберігання наявних знань, метою впровадження якої є сприяння реалізації професійних та особистих можливостей працівників, в умовах, коли поєднання компетенцій та досвіду стають активом підприємства і приносять соціально-економічний ефект.

Враховуючи викладені вище положення, формування систем управління знаннями доцільно здійснювати за двома напрямами:

1. Організаційно-управлінський:

1.1 Відношення вищого керівництва до проведення організаційних змін і розуміння необхідності впровадження системи управління знаннями [11, 12]. Очевидно, що для прийняття таких управлінських рішень система менеджменту підприємства повинна бути гнучкою і зрілою, що визначає її здатність до саморозвитку. Тобто, повинна бути зацікавленість керівництва у результатах нововведень, розуміння необхідності підтримки творчих працівників на різних рівнях управління. Керівники повинні ініціювати створення на підприємстві групи фахівців, що будуть виконувати функції навчання майбутніх користувачів особливостям роботи з системою управління знаннями. З метою ефективного управління процесами створення, використання та удосконалення системи управління знаннями необхідно створити на підприємстві координаційний центр з управління знаннями, до числа працівників якого входитимуть менеджери з управління знаннями.

1.2 Стратегічні орієнтири. Враховуючи результати досліджень, представлені у роботі [9], для керівників підприємства удосконалення системи управління знаннями повинно розглядатися як один із стратегічних напрямів розвитку, що поєднує у собі соціальну, інформаційну, наукову та виробничу складові. Це чинник, що сприяє втіленню знань і досвіду працівників у продукти і послуги, виробництво яких відбувається за участю інших видів ресурсів. Значущість формування та використання систем управління знаннями на мікрорівні підкріплена тим, що залежно від ступеня оригінальності ідей, новостворені продукти за своїми характеристиками можуть значно випереджувати продукцію конкурентів, підвищуючи, в кінцевому рахунку, рівень конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Мотиваційні важелі передбачають розробку керівниками низки мотивів і стимулів, використання яких у практичній діяльності позитивно впливатиме на поповнення системи ексклюзивними ідеями, якими володіють працівники. Так, доцільно створити базу результатів реалізації ідей працівників, що мали комерційний успіх. Це може бути однією зі складових мотиваційного механізму для продукування нових знань і внесення їх до системи, а також сприятиме поліпшенню обміну знаннями між працівниками.

2. Техніко-ергономічний.

2.1 Модульність побудови. Поділ системи на модулі відповідно до напрямів діяльності підприємства забезпечить персональний характер внесення даних з відповідним рівнем захисту від несанкціонованого доступу, водночас, діапазон результатів пошуку згідно запиту користувача буде охоплювати всі модулі системи.

2.2 Проблемно-орієнтований характер побудови системи з можливістю виявлення місць «перетину» знань та ідей. З технічної точки зору, використання системи

управління знаннями не повинно обмежуватися лише пошуком та представленням даних відповідно до запиту користувача. У системі повинна бути реалізована можливість співставлення інформації та виявлення точок перетину ідей для визначення користувачем можливих шляхів поєднання та використання знань із суміжних напрямів роботи підприємства. При наявності «перетину» знань, користувач може з'ясувати ступінь новизни власної ідеї; оцінити можливості співпраці з іншими працівниками чи підрозділами, якщо ідея виявиться життєздатною з точки зору керівництва і її реалізація буде економічно доцільною.

Враховуючи вищезазначені напрями, процедура управління знаннями буде включати такі етапи:

1 етап. Збір даних та їх реєстрація в системі.

2 етап. Впорядкування даних за об'єктами надходження, специфічними ознаками, елементами на основі використання можливостей програмного забезпечення, що покладене в основу системи.

3 етап. Фактичне перетворення знань працівників на інтелектуальний капітал підприємства – оформлення патентів, реєстрація раціональних пропозицій.

4 етап. Активне використання системи управління знаннями працівниками підприємства, продаж знань зовнішнім організаціям. Створення на основі знань як нематеріального активу матеріальних цінностей, що користуються попитом – нових чи удосконалених продуктів чи послуг, реалізація ідей щодо освоєння нових ринків збуту продукції і т.п.

На даному етапі використаємо виробничу функцію Кобба-Дугласа [13] для дослідження можливості розподілу витрат між приростом вартості основних фондів та приростом вкладень у подальший розвиток персоналу при реалізації нововведень на підприємстві.

Нехай T - витрати на придбання основних фондів для реалізації нових ідей (обладнання, технології і т.п.)

PR – витрати на залучення нових фахівців, навчання працівників, задіяних у процесах розробки, тестуванні, впровадженні нововведень.

У реальних умовах виробництва економічно доцільною є необхідність визначення оптимального співвідношення величини зміни двох вищезазначених факторів.

Функція $y = F(T, PR)$ пов'язує показники, які характеризують можливість заміщення одного фактора іншим.

Припустимо, що ми змінюємо PR на величину ΔPR. Потрібно визначити, на яку величину ΔT ми повинні змінити T, щоб випуск інноваційного продукту y залишився незмінним.

Вважаючи, що $y = const$, візьмемо повний диференціал від обох частин виразу $y = F(T, PR)$:

$$dy = \frac{\partial F}{\partial T} dT + \frac{\partial F}{\partial PR} dPR = 0, \text{ звідки}$$

$$\frac{\partial F}{\partial T} dT = -\frac{\partial F}{\partial PR} dPR$$

Використовуючи категорію «гранична норма заміни» фактора T на PR, отримаємо:

$$S_T = -\frac{dT}{dPR} = \frac{\partial F/\partial PR}{\partial F/\partial T}$$

- гранична норма заміни факторів.

Аналогічним чином можна визначити показник S_{PR}, причому $S_T \cdot S_{PR} = 1.$

Розглянемо випадок, коли $y = \alpha T + \beta PR$,

де α визначає вплив величини витрат на основні фонди T на обсяги випуску інноваційного продукту.

$\alpha \rangle 0$, тобто зменшення T призведе до зменшення обсягів виробництва.

$$\frac{\partial F}{\partial T} = \alpha;$$

$$\frac{\partial F}{\partial PR} = \beta$$

Для встановленої скінченої величини приросту витрат на основні фонди ΔT та приросту витрат на навчання персоналу ΔPR:

$\alpha \Delta T = -\beta \Delta PR$, звідси

$$\Delta T = -\frac{\beta}{\alpha} \Delta PR .$$

Якщо віддача від витрат на навчання персоналу вдвічі перевищує віддачу від витрат на основні засоби, то

$\frac{\beta}{\alpha} = 2$, тоді

$$\Delta T = -2\Delta PR .$$

Це означає, що для забезпечення незмінного обсягу виробництва інноваційного продукту, приріст витрат на навчання персоналу ($\Delta PR \rangle 0$) дає змогу вдвічі зменшити витрати на основні засоби ($\Delta T \langle 0$).

Вищезазначені положення справедливі для незначних змін показників ΔT та ΔPR, за умови, що величина витрат на основні фонди та навчання персоналу достатня для забезпечення виробництва інноваційного продукту.

5 етап. Оцінювання результативності функціонування системи управління знаннями з використанням наступних показників:

1. Показники, що характеризують формування та впровадження системи:

1.1.Частка інвестицій у створення і впровадження системи управління знаннями у загальному обсязі інвестицій у розвиток підприємства;

1.2.Чисельність зайнятих у розробці та впровадженні системи управління знаннями у загальній чисельності персоналу

1.3. Частка витрат на підвищення кваліфікації персоналу у структурі витрат підприємства (за період)

2. Показники результативності дифузії знань:

2.1. Коефіцієнт річної інноваційної активності працівника:

$$K_{i.a.n.} = \frac{Ч_{ід}}{T} \times 12$$

$Ч_{ід}$ – кількість ідей та пропозицій працівника, внесених до системи та успішно реалізованих (протягом періоду роботи на даному підприємстві);

T – тривалість роботи працівника на підприємстві (місяців).

Зазначимо, що даний показник доцільно розраховувати для персоналу, що працює на підприємстві не менше одного року.

2.2. Кількість реалізованих ідей на одну грн. приросту прибутку підприємства (за період);

2.3. Ефективність реалізації нових ідей

$$E_{.н.і.} = \frac{П_{н.і.}}{\sum B_{н.і.}} \times 100$$

$П_{н.і.}$ - прибуток отриманий від впровадження нових ідей (за період)

$B_{н.і.}$ - сукупні витрати підприємства на впровадження ідеї.

Оцінювання внеску у зростання прибутку підприємства доцільно здійснювати за різними об'єктами: працівниками, відділами, напрямами роботи і т.п.

Окрім кількісних показників, можна виокремити і якісні позитивні результати, яких можна досягти у результаті використання системи управління знаннями на підприємстві:

1. Удосконалення процесів обміну знаннями між працівниками підприємства, що сприяє генеруванню нових ідей або пошуку нових напрямів використання вже існуючих на підприємстві розробок. Це один із найважливіших якісних результатів, що має соціальну спрямованість.

2. Підвищення рівня самоорганізації та самоконтролю персоналу.

3. Поєднання управлінських, організаційних, виробничих нововведень, результатом яких стає створення та виведення на ринок інтелектуальномісткого товару чи послуги.

4. Залучення працівників до участі у поповненні системи персональними знаннями, що до цього часу мали неявний характер [14].

Висновки. Таким чином, формування та використання системи управління знаннями на сучасному етапі розвитку бізнесу є ключовим фактором зростання підприємства у довгостроковій перспективі. Завданням керівників є контроль за розвитком етапів формування, становлення та використання системи управління знаннями на підприємстві, підтримка творчих працівників, що виступають генераторами оригінальних ідей, або здатні розвинути вже існуючі ідеї і довести їх до рівня конкретного продукту праці, що носить матеріальний чи нематеріальний характер (товар або послуга). Вдале поєднання технічного, економічного, організаційного та мотиваційного аспектів у сфері управління персоналом здатне надати нового змісту результатам генерації ідей та обміну ними а в окремих випадках, навіть вирішити проблему виживання підприємства в умовах кризи. Серед перспективних напрямів досліджень доцільно виділити визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що сприяють або перешкоджають впровадженню системи управління знаннями на підприємстві, а також розробка методичних положень оцінювання впливу системи управління знаннями на створення конкурентних переваг підприємства.

Література.

1. Wiig K.M. Integrating intellectual capital and knowledge management / K.M. Wiig // Long Range Planning. – 1997. – Vol. 30, № 3. – Pp. 399-405.
2. Nonaka I. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi // Harvard Business Review, November-December. – 1991. – № 22 (28). – Pp. 40-44.

3. Мильнер Б.З. Управление знаниями в современной экономике: научный доклад / Б. З. Мильнер. – М.: Институт экономики РАН, 2008. – 76 с.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии. (Теория и практика менеджмента) / Э Брукинг. – СПб.: Питер, 2001. – 287 с.
5. Bukowitz W., Williams R. The Knowledge Management Fieldbook. London, Financial Times Prentice Hall, 1999. – P.2.
6. Вовк Ю.Я. Процесс управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23. - С. 343-351.
7. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100 % / М.К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
8. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості / В.В. Томах // Проблеми економіки. – 2014. - № 2. - С.161-165.
9. Приймак В.М. Стратегії КМ-орієнтованих організаційних змін / В.М. Приймак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. «Економіка». – 2011.-Вип. 121-122. - С. 66-72.
10. Бабина О.Є. Управління знаннями як складовою потенціалу підприємства./ Бабина О.Є., Андреюшина Т.І.// Водний транспорт. Зб.наук. праць КДАВТ.-К.:КДАВТ, 2012.- № 2 (14). – С. 101-106.
11. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. / А. Л. Гапоненко.- М.: Эксмо, 2008.- 400 с.
12. Герасименко О. О. Управління знаннями на підприємстві: концептуальні засади та механізми / О. О. Герасименко // Вчені записки : зб. наук. праць. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]. – К.: КНЕУ, 2009. – № 11. – С. 148 – 153.
13. Козьменко О.В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика) / О.В. Козьменко, О.В. Кузьменко. – Суми: Університетська книга, 2014. – 406 с.
14. Нетреба І. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «інформаційний ресурс» / І. О. Нетреба // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. «Економіка». – 2014. – Вип. 8. – С. 70-73.

References.

1. Wiig, K. (1997), “Integrating intellectual capital and knowledge management ”, Long Range Planning, vol. 30, no. 3, pp. 399-405.
2. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1991), “The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation ”, Harvard Business Review, no. 22 (28), pp. 40-44.
3. Myl'ner, B.Z. (2008) Upravlenye znanyiamy v sovremennoj ekonomyke: nauchnyj doklad [Knowledge management in the economics of the modern: Scientific report], Ynstytut ekonomyky RAN, Moscow, Russia.
4. Brukynh, E. (2001) Yntellektual'nyj kapytal: Kliuch k uspekhu v novom tysiacheletyy. (Teoryia y praktyka menedzhmenta) [Intellectual capital: the key to success in the new tisyacheletii. (Theory and Practice of Management)], Pyter, St. Petersburg, Russia.
5. Bukowitz, W.and Williams, R. (1999), The Knowledge Management Fieldbook, Financial Times Prentice Hall, London, UK.
6. Vovk, Yu.Ya. (2013) “Protsess upravlinnia znanniamy pidpryiemstva ta joho osoblyvosti”, Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy, vol. 23, pp. 343-351 (ukr).
7. Marynycheva, M.K. (2008) Upravlenye znanyiamy na 100 %. [Knowledge Management 100%], Al'pyna Byznes Buks, Moscow, Russia.
8. Tomakh, V.V. (2014) “Sutnist' protsesu upravlinnia znanniamy pidpryiemstv promyslovosti”, Problemy ekonomiky, vol. 2, pp.161-165 (ukr).
9. Pryjmak, V.M. (2011) “Stratehii KM-oriientovanykh orhanizatsijnykh zmin”, Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. “Ekonomika”, vol. 121-122, pp. 66-72 (ukr).

10. Babyna, O.Ye. and Andreiushyna T.I (2012) “Upravlinnia znanniamy iak skladovoiu potentsialu pidpryiemstva”, Vodnyj transport. Zb.nauk. prats' KDAVT.-K.:KDAVT, vol. 2 (14), pp. 101-106. (ukr).
11. Haponenko, A.L. (2008), Upravlenye znanyiamy. Kak prevratyt' znanyia v kapytal [Knowledge Management. How to turn knowledge into capital], Eksmo, Moscow, Russia.
12. Herasymenko O.O. (2009) “Upravlinnia znanniamy na pidpryiemstvi: kontseptual'ni zasady ta mekhanizmy”, Vcheni zapysky : zb. nauk. prats', vol. 11, pp. 148 – 153 (ukr).
13. Koz'menko O.V. (2014) Ekonomiko-matematychni metody ta modeli (ekonometryka) [Economic-mathematical methods and models (econometrics)], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
14. Netreba I.O. (2014) “Teoretychni pidkhody do vyznachennia katehorii informatsijnyj “resurs”, Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. “Ekonomika ”,vol. 8, pp. 70-73.

Нетреба И.А., к.э.н., доцент,
КНУ имени Тараса Шевченко

ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Систематизированы теоретические подходы к определению категории «управление знаниями». Раскрыты направления, по которым целесообразно осуществлять формирование системы управления знаниями на предприятии. Уточнены этапы управления знаниями на предприятии. Предложены показатели оценивания эффективности функционирования системы управления знаниями на предприятии.

Ключевые слова: *знания и опыт персонала, система управления знаниями, интеллектуальный капитал.*

Netreba I.O., PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv

FORMATION AND USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

In the paper the existing theoretical approaches to the definition of the "knowledge management": (1) treatment in general systems theory, (2) the creation and enhancement of intellectual capital (3) create competitive advantages and strategy implementation. Defined organizational and managerial, and technical and ergonomic lines which should be carried out forming a system of knowledge management in the enterprise. Expediency of modular construction and problem-oriented character building system that will improve the exchange of information and optimizes the search and selection of ideas. Author determined elements of personnel motivation for the revitalization of the system. Specified stages of knowledge management in the enterprise, including (1) data collection and registration system; (2) organize data objects, features, elements; (3) The actual transformation of knowledge workers in the intellectual capital of the company; (4) the use of active systems and sales staff knowledge outside organizations; (5) evaluating the effectiveness of the system of knowledge management. Indexes evaluation of the effectiveness of the system, covering the formation and implementation of efficiency and diffusion of knowledge. Used Kobb-Duglas product function to study the sharing of costs between the growth of fixed assets investment and growth in the further development of staff in the implementation of innovations. Shows qualitative benefits that the company receives by the use of knowledge management systems: improving knowledge transfer between employees, which contributes to the generation of new ideas; raising the level of self-organization and self-control staff; interaction management, organizational, industrial innovations to create and bring to market intelektualnomistkyh goods or services; involvement of personnel in replenishing system exclusive knowledge.

Keywords: *knowledge and experience of the personnel management system knowledge, intellectual capital.*