

УДК 332.27

Олійник П.О.

*аспірант кафедри «Менеджмент»  
Донбаської державної машинобудівної академії***УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ  
І ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ЗНАНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ****KNOWLEDGE MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT  
FOR THE ESTABLISHMENT AND USE OF NEW KNOWLEDGE  
IN THE ORGANIZATION****АНОТАЦІЯ**

У статті визначено моделі і технології управління знаннями, визначені фактори, які впливають на процес управління знаннями. Розглядаються основні концепції розвитку менеджменту знань, а саме концепції явного і неявного знання, інформаційного менеджменту. Розглядаються сучасні підходи до визначення ролі в організації, основні напрями використання знань, роль знань в інноваційній діяльності організації. Проаналізовано стан процесу управління знаннями на підприємствах. Запропоновані заходи щодо підвищення рівня системи управління знаннями.

**Ключові слова:** управління знаннями, ринковий актив, інтелектуальний капітал, бази знань, системи управління.

**АННОТАЦИЯ**

В статье определены модели и технологии управления знаниями, определены факторы, которые влияют на процесс управления знаниями. Рассматриваются основные концепции развития менеджмента знаний, а именно концепции явного и неявного знания, информационного менеджмента. Рассматриваются современные подходы к определению роли в организации, основные направления использования знаний, роль знаний в инновационной деятельности организации. Проанализировано состояние процесса управления знаниями на предприятиях. Предложены меры по повышению уровня системы управления знаниями.

**Ключевые слова:** управление знаниями, рыночный актив, интеллектуальный капитал, базы знаний, системы управления.

**ANNOTATION**

The article defines the models and technologies of knowledge management, determines the factors that influence the knowledge management process. The main concepts of knowledge management development are considered, namely: concepts of explicit and implicit knowledge, information management. The modern approaches to the definition of the role in the organization, the main directions of the use of knowledge, the role of knowledge in the organization's innovative activities are considered. The state of knowledge management process at enterprises is analyzed. Proposed measures to improve the level of knowledge management system.

**Keywords:** knowledge management, market asset, intellectual capital, knowledge base, management system.

**Постановка проблеми.** Головною економічною передумовою виникнення потреби в «управлінні знаннями» є перетворення знань у цінний ринковий актив і прагнення підприємств та організацій використовувати його для посилення своїх конкурентних переваг. Для цього організаціям насамперед необхідно повернутися обличчям до споживача, використовувати свої знання для вирішення проблем споживача, організувати моніторинг споживчої сфери з позиції управління і створення нових знань, навчитися керувати творчим потенціалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням цієї проблеми займаються зарубіжні та вітчизняні вчені – А. Букович, У. Руфь, Т. Гаврилук, Б. Мильнер, П. Сенге.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однією з причин підвищеного інтересу до управління знаннями є розвиток комунікаційних та інформаційних технологій. Ці технології дають змогу обмінюватися величезними масивами інформації незалежно від географічного положення учасників процесу і реального часу.

Найбільш прибутковим і привабливим напрямом для вкладення інвестицій стали розробки високих технологій та сервісу, які визначають швидку окупність вкладених коштів, знижують залежність від забезпечення сировиною, дають можливість захопити нові ніші використання товарів або послуг.

**Метою статті** є поглиблення теоретичних основ формування системи управління знаннями та розроблення науково-методичних положень щодо вдосконалення механізму управління знаннями.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В обстановці гострої конкурентної боротьби, щоб приймати адекватні рішення, важливо чітко знати, якою сумою знань володіє організація. Зараз це необхідна умова виживання. Майже всі компанії мають величезний вихідний багаж даних і практичного досвіду. Поки ця інформація розпорошена в базах даних, сховищах документів, електронних листах, звітах про продажі і, зрозуміло, в головах співробітників. Проблема в тому, щоб організувати доступ до цих даних, надавши їм зручної для використання форми. Це не завжди просто, а коли потрібно до того ж вирішити обидва завдання швидко, так, щоб прийняти на основі аналізу інформації невідкладне рішення, завдання може виявитися практично нездійсненним – якщо ви не маєте у своєму розпорядженні системи управління цією інформацією [2, с. 72].

Концепція управління знаннями належить до числа тих розпливчастих понять, що можуть одночасно здаватися як усеосяжними, так і не означаючими нічого конкретного. За останні роки цю концепцію ототожнювали то з управлінням документами, то з інформаційними сис-

темами для бізнесу, то із засобами колективної роботи, то з корпоративними порталами і багатьма іншими модними новинками. Але система управління знаннями – це не просто окремо взятий продукт. Мова радше йде про всеохоплюючу стратегію підприємства, ціль якої – виявити і звернути на користь фірмі всю наявну в неї інформацію, досвід і кваліфікацію співробітників, для того щоб підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити час реакції на мінливі ринкові умови.

Поняття «управління знаннями» народилося в середині 90-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформації набули особливої гостроти, ставши критичними. З'ясувалося, що основне вузьке місце – це обробка знань, накопичених фахівцями компанії. Знання, що не використовується і не зростає, у результаті застаріває і стає марним, так само як і гроші, що зберігаються, не перетворюючись в оборотний капітал, зрештою знецінюються. Знання ж, що поширюється, здобувається й обмінюється, навпаки, генерує нове знання. Існують десятки визначень знання, але в системах знання – це фундаментальний ресурс, що базується на практичному досвіді фахівців і на даних, використовуваних на конкретному підприємстві [1, с. 25].

Ресурси знань розрізняються залежно від галузей індустрії і додатків, але, як правило, у них входять методики, технології, процедури обробки інформації, що нагромадилися в процесі функціонування підприємства; керівництва, листи, новини, дані про замовників і конкурентів, схеми, креслення й інші дані. Традиційно проектувальники систем управління знаннями орієнтуються в основному на менеджерів, хоча є і тенденція брати до уваги більш широке коло працівників організації.

Таким чином, управління знаннями – загальна назва для методик, що організують процес комунікацій (цільового спілкування) у корпоративних співтовариствах, спрямовуючи його на витяг нових і відновлення наявних знань у компанії, що допомагають співробітникам вчасно вирішувати задачі, приймати рішення і починати необхідні дії, одержуючи потрібні знання в потрібний час. Такі методики на 80% використовують гуманітарні технології і тільки на 20% – рішення в галузі інформаційних технологій [3, с. 97].

Застосування методик управління знаннями уможливорює використання колективного досвіду та знань і перетворення їх в інтелектуальний капітал.

Для інтеграції в єдиний комплекс системи управління знаннями використовують низку технологій:

- традиційні системи автоматизації й інформаційно-пошукові системи;
- електронну пошту, корпоративні мережі й інтернет-сервіси;
- бази і сховища даних;
- системи електронного документообігу;

- спеціалізовані програми обробки;
- експертні системи і бази знань.

Фахівці вважають, що в організаціях у тій чи іншій формі використовуються тільки 20% усіх знань, що стають «явними»; це означає, однак, що 80% знань залишаються незатребуваними. Вони залишаються в серцях і розумах співробітників цих організацій. Доступ до цих «невиражених» знань може бути отриманий тільки у процесі взаємодії людей. Основним механізмом для створення цінних знань і їх застосування є спілкування серед співробітників, що спільно працюють у межах цієї організації, а таке спілкування цілком перебуває у сфері впливу співтовариств.

У компаніях, де не застосовуються методики управління знаннями, вирішення завдань і прийняття рішень регулярно здійснюється в умовах недостатньої поінформованості співробітників, які використовують тільки власний досвід і знання, що не завжди відповідає необхідній для вирішення нових завдань компетенції.

Роль гуманітарних технологій полягає у створенні спеціальних умов, за яких обмін знаннями відбувається не хаотично, а цілеспрямовано.

Існує деяка різниця між інформацією і знаннями. Інформація сама по собі може виявитися в принципі марною, якщо, зіштовхнувшись із завданням, працівник не розуміє, де шукати необхідну інформацію, як її використовувати і до кого звернутися по допомогу. Знання знаходяться у розумах людей і виявляють себе в момент взаємодії між ними. У процесі спілкування співробітники обмінюються знаннями, що неможливо почерпнути з документації й інших джерел інформації. Необхідно спрямовувати цю взаємодію на досягнення мети, генерацію нових ідей і відновлення наявних знань.

Оскільки передача знань відбувається тільки під час взаємодії між конкретними людьми, формування співтовариства як середовища людей, об'єднаних загальним професійним інтересом чи загальною метою, що дає змогу установити контакт між тими, хто шукає знання, і джерелом знань в умовах довіри і з використанням сформованих особистих зв'язків одне з одним, є найважливішим завданням.

Форма представлення знань повинна уможливлювати їх пошук і освоєння з метою подальшого використання. Це означає, що знання, формалізовані в явному виді, будучи освоєними, можуть стати частиною досвіду співробітника і бути використані ним для вирішення завдань і прийняття рішень.

Корпоративна інформація може зберігатися у двох формах. Матеріальна, чи явна інформація – це дані і знання, які можна знайти в документах організації у формі повідомлень, листів, статей, довідників, патентів, креслень, відео- й аудіозаписів, програмного забезпечення. Персональна, чи прихована інформація – це персональне знання, пов'язане з індивідуальним досвідом. Саме приховане знання – це прак-

тичне знання, що є ключовим для прийняття рішень і управління. У дійсності ці два типи інформації, як дві сторони однієї медалі, однаково важливі в структурі системи управління знаннями [3, с. 105–106].

Отже, сьогодні управління знаннями і здатність організації до навчання стають ключовою компетенцією фірмового менеджменту. Серед менеджерів сфери управління людськими ресурсами, що особливо займаються розвитком персоналу, з 80-х років великою популярністю користується концепція «навчальної організації». Розроблені на її базі моделі і методи мають високу евристичну цінність, допомагають менеджерам більш глибоко і плідно організувати навчальні процеси на підприємствах.

Термін «навчальні організації», що широко поширився в Європі і США в 1990-ті рр., в Україні став відомий недавно. Одна з відомих у нас концепцій навчальної організації належить американцю П. Сенге. Інша, «європейська», була розроблена декількома авторами: Т. Бойделом, Н. Діксоном і П. Сенджем.

Навчальні організації – це не нова модель побудови і розвитку компанії, а радше комбінація передових управлінських інструментів, зведених воедино [1, с. 88].

Концепція П. Сенге базується на п'ятьох «уміннях організації».

Перше «уміння» – майстерність в удосконалюванні особистості. Хоча в бізнес приходять енергійні люди, мало хто з них досить довго залишається «на підйомі». Більшість починають берегти сили і вже до 30 років утрачають відданість справі, почуття особистої значущості і наснагу. Однак лише деякі компанії заохочують своїх співробітників у русі вперед, інші в результаті мають невикористані ресурси, що пропадають.

Друге «уміння» – це інтелектуальні моделі. Моделі як стереотипи щодо різних управлінських ситуацій так само укорінені в нас, як і чисто побутові. Саме тому багато гарних управлінських ідей так і залишаються невітленими в житті.

Третє «уміння» – це загальне бачення. Багато керівників не надають значення тому, що їхнє особисте бачення розвитку організації незрозуміле і неподільване всіма співробітниками. На думку П. Сенге, завдяки загальному баченню люди вчать не тому, що їм так веліли, а тому, що їм цього хочеться.

Четверте «уміння» – це групове навчання. Однак тут мова йде не тільки про тренінги чи семінари, але і про вільний обмін думками в групах – діалог. П. Сенге думає, що саме діалог між співробітниками приводить до таких прозрень, що можуть бути абсолютно недоступні для кожного окремо.

П'яте «уміння» – це системне мислення. Без цієї дисципліни всі інші уміння залишаються розрізненими прийомами, модною новинкою науки управління. При цьому життєво важ-

ливо, щоб усі п'ять «умінь» розвивалися не поодино, а системно.

Навчальна організація припускає, що навчання – не просте нагромадження знань, а осмислений розвиток умінь їх використовувати. Є багато думок щодо властивостей, якими повинна володіти організація, щоб вважатися «навчальною». Авторі «європейської» концепції дають 11 характеристик навчальної організації.

1. Навчальний підхід до вироблення стратегії. Стратегія і політика компанії розглядаються як процес, що безупинно протікає. Бізнес-плани постійно міняються, удосконалюючись з урахуванням нових факторів.

2. «Партисипативна» політика управління. Працівники організації беруть участь у виробленні стратегії і політики компанії. Політика організації відбиває цінності всього колективу, а не тільки топ-менеджменту.

3. Інформаційна відкритість. Інформація в більшому ступені використовується для розуміння прийняття правильних рішень, що відбувається в цілях, а не як підстава для винагороди чи покарання.

4. Облік і контроль діяльності організації. Системи обліку, бюджетування й аналізу будуються таким чином, щоб вони були корисні у процесі навчання й удосконалювання людей. Фінансові системи будуються таким чином, щоб кожен працівник почував відповідальність за ті ресурси, що знаходяться в його розпорядженні.

5. Внутрішній обмін послугами. Кожен підрозділ і поставляє, і споживає послуги. Підрозділи, відділи, секції мають реальні можливості для того, щоб діяти за своїм розсудом.

6. Гнучкі механізми винагороди. Поняття «винагорода» розглядається ширше, ніж оплата праці. Усі працівники залучені в процес визначення оптимальних форм винагороди. Головний принцип визначення винагорода – внесок працівника в загальні результати діяльності організації.

7. Структура, що дає працівникам можливості. Підрозділи й інші «межі» елементів організації розглядаються радше як тимчасова структура, яку за необхідності можна змінити. Посади і ролі в організації розподілені таким чином, що створюють умови для експериментів і росту. Організація має звід регламентів і процедур, хоча вони і не мають визначального значення і завжди можуть бути змінені після відповідного обговорення.

8. Постійне «сканування» навколишнього середовища. В обов'язки кожного працівника входить збір інформації для організації про те, що робиться за її межами. На кожних зборах працівників розглядаються події, що відбуваються в їхньому бізнес-оточенні.

9. Спільні проекти організації і пов'язаних груп. Організація вибудовує партнерські відносини з постачальниками і споживачами послуг. Організація є ініціатором у здійсненні спільних

проектів зі споживачами, постачальниками, не втрачаючи можливості спільного навчання.

10. Клімат, що сприяє навчанню. Головний принцип роботи для кожного працівника організації – завжди прагнути до вивчення й удосконалення того, що робиш. Кожен працівник має право на помилку. Працівники мають у своєму розпорядженні час, щоб обговорювати й аналізувати практику, учитися на власному досвіді.

11. Постійний саморозвиток кожного співробітника. На кожного працівника виділяється визначений бюджет для його саморозвитку; він самостійно вибирає необхідні для себе теми. В організації заохочується вміння брати на себе відповідальність. Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника – центральна ланка планування його кар'єри [1, с. 90–93].

Пропонована тут модель процесу управління знаннями виходить із того, що аналіз і представлення про реальність, а, отже, і створення нової реальності на підприємстві можливі лише на базі трьох основних процесів – праці, навчання й організації. Лінійність нашого письмового способу комунікації (текстів) припускає і лінійний характер протікання процесу і побудови ієрархічних відносин.

Як метапроцеси на схемі показані комунікація і рефлексія. Комунікація як потік і обмін інформацією усіх видів і у всіх напрямках визначає якість контактів і зв'язків по всій організації, що не тільки виникають завдяки їй, але і впливають на неї. Зворотний зв'язок – найважливіша складова частина комунікації. Для високорозвинених комунікаційних процесів характерна безліч типів зворотного зв'язку. У практиці менеджменту спостерігаються різноманітні труднощі у сфері комунікації. Монологічні режими замість діалогових, проблеми прийнятності інформації та її вірогідності – лише деякі із симптомів наявності комунікаційних бар'єрів у навчанні і застосуванні знань.

Рефлексія (на відміну від вивчення) є метапроцесом складного навчання. У кантіанському змісті рефлексія – це стан занепокоєння, що виникає під впливом постановки під питання «абсолютних» істин, умоглядних моделей, конструкційних принципів навколишньої дійсності, знань, цінностей, прямих і непрямих наслідків тощо. Комунікація і рефлексія – це, по суті, метапроцеси, що у принципі не мають кінця і не можуть бути довершені.

Субпроцеси цієї моделі можуть, з одного боку, протікати плавно і послідовно, з іншого – мати рекурсивний, круговий характер. Водночас вони легко комбінуються, даючи щоразу різні результати.

Субпроцеси реалізуються на трьох рівнях. У «навчальних організаціях» відносно часто вони йдуть на індивідуальному і груповому рівнях. Ключовим завданням управління знаннями є організація третього, інституціонального рівня, тобто структур і політики стосовно

внутрішньофірмових і зовнішніх процесів виробництва, розподілу і використання знань (наукові дослідження і розробки, професіоналізація, управління людськими ресурсами тощо). На цих трьох рівнях здійснюється низка приватних процесів.

Пошук і аналіз інформації супроводжується проблемами науково-стратегічного, методологічного й економічного характеру, пов'язаними з ідентифікацією знання і його джерел і витратами на обробку інформації. Перед менеджментом постає питання про пріоритетність знання – яке знання визнати чи проігнорувати і виключити як підозріле у змісті чи надійності. Соціологія стверджує, що в будь-якій системі є привілейоване знання, інше ж знання, так зване аматорське (наприклад, молодих чи, навпаки, людей похилого віку), у розрахунок не приймається.

У субпроцесі «планування і прийняття рішень» особливо виразно виявляється необхідність нової парадигми управління знаннями, що виключила б сегментування праці, навчання й організаційного процесу. Ці три основних процеси виявляються ефективними, якщо вони будуть інтегровані, тобто синхронізовані й пов'язані одне з одним. Стратегічне значення процесу «організація» у вигляді планів і рішень у межах процесів «праця» і «навчання» стає відразу ж очевидним, якщо він не обмежується індивідуальним (персональним) рівнем, а переходить на груповий (культурний) та інституціональний (політичний) рівні. Саме в цьому і полягає головне завдання управління знаннями на підприємстві.

Класичні організаційно-психологічні теми мотивації, опору, ідентифікації, участі чи неучасті виявляються у питанні, яким чином реальний намір може бути побудовано, який процес і які відносини напруженості чи джерела розриву повинні бути враховані.

Запропонована модель управління знаннями розрахована насамперед на малі і середні підприємства. Необхідність у її розробленні викликана, зокрема, тим, що система менеджменту знань на великих підприємствах з їхньою традицією диференціації виробництва, розподілу знань і відповідними структурами нереальна для малих і середніх компаній.

**Висновки.** Знання – це субстанція, що є основою всіх соціально-економічних процесів. Спочатку процес передачі знань був частиною освітніх установ. Потім знання придбали товарний вигляд. Зараз знання стали не тільки товаром, але і корпоративною практикою. Тому виникає гостра необхідність учити навичкам роботи зі знаннями й умінню управляти знаннями.

У світі відбулися великі організаційні зміни, що відбулися на характері ведення ділової колективної діяльності. Організації постійно знаходяться під впливом таких факторів, як глобальна конкуренція, прискорення процесів зі впровадження нововведень і прийняття



рішень, підвищення продуктивності праці співробітників і перехід до послуг і продуктів, заснованих на управлінні знаннями.

Сучасна компанія діє в умовах зростаючої конкуренції, яка носить хаотичний, складний і глобальний характер, що вимагає скорочення часу реакції в умовах обмежених ресурсів. Знання співробітників і організацій загалом стають цінним ресурсом, що починає враховуватися нарівні з іншими матеріальними ресурсами. Сучасні методики управління знаннями дають змогу досягати вимірних бізнес-результатів від їхнього впровадження.

Очевидно, що наявність в організації такої концепції, як управління знаннями допомагає вивести підприємство на новий, якісний рівень ведення бізнесу. На жаль, основні принципи управління знаннями одержали визнання зовсім недавно, коли багато вітчизняних підприємств і організацій унаслідок відсутності чи ігнорування такої системи потерпіли фіаско.

Тому основним завданням є абсолютне впровадження такої програми в кожне підприємство. Причому не має значення, приватний це сектор чи державний, важлива наявність такої системи як обов'язкової та невід'ємної. Варто також зазначити, що вітчизняним бізнесменам легше адаптуватися до цієї програми внаслідок того, що український бізнес порівняно молодий, йому не прийдеться рятуватися від старих принципів у менеджменті, що дасть змогу лаконічно вбудуватися в ідеальну модель, яку сьогодні представляє програма управління знаннями.

---

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Букович А., Руфь У. Управління знаннями. Керівництво діями. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 357 с.
2. Гаврилюк Т.А., Хорошевський В.Ф. Бази знань інтелектуальних систем. – К: Либідь, 2000. – 422 с.
3. Мильнер Б.З. Управління знаннями. М.: ИНФРА-М, 2003г. – 465 с.