

- тронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.haygroup.com/www/Index.aspx>
5. Офіційний сайт компанії «Society for Human Resource Management» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>
6. Офіційний сайт компанії «Kenexa Research Institute» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kenexa.com/KenexaResearchInstitute>
7. Офіційний сайт Британського Інституту персоналу (CIPD) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cipd.co.uk>
8. Офіційний сайт компанії «Peak Point» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://peakpoint.ru/research>
9. Офіційний сайт компанії «Крафт Фудз Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kraftfoods.com.ua/kraft/page?PageRef=1>
10. Офіційний сайт організації Єдине освітнє інформаційне вікно України МОНМСУ та ІА «Світ освіт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.com/news/17-02-2011/1297934992/>

УДК 658.310.8.012

## ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗНАННЯМИ

**М. В. Мартиненко, кандидат економічних наук**

На сучасному етапі економічного розвитку вітчизняні підприємства й організації все частіше стикаються, з одного боку, з проблемою неструктурованості та надлишку інформації, а з іншого – з обмеженістю корисних даних і високопрофесійних фахівців у певних галузях діяльності. На фоні інтенсивного розвитку інформаційних і комунікаційних технологій, ускладнення структури організацій, здійснення реінжинірингу бізнес-процесів гостро постає питання впорядковування та організації тих потоків інформації та знань, які не завжди ефективно функціонують на підприємствах. Зміни, що відбуваються у світовій і українській економіці створюють для підприємств такі умови, в яких необхідно швидко адаптуватися до нового середовища та гнучко реагувати на зміни, переглядати традиційні підходи до управління, тобто вести свій бізнес у «фанк»-стилі. Останнє поняття запропонував учений А. Нордстрем і Й. Ридерстрале, котрі наводять такі особливості підприємств, що здатні працювати у вказаному стилі: невеликий розмір підприємства, менше рівнів управ-

ління, виконання більшості робіт у групах на основі проектів, більший ступінь горизонтальної інтеграції, відкрита взаємодія з іншими компаніями, контроль за результатами діяльності, а також інтенсивне накопичення нових знань у компанії [1]. При цьому накопичення нових знань у будь-якій організації завжди передбачає певні фінансові інвестиції, що в умовах економічної кризи не завжди сприятливо сприймається керівництвом. Проте ще наприкінці ХХ ст. у провідних країнах світу, які є лідерами на ринку високих технологій, на частку підприємницького сектора припадало фінансування значного відсотка загальнонаціональних витрат на НДДКР, а саме: 75 % – у Швеції, 74 – у США, 72 – у Японії, 68 – у Німеччині, 65 – у Великій Британії та 61 – у Франції [2]. Наведені дані яскраво свідчать про актуальність інвестицій у менеджмент знань, які навіть у кризових умовах можуть підвищити конкурентоспроможність і стійкість підприємства. При цьому ефективність таких інвестицій залежить не стільки від їх масштабності, скільки від доцільності та обґрунтованості, які

забезпечуються технологію прийняття рішень щодо напрямів інвестування в організаційні знання, вибору методів і способів формування організаційних знань, визначення стратегії управління знаннями на підприємстві.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні особливостей і складових технології прийняття рішень щодо управління організаційними знаннями.

Досягнення поставленої мети забезпечується вирішення таких завдань: досліджено теоретичні підходи до визначення поняття «технологія прийняття рішень» та «організаційні знання»; проаналізовані елементи технології прийняття рішень у галузі менеджменту знань на прикладі рішень щодо організації навчання персоналу.

Перш ніж розглядати технології розробки та прийняття управлінських рішень у галузі менеджменту знань, необхідно проаналізувати поняття технологія. Так, існує думка, що технологія – це сукупність методів і засобів перетворення вихідних матеріальних ресурсів, інформації та інших компонентів «входу» системи в товар та інші компоненти її «виходу», а основне питання, на яке дає відповідь технологія, – яким чином щось робити [3]. Н. В. Злобіна технологією прийняття рішень пропонує розуміти як «послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами оптимізації альтернатив» [4]. На думку Р. А. Фатхутдинова, поняття «технології прийняття рішень» включає такі елементи: що робити (кількість і якість об'єкта); з якими витратами (ресурси); як робити (за якою технологією); кому робити (виконавці); коли робити (терміни); для кого робити (споживачі); де робити (місце); що це дає (різні види ефектів) [5]. На думку цього автора, розробка технології прийняття рішення передбачає відповіді на всі наведені вище питання, а також приведення у відповідність усіх перелічених елементів. Цікаво, що при вказаних підходах є трактування поняття «технології» і як сукупності певних складових, і як певної послідовності дій, тобто сполучення системного та процесного підходів. При цьому ключовим у понятті «технологія прийняття рішень» усе-таки є питання, що стосується

засобів і процедур вирішення проблем, проте їх вибір, безумовно, залежить від інших перерахованих складових елементів. Специфіка останніх у галузі управління організаційними знаннями наведена нижче.

Першорядного значення в процесі прийняття рішень набуває бажаний результат, заради якого приймається рішення, тобто визначення необхідного цільового рівня організаційних знань (їх кількості та якості). Існують різні погляди на визначення поняття організаційних знань. Досить розповсюдженим є підхід, при якому ключовими словами у трактовці даного поняття є «сукупність принципів, фактів, досвіду, навиків та правил» [6]. Інші автори вважають організаційні знання стратегічним ресурсом підприємства [7, 8]. І. В. Журавльова визначає дане поняття як одну з продуктивних характеристик, яку людина здобула завдяки освіті, професійній підготовці, практичному досвіду (використавши при цьому своїх природні здібності), завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям [9]. К. О. Мехоношин до організаційних знань відносить цінності, бізнес-культуру, пам'ять про минуле, здатність відтворення та зіставлення інформації [10]. Найбільш ємним є підхід У. Букович та Р. Уільямс, котрі визначають організаційні знання як усе, що має вартість для організації та закріплено в її працівниках або виникає з виробничих процесів, систем або організаційної культури, включаючи знання, навички конкретних людей, норми та системи цінностей, бази даних, методології, програмне забезпечення, виробничий досвід (ноу-хау), ліцензії, бренди, торгові таємниці та ін. [11].

До основних особливостей організаційних знань як об'єкта, стосовно якого здійснюється прийняття рішень, відносяться: неоднорідність і складність їх структури; унікальність у кожній конкретній організації; наявність синергетичного ефекту (знання організації ефективніше, ніж проста сума знань її співробітників); складнощі у виокремленні, документуванні та розповсюдженні окремих видів організаційних знань; необмеженість і невичерпаність (тобто можливість багаторазового й одночасного використання у різних видах ді-

яльності, при цьому кількість і якість знань не тільки не зменшується, а й примножується за рахунок розширення досвіду їх застосування) та інші особливості, які ускладнюють можливості чіткого визначення кількісних і якісних характеристик знань. З метою наближення такої можливості доцільно в кожній організації створювати власну систему ключових показників, котрі відображували б кількість і якість знань з урахуванням специфіки діяльності. Таке завдання є досить складним ще й тому, що управління організаційними знаннями розповсюджується і на управління навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу, і на управління інформаційними потоками на підприємстві із застосуванням сучасних інформаційних технологій, і на управління інноваціями, а також на інші підсистеми підприємства, тобто є комплексним видом діяльності, що охоплює багато бізнес-процесів і пов'язує їх у єдине ціле.

У даній статті зроблено акцент на такому аспекті менеджменту організаційних знань, як навчання персоналу. На думку провідних українських учених, фахівців у галузі економіки, «накопичення знань у сучасній організації є невід'ємною частиною процесу виробництва та надання послуг, а навчання є новою формою процесу виробництва та створення вартості» [12]. Тому з метою дослідження технології прийняття управлінських рішень у галузі організаційних знань на більш конкретному прикладі, усі наступні її елементи (ресурси, виконавці, споживачі, терміни, місце й ефекти) будуть розглядатись відносно навчання персоналу.

Наявність певних ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, впливає на вибір засобів і процедур досягнення бажаного рівня організаційних знань. При цьому використання більшої кількості ресурсів не завжди є запорукою успішного рішення в галузі управління знаннями. Прикладом може слугувати такий аспект збагачення організаційних знань як навчання персоналу. Відомо, що ефект від навчання зумовлений не кількістю, а доцільністю і цілеспрямованістю програм навчання. При виборі засобів і способів навчання також велике значення має наявність або відсутність

власних приміщень для навчання на підприємстві, кількість коштів, що виділяються на фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації, наявність програмного забезпечення, що дозволяє проводити дистанційне навчання і т. ін.

Визначення виконавців рішень щодо управління організаційними знаннями передбачає розподіл повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між усіма особами, що причетні до реалізації цих рішень. Оскільки носіями знань, професійних компетенцій на підприємстві є усі його співробітники, деякі рішення можуть стосуватись усіх без винятку працівників, особливо ті, якими передбачено організаційні зміни в механізмах фіксування робочих дій, документування результатів та ін. Щодо організації навчання персоналу, даний елемент технології прийняття рішень спрямований на визначення осіб бізнес-тренерів, котрі проводитимуть навчання (внутрішні або зовнішні, фрілансери або співробітники тренінгових агенцій), коучів і менторів, інших консультантів з професійних питань, на узгодження з ними цілей і програм навчання. Також відповідальними за організацію навчання можуть бути менеджери з персоналу, HR-менеджери, або співробітники відділу кадрів.

Групу споживачів результатів управлінських рішень у даному випадку становитиме та цільова аудиторія, для якої буде розроблена програма навчання. Це можуть бути певні категорії співробітників, диференційовані як за рівнем професійних компетенцій або галуззю діяльності (робочі, службовці, фахівці відділу маркетингу, відділу кадрів та ін.), так і за рівнем менеджменту (топ-менеджери, менеджери середньої або нижчої ланки). Особливістю технології прийняття рішень у даному випадку є те, що саме від настанов цієї групи осіб, від їх бажання підвищувати свій рівень знань залежатиме і кінцевий результат реалізованих рішень. Тому при відборі співробітників для їх навчання необхідно враховувати наявність у них потреби в підвищенні власного рівня знань, умінь і навичок. Автором розроблено алгоритм формування особистісної потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації у персо-

налу, що базується на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між особистими цілями та цілями навчання [13]. Використання такого алгоритму в процесі прийняття управлінських рішень дозволить оптимізувати витрати на навчання персоналу за рахунок надання особистої значимості процесу навчання, що призведе до підвищення його ефективності.

Терміни та місце навчання також визначаються заздалегідь і впливають на процедуру і засоби реалізації управлінських рішень щодо підвищення рівня знань персоналу. В даному випадку слід визначитись із формою навчання – внутрішньо- або позаорганізаційне, а також короткострокове або тривале за часом. Від цього в значній мірі залежатиме обсяг фінансування запланованих заходів.

Як відомо, навчання персоналу призводить до певних соціального, економічного та інших видів ефектів. Основні труднощі виникають під час оцінки економічної ефективності навчання. На сьогоднішній день відомо чимало моделей оцінки ефективності навчання, найвідомішими з яких є моделі Д. Кіркпатріка та Д. Філіпса [14, 15]. Модель Д. Кіркпатріка включає в себе чотири рівні оцінки ефективності навчання: реакція на навчання, отримання нових навичок і знань, застосування в роботі, результат (зміна бізнес-показників після навчання). На жаль, не всі програми навчання можуть бути оцінені на всіх чотирьох рівнях, існує думка, що вплив проведеного навчання на бізнес-показники компанії за даною моделлю можуть бути оцінені у 5–10 % програм [16]. Д. Філіпс удосконалив вказану модель та запропонував ще п'ятий рівень оцінки, на якому розраховується показник ROI (Return on Investment), котрий дозволяє оцінити економічну ефективність навчання. До інших моделей, розроблених з метою оцінки ефективності навчання, відносяться модель Тайлера, Скрівенса, Стафлебіма, Губа, Б. Аарона [17]. Усі вони дозволяють оцінити результат тільки після проведеного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, ще однією важливою особливістю технології прийняття рішень щодо навчання персоналу є те, що можливість оцінки ефективності навчання з'являється тільки після проведеного навчан-

ня і дуже складно прогнозувати майбутні результати реалізації прийнятих рішень.

Після відповіді на всі перелічені вище питання, тобто після визначення майже всіх елементів технології прийняття рішення щодо навчання персоналу, залишається тільки обрати процедуру та засоби навчання. Ця процедура, як правило, обирається безпосередніми виконавцями і залежить від рівня їх професійної компетентності. Тобто відповідь на питання «як робити?» керівник може доручити бізнес-тренеру або коучеві, який буде впроваджувати навчальні програми на підприємстві.

У результаті проведеного дослідження технології прийняття рішень щодо управління організаційним знаннями можна зробити висновок, що визначальним фактором є саме об'єкт, відносно якого приймається управлінське рішення, а всі інші елементи є похідними від його характеристик. Наукова новизна отриманих результатів полягає в визначенні особливостей і складових технології прийняття рішень у галузі управління організаційними знаннями на прикладі рішень щодо організації навчання персоналу. Особливості прийняття рішень у галузі менеджменту знань визначаються комплексною природою останніх і їх широкими взаємозв'язками з усіма підсистемами підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Нордстрем К. А. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / К. А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – С.Пб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 280 с.
2. Осадчая И. Глобализация и государство: новое в регулировании экономики развитых стран / И. Осадчая // МЭиМО. – 2002. – № 11. – С. 3.
3. Кошевой О. С. Разработка управленческих решений / О. С. Кошевой. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2005. – 168 с.
4. Злобина Н. В. Управленческие решения: учеб. пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2007. – 80 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 313 с.
6. Фон Крог Г. Трансфер знаний на предприятии:

- основные фазы и воздействующие факторы / Г. Фон Круг, М. Кене // Проблемы Теории и Практики Управления. – 1999. – № 4. – С. 4–7.
7. Bollinger Audrey S. Managing organizational knowledge as a strategic asset / S. Bollinger Audrey, Smith D. Robert // Journal of Knowledge Management. – 2001. – Vol. 5, № 1. – P. 32–38.
8. Карташова И. В. Формирование системы управления организационными знаниями коммерческого предприятия: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – С.Пб., 2002. – 246 с.
9. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства / І. В. Журавльова. – Х. : ХНЕУ, 2004. – 282 с.
10. Мехоношин К. А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе управления знаниями : автореф. дисс. на соиск. учёной степени канд. эконом. наук / К. А. Мехоношин. – Пермь, 2002.
11. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию : [пер. с англ.] / К. А. Мехоношин. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
12. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця ; акад. НАН України В. П. Семіноженка ; чл.-кор. НАН України Б. Е. Кваснюка. – К. : Фенікс, 2007. – Т. 1. – 544 с.
13. Мартиненко М. В. Формування потреби у навчанні як основа управління розвитком персоналу підприємства / М. В. Мартиненко // Економіка розвитку. – 2008. – № 2. – С. 57–59.
14. Kirkpatrick D. L. Evaluating training programs : the four levels / Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick D. J. – San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2006. – 234 p.
15. Philips J. Handbook of Training Evaluation and Measurement / J. Philips. – Butterworth-Heinemann, 1977. – 214 p.
16. Филипс Д. Д. Применение расчета ROI для оценки обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / Д. Д. Филипс. – Режим доступа : <http://www.courselab.ru/db/el/03550D0AC6E7EF5AC3256E07002C55C4/doc.html>.
17. Девять основных моделей оценки эффективности обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=111&pub=965>
- 
-