

Таким чином, на будівельне підприємство слід поглянути як на організацію знань, у котрій головну роль відіграють не окремі відділи, а групи і працівники

знань. Між ними немає функціональних бар'єрів (рис. 10).

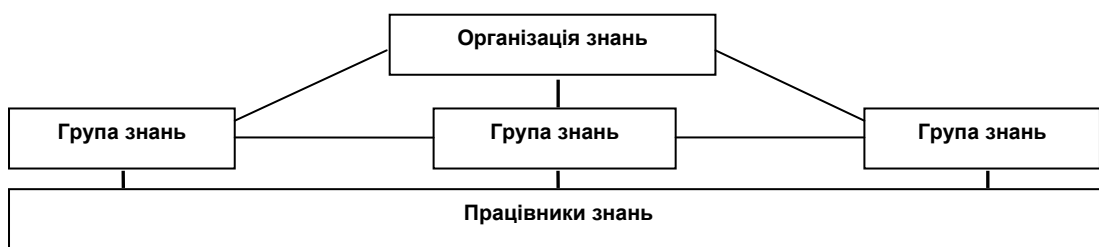


Рис. 10. Організаційна схема генерування знань на будівельному підприємстві

Працівники можуть передавати один одному необхідні засоби не зважаючи на те, кому формально вони були підпорядковані. Також існує можливість особливого підбору працівників, щоб вони могли вирішувати конкретні завдання поставлені перед підприємством. Дуже важливим є контакт між робітниками відділів організації, фінансів, маркетингу і реалізації. Створення міждисциплінарної команди знань дозволить не тільки впливати на динамічний пошук замовлень, але також передбачити виконавчі можливості (знання відділу організації й реалізації) та створити передумови для досягнення бажаних фінансових результатів [2].

Висновки. Отже, проведений аналіз розкрив форми трансмісії знань на підприємстві. Трансмісія знань може відбуватися не тільки у стосунках між окремими особами, групами чи бригадами працівників, але також і між підприємствами. Такі трансмісії відіграють важливу роль, оскільки дозволяють виконавчим фірмам ефективно реалізовувати інвестиції. Головний виконавець не повинен бути зацікавлений у тому, щоб тримати знання виключно для себе. Знання мають бути доступними для усіх партнерів. Відсутність знань може призвести до труднощів під час проведення будівельних робіт. У кінцевому результаті це може призвести до затримки інвестицій.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямку. Створення різних форм трансмісії знань до-

зволяє оптимально впроваджувати стратегію управління знаннями, котрі, у свою чергу, будуть сприяти здобуванню конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішніх ринках.

1. Besley T. Can Labor Regulations Hinder Economic Performance. Evidence from India / T. Besley, R. Burgess // Discussion Paper. Department of Economics. London School of Economics. – London. – 2003.
2. Bon R. The Future of International Construction / R. Bon, D. Crosthwaite // Thomas Telford. – London, 2000.
3. Buszko A. The Intellectual Capital Impact on Polish Construction Companies During the Transformation Period / A. Buszko, M. Mroziewski // Journal of Human Resource Costing & Accounting. – 2009. – Vol. 13. – Nr. 3.
4. Dekker R. The Monetary Value of Knowledge Assets: a Micro Approach / R. Dekker, R. de Hoong // Expert Systems with Applications. – 2000. – Vol. 2. – Nr. 18.
5. Egbu C. O. Knowledge Management and Human Resource Management. Proceeding of Fourth European Project Management Conference. – London. – 2001. – 6–7 June.
6. Gann D. M. Building Innovation: Complex Constructs in a Changing World // Thomas Telford Publishing. – London. – 2000.
7. Goguen J. A. Toward a Social, Ethical Theory of Information // Global Trends and Policies. Information and Communications for Development / G. C. Bowker, W. Turner, S. Star. – Washington. – 2006.
8. Nonaka I. O. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. O. Nonaka, H. Takeuchi. – Oxford. – 1995.

Надійшла до редколегії 16.08.2010

В. Приймак, канд. екон. наук, доц.

СТРАТЕГІЇ КМ²-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

У статті досліджено проблеми формування та реалізації стратегії КМ-орієнтованих організаційних змін у сучасному бізнесі. Надано практичні рекомендації щодо методики інженірингу комунікаційного і технологічного середовища управління знаннями та адаптації стратегії компанії до КМ-орієнтованих організаційних змін.

The article explores the problems of formation and realization of KM-oriented strategy organizational changes in modern business. It gives the practical recommendations concerning engineering technique of communication and technological space of knowledge management and adaptation of company's strategy to KM-oriented organizational changes.

Постановка проблеми. Прагнучи максимально реалізувати свій потенціал компанії усього світу постійно перебувають у безперервному пошуку нових важелів досягнення конкурентних переваг: ак-

цент на якість дозволяв завоювати більшу частку ринку – висока якість стала нормою сьогодні; впровадження методології підвищення ефективності бізнесу – реінжиніринг бізнес-процесів – зараз це

² КМ – Knowledge Management – Управління Знаннями.

загальноприйнята практика. Сьогодні компанії звертаються до найважливішого ресурсу – люди та їх знання, так як конкурентні переваги всі частіше залежать від уміння одержати знання й грамотно розпорядитися ними. Основною новітньою конкурентною перевагою є нематеріальні активи компанії – секрети виробництва, ідеї, технології інші ноу-хау – знання (частка нематеріальних активів більшості компаній досягає 30–80 % вартості).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Про управління знаннями вперше заговорили наприкінці 1960-х – початку 1970-х рр. Термін "управління знаннями" увійшов у сучасну управлінську практику і науковий оборот недавно. Проте, окремі аспекти даної проблематики, у першу чергу, що стосуються розуміння знань, розглядаються вже давно. Насамперед, у різних філософських концепціях: Платона, Аристотеля, Р. Декарта, Ф. Бэкона Г. Сковороди, К. Поппера, Т. Куна, И. Лакатоса, П. Фейерабенда, К. Лоренца, Г. Фоллмера, У. Матурани, Ф. Варели, Дж. А. Келлі, П. Бергера, Т. Лукмана, Э. фон Глазерсфельда та ін. Як правило, вони стосуються визначення поняття знання й вивчення процесу пізнання. Серед сучасних дослідників значний внесок у розвиток концепції знань зробили: Ф. Варела, Ю. Зандер, Б. Когат, Х. Матурана, М. Полани, Г. Саймон, М. Фуко, Ю. Хабермас, К. Черчман та ін. У межах економічної теорії значний внесок у виявлення характеристик знань як економічного ресурсу, а також у визначення ролі знань у суспільстві й організації належить роботам М. Буасо, В. Кондрашової-Діденко, А. Маршала, Ф. Хайска та ін. У межах управлінських наук (у тому числі організаційної теорії й теорії стратегічного управління) значну роль у розвитку концепції управління знаннями зіграли роботи таких дослідників як: І. Ансофф, Дж. Барн, Б. Вернерфельт, Р. Грант, П. Друкер, Г. фон Круг, Д. Леонард-Бартон, Э. Пенроуз, К. Прахалад, М. Портер, Дж. Роос, Д. Тіс, Г. Хемел й ін. Особливе місце у становленні концепції управління знаннями займають підходи до інтелектуального капіталу Д. Амідона, М. Малоуна, К.-Э. Свейбі, Д. Скарма, Т. Стюарта, Л. Эдвинсона, а також теорії організаційного навчання К. Арджіріса, Дж. Б. Куїнна, Ч. Ліндблома, Дж. Лемпела, Дж. Марча, Р. Сайерта, П. Сенджа, Д. Шена. Управління знаннями як самостійна область дослідження сформувалася завдяки роботам Р. Бакмана, К. Вііга, Т. Давенпорта, М. Зака, И. Нонакі, Л. Прусака, К. Свейбі, Д. Скірма, Х. Такеучі та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Аналіз наявних наукових розробок дозволяє стверджувати, що існує низка аспектів (таких як формування культури знань, мотивація у сфері управління знаннями, вимірювання й оцінка активів знань та ефективності їхнього використання), які є мало вивченими і слабо структурованими та систематизованими. Також відсутні комплексні дослідження з проблем узгодження механізмів управління знаннями з системою управління організації (насамперед, зі стратегічним контекстом організації), а також формування стратегій організаційних змін орієнтованих на знання (KM-орієнтованих змін).

Формулювання завдань та цілей статті. Метою статті є дослідження принципів і методів системного управління знаннями організації, акцентуючи увагу на особливостях формування і реалізації стратегії KM-орієнтованих змін організації та окреслення методів й інструментів управління знаннями.

Виклад основного матеріалу. Управління знаннями розглядається як один з основних напрямків менеджменту, мистецтво капіталізації нематеріальних активів.

Ключовим завданням у стратегії управління знаннями (KM-стратегія) є вибір і обробка, акумулювання корисного (що створює вартість) знання із внутрішніх і зовнішніх джерел, його збереження і класифікація, забезпечення доступу до знань, а також поширення й обмін знаннями як усередині організації, так і за її межами. Знання організації поповнюються й оновлюються у результаті навчання співробітників, проведення досліджень, прийняття на роботу висококваліфікованих фахівців, аналізу помилок і використання унікальних методів роботи. Важливі конкурентні переваги одержують лише ті компанії, в яких нові знання швидко поширюються, а наявні знання – доступні всім [1].

Існують різноманітні варіанти стратегій управління знаннями, але незалежно від того, яка KM-стратегія буде обрана, вона має базуватися на стратегічному орієнтірі компанії.

Вибір стратегії управління знаннями також залежить від специфіки середовища, можливостей і потреб організації. Таким чином, можна стверджувати, що знання (вимог оточення і можливостей організації) визначає стратегію, а стратегія визначає управління знаннями³. Тому KM-стратегія починається зі стратегії, а не зі знання.

Загалом, можна виділити дві основні цілі управління знаннями: *стратегічну* (використання потенціалу наявного знання для збереження життєздатності й успішного розвитку організації. Для цього необхідно виявляти й аналізувати поточне використання активів знань на існуючих ринках, інвестувати в посилення ресурсів знань, що розвивають конкурентні переваги, а також знаходити нові ринки, на яких можна використовувати наявні знання (тобто капіталізація за рахунок існуючого знання) і *оперативну* (забезпечення компанії необхідними знаннями в перспективі її розвитку, тобто забезпечити відповідність знань майбутнім цілям і завданням організації за допомогою створення або придбання нових знань).

Найбільш розповсюджений як серед теоретиків, так і практиків управління знаннями розподіл стратегій управління знаннями запропонований М. Хансеном (табл. 1) [3].

³ У цьому контексті важливо розрізнити KM-стратегію (визначає й координує процеси й інфраструктуру управління знаннями) від стратегії знань (стратегія, що базується на знаннях, тобто конкурентна стратегія, вибудована навколо інтелектуальних ресурсів і потенціалу організації; стратегія вищого порядку, що виводиться з майбутніх організаційних цілей і спрямована на розвиток стратегічного знання і керує не тільки KM-стратегією але й стратегією організації [2].

Таблиця 1

Стратегії управління знаннями за Хансеном

	Стратегія кодифікації	Стратегія персоналізації
Конкурентна стратегія	Забезпечення якісних і оперативних послуг на основі повторного використання кодифікованих об'єктів знань	Забезпечення творчих, аналітичних послуг у вирішенні складних стратегічних проблем на основі здійснення фахівцями/експертами обміну своїми індивідуальними знаннями й досвідом
Економічні основи	Повторне використання інформації. Інвестування коштів у створення об'єктів знань і подальша їх амортизація шляхом повторного використання. Стратегія більших обсягів і високих загальних доходів організації	В основі експертні знання. Висока вартість індивідуалізованих послуг вирішення унікальних проблем клієнтів. Стратегія високої норми прибутку
Сутність стратегії управління знаннями	"Людина – документи". Створення й впровадження електронної системи документообігу, що забезпечує кодифікацію, зберігання, розповсюдження і повторне використання знань	"Людина – людина". Створення і розвиток (неформальних) мереж взаємозв'язків людей (експертів, клієнтів тощо), для передачі неявного знання
Інформаційні технології (IT)	Значні інвестиції в IT. Ціль: забезпечити й полегшити доступ до джерел знань	Помірні інвестиції в IT. Ціль: сприяти діалогу й обміну неявними знаннями
Управління персоналом	Великі команди консультантів зі значною кількістю менш досвідчених співробітників Залучення випускників ВНЗ, схильних до роботи зі стандартизованим, кодифікованим знанням, повторному застосуванню раніше розроблених рішень, рутинної роботи. Навчання і підготовка кадрів здійснюється в групах, а також за допомогою дистанційні технології. Заохочення за використання і розширення баз даних/знань	Невеликі команди з малою кількістю менш досвідчених співробітників. Залучення випускників програм MBA, схильних до самостійного вирішення складних і неоднозначних проблем, із достатнім рівнем компетенцій роботи в умовах невизначеності. Підготовка кадрів здійснюється на основі навчання один-на-один ("учитель – учень"). Заохочення за обмін знаннями "людина – людина"
Приклади компаній	Andersen Consulting; Ernst & Young; Dell	McKinsey & Company; Boston Consulting Group; Bain & Company; Hewlett-Packard

Розробляючи стратегічні орієнтири з управління підприємством, менеджерам слід адекватно відображати знання із зовнішнього середовища. Існує багато форм знань, які дозволяють підприємству розвивати конкурентні переваги, і представляють особливу цінність для нього (наприклад, підприємство може отримати прибуток завдяки своєму знанню ринкового середовища: конкуренції, технологічних змін, дій уряду і інших регламентуючих органів, бізнес-партнерів, клієнтів тощо). Ці знання дозволяють управляти низкою бізнес-процесів і прискорювати виробництво нових

послуг. Знання можуть виступати як у формі акумульованого запасу вже використаних у минулому знань, так і у вигляді нових специфічних знань, об'єднаних для досягнення конкретних цілей у ретельно оформленій базі даних. Це також можуть бути придбані знання, отримані в результаті злиття та поглинання різних компаній. Варто зазначити, що варіативність підходів до управління знаннями є наслідком відмінностей між формалізованими та персоналізованими знаннями (табл. 2) [4].

Таблиця 2

Процес управління знаннями

Характеристика	Управління формалізованими знаннями	Управління персоналізованими знаннями
Концептуальна схема	"Людина – Машина – Людина"	"Людина – Людина"
Генерація знань	Знання генерується людиною і згодом кодифікується, або створюється інформаційною системою на підставі вже наявних знань	Знання генерується людиною, яка і стає його власником
Зберігання знань	Фізичні носії інформації	Голови людей
Розповсюдження знань	За допомогою інформаційної системи і наявних матеріалів	Системи наставництва, корпоративні університети
Основний акцент в управлінні	Інформаційна система, що спрощує формалізацію, зберігання, поширення і використання знання	Створення соціальної мережі, орієнтованої на розповсюдження знань усередині організації
Плюси	Разові інвестиції у формалізацію знання і необмежене подальше його використання	Постійний обмін знаннями стимулює їх генерацію та розвиток
Мінуси	Носії знань не зацікавлені в його формалізації Далеко не всі знання формалізуються (наприклад, плавання або їзда на велосипеді)	Постійні інвестиції у співробітників, що володіють знаннями. Знання втрачаються разом зі співробітником

На цих відмінностях базується стратегія реалізації процесу управління знаннями (рис. 1) [5].

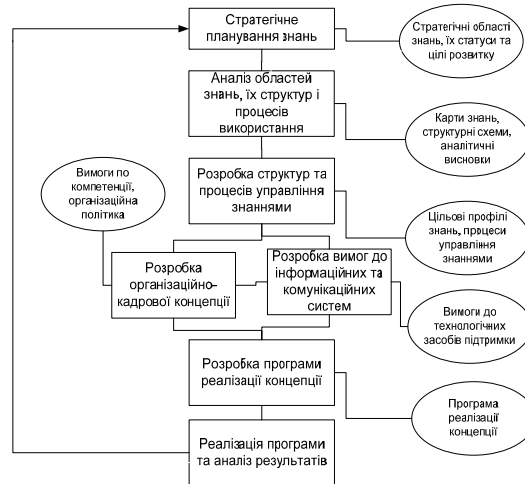


Рис. 1. Процес управління знаннями організації

Стратегічні процеси формування і використання знань підприємства забезпечують розробку планів забезпечення ефективного управління в середовищі можливостей і загроз з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства. Стратегія управління знаннями має бути сферована на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах, людях і процесах за допомогою раціонального формування і використання знань підприємства. Отже, стратегія організації диктує, як використовувати інформацію й знання, які одночасно сприяють розвитку як нових стратегій так і нових способів конкурування, що можливо за умови чіткої взаємної узгодженості між ними, а отже, потребують певної системної організації управління знаннями.

Система управління знаннями (КМ-система) 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 (механізм

функціонування) організації (рис. 2). У цьому випадку управління знаннями не просто бізнес-стратегія, але основа реалізації всіх організаційних стратегій (ринкових, продуктових, дистрибутивних, стратегій продажів тощо). Однак, така ситуація породжує двозначність трактування призначення управління знаннями в організації: управління знаннями як функціональна стратегія і одночасно як важливий і невід'ємний компонент стратегічного управління, його основа і механізм інтеграції. Тільки у другому випадку можна говорити про управління знаннями як фактор стратегії організаційних змін. Крім того, управління знаннями може виступати "інтегратором", що поєднує стратегію організації з іншими частинами системи управління (бізнес-процесами, організаційною структурою, системою мотивації, бюджетуванням, управлінським обліком тощо), що уможливіє досягнення ефективної реалізації стратегії компанії [7].

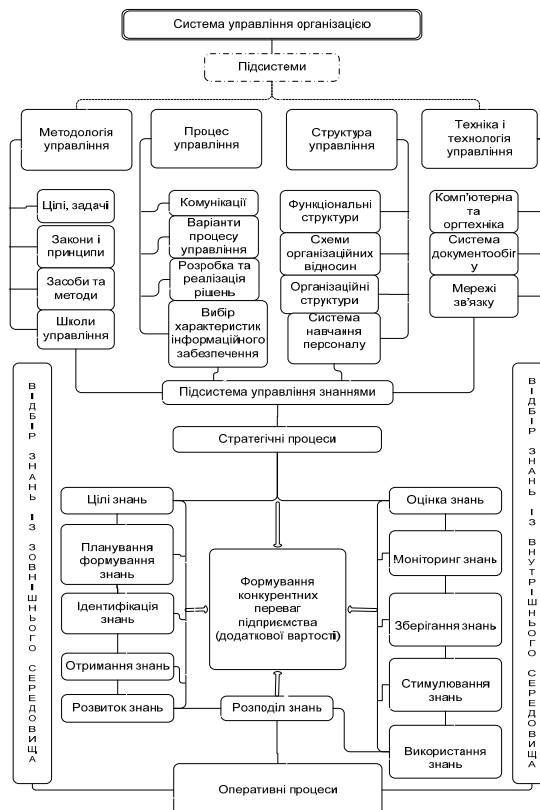


Рис. 2. Загальна модель управління знаннями організації

Водночас, реалізація процесу управління знаннями та побудова КМ-системи потребують кардинального переосмислення загальної моделі організації та її системи управління, що вимагає формування та реалізації стратегії організаційних змін орієнтованих на знання. Сучасні теорії управління організаційними змінами можна охарактеризувати як систему заходів і методів із планування, впровадження та становлення організаційних змін, а також системи методів та способів взаємодії топ-менеджменту з персоналом організації щодо впровадження цих змін, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління організаційними змінами доцільно розглядати як складну систему, що включає заходи з розробки і реалізації стратегії управління змінами, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення незапланованих змін та впровадження кожної із визначених змін на шляху удосконалення роботи організації. В умовах невизначеності управління організаційними змінами можна визначити як засіб забезпечення конкурентоздатності, а інколи і виживання організації.

Помилково вважають, що стратегія управління організаційними змінами підпорядковується тільки загальній стратегії підприємства. Як зазначає Генрі Мінцберг "неефективність стратегічного планування, як проєкції наявних знань організації на її майбутнє, стримує розвиток творчого потенціалу компанії, а також перспективних новаторських ідей" [8]. Отже, КМ-орієнтовані зміни не можуть бути заплановані на 100 % і мати чітку прив'язку до стратегії, але вони повинні здійснюватися задля досягнення стратегічних цілей організації. Розглядаючи структуру процесу управління КМ-орієнтованими організаційними змінами можна зробити висновок щодо його циклічності, безперервності (рис. 3).

У межах загального управління змінами можна виокремити два підходи КМ-орієнтованих організаційних змін: соціальний розвиток та реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) (табл. 3) [8].

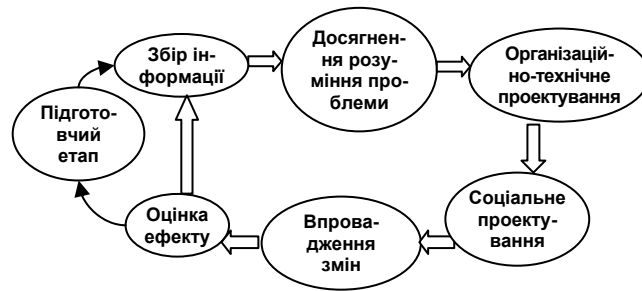


Рис. 3. Процес управління КМ-орієнтованими організаційними змінами

У межах загального управління змінами можна виокремити два підходи КМ-орієнтованих організаційних змін: соціальний розвиток та реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) (табл. 3) [8].

бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) (табл. 3) [8].

Таблиця 3

Порівняльний аналіз основних підходів КМ-орієнтованих організаційних змін

Критерій порівняння	Реінжиніринг бізнес-процесів	Соціальний розвиток
Походження методу	Управлінський консалтинг, інженерні науки	Традиційний менеджмент, соціальні науки
Концептуальна основа	Спроба аналізу діяльності компанії з позиції інженерних наук. Основа прийняття рішень – побудова оптимального бізнес процесу. Процесно-орієнтований підхід	Управління колективом організації. Основа прийняття рішення – науково обґрунтована інтуїтивна думка. Переважає функціональний підхід
Основна ідея	Радикальне переосмислення та перепроєктування виробничо-господарських, процесів, процедур в організації	Довгострокові, всеохоплюючі зміни і розвиток організації за рахунок накопичення досвіду правильних рішень
Глибина змін	Повне переосмислення бізнес-процесів. Перервність процесів. Зміни "широкими стрибками"	Тривалий процес навчання і розвитку. Безперервність процесу. Зміни "маленькими кроками"

Аналіз основних підходів КМ-орієнтованих організаційних змін засвідчує, що вони протилежні за змістом та процесом реалізації, проте на практиці управління організаційними змінами часто доводиться враховувати їх одночасно. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що використання лише одного підходу не дає

можливості максимально повно врахувати вплив зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища. Тому, більш доцільно назвати ці підходи взаємодоповнюючими. На основі вище зазначених підходів можна визначити базові стратегії управління КМ-орієнтованими організаційними змінами (табл. 4).

Таблиця 4

Стратегії управління КМ-орієнтованими організаційними змінами підприємства

Стратегія пристосування	Стратегія безперервного (еволюційного) розвитку	Стратегія радикального розвитку
Спрямована на поточну діяльність та одержання прибутку, вдосконалення типових процесів організації	Спрямована на подолання криз життєвого циклу підприємства шляхом еволюційних перетворень	Передбачає проведення змін радикального характеру
Цей метод часто використовується коли зовнішнє середовище характеризується непередбачуваними змінними умовами	Застосовується для ситуацій, коли зміни в зовнішньому для підприємства середовищі відбуваються за прогнозованою закономірністю; і стратегія і тактика проведення КМ-орієнтованих організаційних змін теж проводиться за поперед розробленою схемою (алгоритмом)	Виражається у формі: – змін, пов'язаних з ідентифікацією та інтеграцією організації з середовищем (нові контакти на рику, перерозподіл власних меж після встановлення нових союзів, нові акціонери); – змін під час координації діяльності, як результату природного життєвого циклу організації, появи в організації нових лідерів і нового покоління працівників, котрі сповідують інші культурні норми, ніж були до цього часу; – змін щодо контролю поведінки і розподілу влади в організації, оскільки це співпадає з інтересами домінуючої коаліції

Поряд з базовими стратегіями на практиці використовуються і загальноприйняті стратегії організаційних змін, в основі яких полягає характер відносин між топ-менеджментом та персоналом у ході ініціювання, планування та реалізації зміни: *директивна стратегія* (зміна ініціюється, планується і реалізується керівництвом без широкого залучення працівників. При реалізації цієї стратегії керівництво рідко відходить від передбаченого плану зміни. Метою стратегії є проведення змін у короткі терміни і націлена, перш за все, на подолання загрози існування організації); *стратегія переговорів* (ініціатором проведення змін як і в директивній стратегії виступає топ-менеджмент. Проте за використання цієї стратегії існує готовність до переговорів з працівниками задля забезпечення ними підтримки визначених змін); *нормативна стратегія* (спрямована на досягнення не тільки згоди працівників на ініційовані керівництвом зміни, але й підтримки цих змін, відповідальності за їх реалізацію); *аналітична стратегія* (використання технічних експертів під жорстким керівництвом топ-менеджменту для досягнення оптимальних із технічної точки зору результатів. Побажання працівників при цьому ігноруються); *стратегія, орієнтована на дії* (аналогічна до аналітичної стратегії, за

двома виключеннями: до участі у процесі зміни залучаються працівники на яких ця зміна безпосередньо вплине, а також організація випробує низку підходів до вирішення проблеми та вчиться на власних помилках).

Реалізація кожної зі стратегій управління КМ-орієнтованими організаційними змінами використовуються моделі організаційних змін. Сучасний менеджмент пропонує низку моделей управління організаційними змінами. Основна відмінність цих моделей полягає в особливості розгляду процесу управління змінами. Як було зазначено, існує два основні напрями вивчення управління організаційними змінами: зміст змін та процес змін. До першого напрямку можна віднести моделі "7S" Т. Пітерса, модель Р. Айзенштадта й І. Біра, "6 рівнів" М. Вайсбарда; до другого – "Фази еволюції та революції" (Л. Грейнера), крива змін (Д. Дак), модель оновлення організації (І. Фішер). Проте ми розглядаємо управління організаційними змінами з позиції управління знаннями, а отже, моделі нерозривного циклу, що об'єднує ці два напрями (табл. 5), а саме: модель обмежених змін, модель органічних змін, модель офіційних змін.

Таблиця 5

Порівняльний аналіз моделей КМ-орієнтованих організаційних змін

Характеристика	Модель обмежених змін	Модель органічних змін	Модель офіційних змін
Джерело	Експеримент, незаплановані події	Зміни були заплановані	Прийняте рішення керівництва
Орієнтир	Покращення дійсних умов порівняно із минулим невдалим досвідом	Орієнтація на минулі успіхи та планування їх утримання та удосконалення	Неефективна робота в минулому
Участь персоналу в плануванні та реалізації змін	Випадкова (найчастіше розгортається за моделлю Курта Левіна)	Безпосередній. Персонал об'єднано загально-організаційними цінностями (відповідно до моделі ADAKAR)	Примусова
Участь у формуванні стратегії підприємства	Немає	Взаємозв'язок та взаємовплив стратегії та організаційних змін	Відносна. Залежить від керівництва
Переваги	Підвищена ефективність, що пов'язано із вирішенням чітко окресленої проблеми визначеним (перевіреним) шляхом	Лояльне ставлення персоналу до організаційних змін. Орієнтованість управління змінами на еволюційний розвиток підприємства	Швидкість впровадження змін. Відносно низькі витрати на управління організаційними змінами

Процеси та процедури формування та реалізації КМ-стратегії потребує розуміння, що стратегія управління КМ-орієнтованими організаційними змінами описує та визначає КМ-систему управління організаційними змінами і безпосередньо задіяна на кожному етапі процесу управління змінами починаючи від формування самої системи і до оцінки ефективності реалізації кожної зі змін, та характеризується високою чутливістю не тільки до змін внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому, методика формування та реалізації стратегії управління організаційними змінами визначатиме формування і реалізацію не лише КМ-стратегії, а й самої системи управління організаційними змінами. Таким чином, стратегія матиме необхідну структурну гнучкість: можливість змінюватися відповідно до умов функціонування організації не змінюючи цілей системи управління організаційними змінами та завжди сприяючи досягненню підприємством його глобальних цілей. Отже, стратегія управління КМ-орієнтованими організаційними змінами – це модель біполярних переваг або дуалістичного

підходу до управління організаційними змінами, що є комбінацією підходів еволюційного та радикального розвитку, яка формується шляхом виокремлення центрів змін на основі центрів знань, що складаються із людських авуарів (сукупність індивідуальних і колективних знань персоналу організації, компетенції – знання й досвід у конкретній галузі, творчі здібності, технологічні й управлінські навички тощо); *ринкових авуарів* (пов'язані безпосередньо з операціями на ринку і забезпеченням конкурентних переваг організації); *структурних авуарів* (забезпечують успішне функціонування організації: інноваційний капітал включає все те, що створює основу для успіху в майбутньому, включаючи інтелектуальні активи; процесний капітал містить у собі формалізовані (усередині компанії) процедури обміну досвідом, методи використання інформаційних технологій, друковані матеріали тощо). Реалізацію стратегії КМ-орієнтованих організаційних змін доцільно проводити на основі проектно-орієнтованого підходу, який складається з семи базових етапів (табл. 6).

Таблиця 6

Етапи процесу управління КМ-орієнтованими організаційними змінами

Етап	Входи	Процедури	Виходи
I. Підготовчий етап	1. Список персоналу. 2. Посадові обов'язки працівників	1. Визначення складу команди, що прийматиме участь в управлінні організаційними змінами. 2. Визначення обов'язків кожного із учасників команди. 3. Створення програми навчання учасників команди із управління знаннями	1. Список учасників команди управління організаційними змінами (УОЗ). 2. Наказ на створення команди УОЗ. 3. Посадові обов'язки працівників (оновлені). 4. Регламент роботи команди УОЗ. 5. Положення про систему звітності команди УОЗ. 6. Програма навчання учасників команди. 7. Протоколи засідань. 8. Інформаційне повідомлення про створення команди з УОЗ
II. Збір інформації та визначення проблеми	1. Положення про використання корпоративної мережі та інформаційних ресурсів. 2. Положення про інформацію та документообіг	1. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. 2. Визначення існуючих та перспективних проблемних ділянок у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації	1. Звіти учасників команди щодо майбутніх та поточних умов діяльності підприємства. 2. Положення про використання корпоративної мережі та інформаційних ресурсів (оновлене). 3. Положення про інформацію та документообіг (оновлене). 4. Протоколи засідання команди

Етап	Входи	Процедури	Виходи
III. Досягнення повного розуміння проблеми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Звіти учасників команди щодо майбутніх та поточних умов діяльності підприємства. 2. Протоколи засідання команди. 3. Положення про відділи і служби. 4. Організаційна структура. 5. Цілі підприємства. 6. Бюджет підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення центрів змін. 2. Визначення обмежень процесу управління організаційними змінами та процесу реалізації кожної зміни. 3. Визначення критеріїв ефективності процесу УОЗ та процесу реалізації кожної зміни 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджет підприємства (оновлений). 2. Протоколи засідання команди. 3. Цілі УОЗ підприємства. 4. Схема центрів змін підприємства. 5. Положення про оцінку ефективності стратегії УОЗ та її критерії. 6. Інформаційне повідомлення про заплановані зміни
IV. Організаційно-технічне проектування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структура центрів змін та центрів знань підприємства. 2. Положення про оцінку ефективності стратегії та її критерії. 3. Бюджет підприємства. 4. Цілі УОЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення підходів до УОЗ. 2. Визначення стратегії УОЗ. 3. Складання плану УОЗ. 4. Визначення моделей реалізації організаційних змін. 5. Прогнозування результатів реалізації кожної з моделей. 6. Прогнозування результатів стратегії УОЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія УОЗ. 2. План УОЗ. 3. Положення про систему заходів із УОЗ. 4. Експертні висновки команди із управління організаційними змінами щодо майбутніх результатів реалізації стратегії. 5. Експертні висновки команди з управління змінами щодо результатів реалізації кожної з моделей. 6. Інформаційне повідомлення про бачення майбутнього стану організації керівництвом підприємства
V. Соціальне проектування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Список працівників організації. 2. Посадові обов'язки. 3. Програма навчання і розвитку команди УОЗ. 4. Організаційна структура підприємства. 5. Стратегія управління організаційними змінами. 6. Цілі УОЗ. 7. Політика навчання і розвитку персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення участі та плану розвитку персоналу відповідно до вимог стратегії УОЗ. 2. Визначення моделі взаємодії керівництва та персоналу під час реалізації організаційної зміни 	<ol style="list-style-type: none"> 1. План навчання і розвитку персоналу. 2. Організаційна структура. 3. Інформаційне повідомлення про план навчання і розвиток персоналу
VI. Впровадження організаційних змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія УОЗ. 2. План УОЗ. 3. Положення про систему звітності команди УОЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка робочого плану реалізації організаційної зміни. 2. Реалізація плану впровадження організаційної зміни. 3. Коригування плану впровадження організаційної під час реалізації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. План реалізації організаційних змін. 2. Звіти учасників команди УОЗ про хід та виконання стратегії. 3. Протоколи засідань команди управління
VII. Оцінювання ефекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Положення про оцінювання ефективності стратегії УОЗ та її критерії. 2. Звіти учасників команди УОЗ про хід та виконання стратегії. 3. План реалізації організаційних змін. 4. Стратегія управління організаційними змінами. 5. Положення про систему заходів із УОЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювання ефективності впровадження організаційної зміни. 2. Оцінювання ефективності прийнятої стратегії УОЗ. 3. Внесення коректив до стратегії УОЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Експертні висновки учасників команди щодо зміни яка реалізовувалась. 2. Експертні висновки команди з управління проектами щодо стратегії УОЗ. 3. Звіт про ефективність реалізації стратегії 4. План УОЗ. 5. Стратегія УОЗ. 6. Положення про систему заходів із УОЗ. 7. Інформаційне повідомлення про результати змін, що реалізуються

Висновки. Успіх КМ-орієнтованих організаційних змін значною мірою залежить від рівня КМ-культурного середовища компанії, яке включає усвідомлення важливості людини як носія знань і мотивування її зацікавленості в обміні знаннями. Водночас, не слід забувати і про базові методи та інструменти управління знаннями, серед яких варто розуміти й розрізняти технологічні, культурологічні й адміністративно-соціальні (організаційні) аспекти прийняття КМ-орієнтованих управлінських рішень.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямку. Більшість досліджень і розроблених практичних рекомендацій у сфері управління знаннями фокусуються, як правило, на потребах великих організацій (невеликим організаціям не вистачає ресурсів для розвитку системного підходу до управління знаннями, тому їм притаманне ситуативне й фрагментарне управління знаннями). Водночас, останнім часом спостерігається інтерес до управління знаннями з боку малих і середніх організацій, так як малий й середній бізнес має більш гнучкі можливості використання соціальних технік (організаційні функції виокремлені не жорстко; співробітники, як правило, знайомі між собою і спілкуються особисто; не так гостро постає проблема створення й інституціалізації загального бачення як у великих компаніях; у роботу зі знаннями включені всі співробітники (у великих організаціях основна група, що працює зі знаннями – це топ-менеджмент). Основні очіку-

вані переваги впровадження управління знаннями в малих і середніх організаціях скеровані на ринок (обмеженість ресурсів змушує невеликі організації збільшувати рівень внутрішньої ефективності, тому вона і не є пріоритетним напрямком управління знаннями), а не на досягнення бізнес-ефективності та конкурентоспроможності за рахунок внутрішніх організаційних переваг (тобто витрат і/або якості) як у великих компаніях. Крім того, серед компаній малого і середнього бізнесу побутує думка, що найближчим часом буде розроблено чіткий методичний шаблон скеровування зусиль і політики компанії у сфері управління знаннями. Однак, якщо розглядати управління знаннями у більш широкому контексті використання знань для майбутнього розвитку бізнесу, то перспективою для малих компаній є інновації.

1. *Мариничева М. К.* Управление знаниями на 100%: путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М., 2008. 2. *Zack M. H.* Developing a Knowledge Strategy / M. H. Zack // California Management Review. – 1999. – Vol. 41. – Iss. 3. 3. *Мазур И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособ. для вузов / [И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура. – М., 2001. 4. *Прохоров А.* Технологии управления знаниями и документообор / А. Прохоров // Компьютерпрес. – 2009. – № 1. 5. *Балашов Е. А.* Менеджмент знаний: подходы к внедрению / Е. А. Балашов // Стандарты и качество. – 2006. – № 7. 6. *Митричева М. Ю.* Предпосылки становления современной концепции управления знаниями / М. Ю. Митричева // Теория и практика управления: новые подходы: сборник. – М., 2004. – Вып. 2. 7. *Мицберг Г.* Звіт і падіння стратегічного планування / Г. Мицберг. – К., 2008. 8. *Грамотеев Р. Е.* Проектно-ориентированный подход к развитию организации / Р. Е. Грамотеев. – М., 2002.

С. Фірсова, канд. екон. наук, доц.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

Досліджено поняття соціальної відповідальності бізнесу, розглянуто напрями її реалізації та окреслені маркетингові заходи по впровадженню й підтримці соціально відповідальних ініціатив в українських компаніях.

The article deals with problems of researching the category "social business responsibility", ways of its realization and marketing means of implementation and support of socially responsible initiatives in Ukrainian companies.

Постановка проблеми. Сьогодні маркетинг, який розвивається у період глобальних змін, усе більше входить у різні сфери повсякденного життя, тому фахівцям у цій галузі часто доводиться переглядати стратегію, методологію, теоретичні й практичні основи маркетингу. Традиційно інструменти маркетингу існували для того, щоб пропонувати покупцеві товари і послуги. Маркетологам часто доводиться вирішувати проблеми морального плану, адже те, що вигідне для бізнесу, не завжди бездоганне з погляду моралі. У 80-х роках ХХ ст. виникла ідея використання маркетингу з метою допомогти людям виробити хороші звички, що загалом буде корисно для споживачів і суспільства. Нове застосування маркетингу отримало назву соціального маркетингу. Ф. Котлер визначає: "Соціальний маркетинг – це розуміння людей і таке з ними спілкування, що приводить до засвоєння ними нових поглядів. Зміна їхньої позиції змушує змінювати власне поведіння, що впливає на вирішення тієї соціальної проблеми, в яку Ви включені" [2]. Соціальний маркетинг відрізняється від комерційного передусім своїми цілями. Якщо мета комерційної організації – одержання прибутку (і цю мету допомагає досягти маркетингова стратегія), то соціальний маркетинг є новою концепцією соціальної відповідальності всіх членів суспільства і ставить за мету змінити поведінку великих груп людей на краще для досягнення соціальної гармонії в суспільстві. Навіть на рівні комерційних фірм нині ставиться завдання переходу до нової концепції маркетингу як соціально орієнтованого, спрямованого не лише на задоволення потреб платоспроможного споживача, а й на досягнення блага суспільства загалом. Ця концепція соціально відповідального маркетингу "проголошує завданням організації визначення потреб, побажань та інтересів цільових ринків, їх задоволення більш ефективними й продуктивними, ніж у конкурентів способами, які зберігають або підвищують добробут як споживачів, так і суспільства в цілому" [1]. У зв'язку з цим менеджери з маркетингу повинні піклуватись про соціальну відповідальність свого бізнесу. Світова економічна рада з питань стабільного розвитку визначила соціальну відповідальність бізнесу (СВБ) як "постійно діючу вимогу до бізнесу діяти в межах етичних норм та забезпечувати економічне зростання, в тому числі шляхом покращення стандартів життя працівників та їх сімей тією самою мірою, що і покращення життєвих стандартів для мешканців свого регіону, та суспільства загалом" [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження становлення соціально відповідального маркетингу та практики соціальної відповідальності бізнесу проводять науковці багатьох країн. Так, Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, Н. Ли, Є. Савельєв та ін., розглядають теоретичні засади становлення та розвитку соціально відповідального маркетингу [1; 2; 3]. Серед наукових праць дослідників практичного аспекту становлення соціально відповідального бізнесу в Україні можна виділити І. Акімову, Ю. Саєнко, А. Хамідову та ін. [4; 5].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Аналіз стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні показав, що відсутнє комплексне уявлення про маркетингову складову

забезпечення етичних норм ведення бізнесу для підвищення добробуту споживачів, покращення життєвих стандартів мешканців свого регіону і суспільства загалом.

Формулювання завдань та цілей статті. Метою статті є висвітлення маркетингових аспектів забезпечення розвитку й підтримання соціально значущої та відповідальної місії компанії.

Виклад основного матеріалу. Безліч змін, що відбулися за останнє десятиліття, потребують іншої практики маркетингу й бізнесу в цілому. Зростання взаємозалежності між економічними і соціальними процесами призвела до того, що до маркетингу підприємства поступово долучилися серйозні соціальні завдання – гуманізація умов праці, постійна підготовка й перепідготовка управлінського персоналу, якісні та нешкідливі вироби чи послуги, захист навколишнього середовища тощо. Маркетинг компанії, котра дбає про благо суспільства, спрямовується на створення товарів, які не лише подобаються споживачам, а й не завдають шкоди їхньому здоров'ю. Соціально усвідомлений і відповідальний маркетинг сьогодні притаманний найбільш далекоглядним підприємствам. Поряд з уже розвинутими формами соціального партнерства, такими як взаємодія громадських організацій з владою, благодійні програми, останнім часом стала активно розвиватися ще одна його форма – соціальна відповідальність бізнесу (СВБ). Відповідно до цього зростає роль соціально значущої місії маркетингу. Ф. Котлер та Н. Ли визначають СВБ як "вільний вибір компанії на користь підвищення рівня добробуту місцевої громади за допомогою відповідних підходів до ведення бізнесу та надання корпоративних ресурсів" [2]. Отже, соціально відповідальна поведінка – це можливість для компанії реалізувати свої основні потреби у виживанні, безпеці й стабільності. Так, американські ділові кола вже багато років як прийняли філософію корпоративної соціальної відповідальності. Нині вона першою продемонструвала прихильність до принципів корпоративної відповідальності британська компанія "Шелл". Вона підтримувала ініціативну молодь, надаючи допомогу різноманітній творчій діяльності в галузі культури і мистецтва, підтримала зусилля суспільства щодо захисту довкілля та поліпшення якості життя. Позитивні приклади можна навести і стосовно великих компаній Японії. За рахунок фондів японських корпорацій фінансуються: наукові дослідження (32,4 % загальної суми вкладень), освіта (17,9 %), утримання науково-дослідних інститутів (8,4 %), будівництво закладів соціального профілю (7,8 %). Практично всі великі фонди в Японії спеціалізуються на соціокультурній діяльності. Відома компанія "Соні" в 1959 р. створила фонд розвитку освіти, метою якого, за задумом засновників, є "виховання майбутніх лідерів цивілізації" [3]. Таким чином, світова практика стверджує, що соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний його внесок у розвиток соціальної, економічної та екологічної сфер суспільства, пов'язаних з напрямком основної діяльності компанії, внесок за межі визначеного законом мінімуму. Сьогодні СВБ розглядається як один із основних елементів ринкової стратегії компанії, її маркетингу надається значна увага.