

стан та перспективи розвитку : монографія / В.В. Сиченко. – Донецьк : Юго-Восток, 2010. – 400 с.

8. Управління вищими навчальними закладами : монографія / С. Салига, О. Яришко. – Запоріжжя : ЗЦНТІ, 2005. – 194 с.

9. Шоев Н.Н. Особенности реализации воспитательно-образовательных технологий с позиции достижения программно-целевых задач интеллектуального и профессионального воспитания студентов в вузе // Вестник Института предпринимательства и сервиса. – Вып. 13. – Душанбе, 2014. – С. 155–159.

10. Judy Cameron, Katherine M. Banko, and W. David Pierce. Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues // The behavior Analyst. University of Alberta. – 2005. – Vol. 24. – pp. 1–44.

УДК 331.108;65.01.005

*Дегтяр А. О., д.держ.упр., проф., ХДАК,
Бублій М. П., к.держ.упр., доц., ХарPI НАДУ*

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено основні теоретичні аспекти системи управління знаннями. Запропоновано, авторську систему управління знаннями, що складається з чотирьох підсистем таких, як формування, зберігання, поширення та підсистема використання знань. Визначено, її функції, структуру та етапи впровадження.

Ключові слова: *знання, інформація, управління знаннями, система управління знаннями, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.*

In the article the basic theoretical aspects of knowledge management. The author offers the knowledge management system consists of four subsystems such as generation, storage, distribution, and subsystem knowledge. It describes the functions, structure and stages of implementation.

Keywords: *knowledge, information, knowledge management, knowledge management system, competitiveness, competitive advantage.*

Постановка проблеми. Процеси глобалізації, які відіграють зростаючу роль в економіці, чинять неоднозначний вплив на її розвиток. До позитивних сторін глобалізації можна віднести зростання торгівлі, інвестицій, туризму, комп'ютерних мереж та ін. Але існують і негативні сторони. Так, криза, що вразила фінансові ринки США, стала світовою кризою та значно вплинула на економіки практично всіх країн. Більшість вітчизняних органі-

зацій також відчули наслідки світової фінансової кризи. У сформованих умовах першочерговим завданням господарюючих суб'єктів стає виживання і збереження своїх стратегічних позицій на ринку.

Процеси глобалізації, інформатизації суспільства, а також вплив фінансової кризи призвели до того, що конкурентна боротьба між підприємствами вийшла на зовсім інший якісний рівень. Для того щоб відповідати новим вимогам, що пред'являються ринком, організація повинна володіти унікальними конкурентними перевагами, що забезпечують лідерство в конкурентній боротьбі. Саме знання є цією унікальною перевагою, що впливає на конкурентоспроможність особистості, господарюючого суб'єкта, суспільства і економіки країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління знаннями в організації та на підприємствах, присвячено чимало наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних. Розробкою теоретичних засад управління знаннями в організації займалися такі дослідники, Л. Батенко, М. Берколайко, У. Гузар, І. Карлсон, М. Кастеллс, О. Куклін, Б. Мільнер, А. Наливайко, Н. Смолінська, та ін. Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що в дослідженнях українських та і зарубіжних фахівців розкриваються теоретичні та практичні результати в області вивчення управління знаннями як фактору підвищення конкурентоспроможності організації однак існуючі уявлення, методологічні підходи вимагають перегляду в рамках системної парадигми стосовно до вітчизняних умов, чим і пояснюється актуальність теми дослідження.

Постановка завдання. Ціллю даної статті є розвиток теоретичних аспектів управління знаннями як фактору підвищення конкурентоспроможності організації, визначення функцій, структури та етапів впровадження системи управління знаннями, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

Виклад основного матеріалу. Логічним представляється почати зі специфікації ключового для даного дослідження поняття «знання». Перш за все, знання – це результат пізнання, тобто когнітивного освоєння об'єктивної дійсності, представленої сукупністю емпіричних даних. Сприйняття цих даних являє собою їх привласнення за допомогою органів почуттів, селекцію (відбір необхідних і відсів непотрібних), а потім переробку (осмислення) на основі вже наявних знань і накопиченого досвіду. Тому знання не можуть бути відірвані від своїх носіїв і є компонентом людського фактора.

Існує безліч трактувань поняття знання, але найбільший інтерес представляє поняття «знання» на міні економічному рівні, тобто на рівні господарюючих суб'єктів. Так, у роботі М. Берколайко, І. Русмана [1, с. 152] під знаннями розуміють продукт переробки деяких ресурсів, що мають самостійне значення і є основою для створення нових виробництв. Б. Мільнер [6, с. 54] вважає, що знання – це глибоке осмислення предмета і здатність використовувати наявні дані, щоб оцінити нову інформацію. На думку Б. Карлсона, знання являють собою основні закономірності предметної області, що до-

зволяють людині вирішувати конкретні виробничі, наукові та інші завдання, а також виробляти стратегії прийняття рішень у цій області [9, р. 25].

У свою чергу, інформація виступає процесом подолання невизначеності і формою існування відчужених знань: словами М. Кастельса, інформація – це організовані та передані дані [10, р. 38]. Інформація – особливий феномен і фактор суспільного буття [2, с. 28], тому в природі інформації як такої не існує. Знання, які передаються в процесі комунікації, виступають інформацією, в даних. Прийнята, перероблена і засвоєна інформація стає знанням, але сама по собі знанням вона не є [3, с. 21].

Будучи продуктами розумової праці, знання являють собою об'єкти відносин інтелектуальної власності, що закріплюються у «пучках» майнових правочинів. У системі сучасного ринкового господарства знання виступають специфічним товаром, від конкурентоспроможності якого все більше залежить стійкість економічного статусу окремих агентів, фірм та їх об'єднань, міст і регіонів, країн та їх союзів. Створення, обмін і комерціалізація знань пов'язані з появою гетерархічних форм координації дослідницької та інноваційної діяльності, що базуються на репутації і довірі. На основі розширеного відтворення суспільно необхідних знань відбувається зміна способу виробництва, що визначає перехід до нового механізму господарювання, ключову роль в якому відіграє інтелектуальний капітал.

В сучасних умовах володіння технічними, виробничими, економічними, соціальними та іншими видами знань стає нагально необхідним для підприємств. Це робить актуальним розвиток сфери управління знаннями. На нашу думку, під поняттям «управління знаннями» на рівні підприємств необхідно розуміти вміння залучати, створювати та використовувати знання в господарській діяльності з метою приросту вартості бізнесу і зміцнення конкурентних позицій.

У роботі Б. Мільнера [6, с. 96] слід розглядати наступні етапи управління знаннями: 1) виявлення знань, які мають вирішальне значення для успіху; 2) придбання існуючих знань, досвіду, методів, кваліфікації; 3) виявлення знань, які мають вирішальне значення для успіху; 4) створення потоків зібраних, упорядкованих знань, оцінка їх корисності; 5) класифікація відібраних знань і внесення їх в корпоративну пам'ять; 6) доступ до знань в корпоративній пам'яті, їх розподіл і використання; 7) застосування знань при здійсненні завдань, вирішенні проблем; 8) створення нових знань; 9) реалізація нових інтелектуальних продуктів, створених всередині підприємства.

І. Каленюк та О. Куклін [5, с. 65] вказують на необхідність застосування системного підходу до управління знаннями. Організація навколишній соціально-економічний простір є взаємодіючими системами, а обмін знаннями між ними – частиною загальносистемних відносин. Тому, застосовуючи системний підхід, можна визначити стримуючі та стимулюючі фактори поширення і накопичення знань.

При розгляді задачі побудови системи управління знаннями організа-

ції необхідно сформулювати її поняття. На наш погляд, під системою управління знаннями організації слід розуміти цілісну сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що спільно функціонують з метою вирішення таких завдань, як: формування знань підприємства, їх зберігання, накопичення та розповсюдження, а також ефективне використання.

Співвідношення окремих елементів системи управління знаннями визначає її структуру. Структура системи управління знаннями залежить від специфіки діяльності організації, її пріоритетних завдань. Цілі функціонування системи управління знаннями визначаються виходячи із стратегічних завдань організації, її проблем і потреб. Сукупність функцій управління знаннями являє собою цикл управління знаннями.

Система управління знаннями, будучи елементом загальної системи управління організацією, отримує від неї два види інформації: інформацію про стан організації (фінансовий стан, ресурсні можливості тощо) і командну інформацію (стратегічні цілі організації, напрямки розвитку). Інформація про стан ринку, конкурентів, рівень розвитку технологій, законодавства, державних інститутів і т.п. надходить із зовнішнього середовища. На основі отриманої командної інформації визначається мета функціонування системи управління знаннями організації, при цьому враховуються результати аналізу інформації, що надійшла з внутрішнього і зовнішнього середовища [7, с. 21].

На наступному етапі аналізується база існуючих в організації знань та процеси управління ними, перевіряється відповідність існуючої системи встановленим цілям. У разі, якщо відхилення відсутні, приймається рішення зберегти поточний стан системи управління знаннями, для чого розробляється програма стабілізації.

Якщо виявлені відхилення, то приймається рішення про зміну стану системи управління знаннями. Проводиться прогнозування майбутнього розвитку як самого підприємства, так і зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. На основі отриманих прогнозних оцінок визначається необхідний стан системи, і розробляються заходи щодо її оптимізації. В рамках даних заходів визначається потреба в нових знаннях та шляхи їх отримання (придбання або виробництво всередині підприємства), напрями використання нових знань і ефект від їх застосування.

Рішення розробляються у вигляді керуючих впливів на об'єкт управління. Його зміна внаслідок впливу керуючих впливів аналізується і розраховується узагальнюючий критерій ефективності. У разі його відповідності даному критерію та встановленим цілям, інформація надходить на рівень системи управління організацією в цілому, де встановлюються нові вимоги та цілі для системи управління знаннями. Якщо розрахований критерій не відповідає цілям функціонування системи, то знову визначається проблема, розробляється коригуючий вплив. Реакція об'єкта управління на такий вплив у вигляді зворотного зв'язку надходить на перший етап управління знаннями, замикаючи, таким чином, цикл управління.

Головним фактором, що впливає на ефективність використання знань організацією, є правильно організована система управління ними.

Пропонована нами система управління знаннями організації складається з чотирьох підсистем, кожна з яких окремо досліджена у відомих роботах в науковій літературі, в яких розглянуто поняття і функції кожної з підсистем, але при цьому не розглянуто взаємозв'язок між ними, особливості обміну інформацією між підсистемами, не вказано вплив кожної з підсистем на ефективність функціонування системи управління знаннями в цілому. Так, у роботі А. Наливайко, О.Гребешкова і Л. Батенко[8, с. 51] особливу увагу приділено підсистемам формування (генерації) і передачі знань, причому автор розглядає генерацію нових знань тільки за рахунок навчання співробітників.

У. Гузар [2, с. 38] висвітлює особливості функціонування підсистеми поширення знань, приділяючи увагу проблемам інтелектуальної творчості.

Система управління знаннями організації знаходиться в активній взаємодії з зовнішнім середовищем. Процес отримання знань із зовнішнього середовища можна розділити на комерційний, що полягає в придбанні «готового знання» у вигляді патентів, технологій, наймі співробітників, і некомерційний, що включає в себе вивчення статистичних даних літератури, обмін професійними знаннями.

Підсистема формування знань відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування всієї системи в цілому. Головне завдання підсистеми формування знань полягає в точному визначенні, які саме знання необхідні організації, де вони є, як їх можна створити, придбати і передати, щоб забезпечити організації конкурентні переваги. Ці завдання формуються, виходячи з стратегічних цілей організації та її поточних потреб. Коли потреба в конкретному знанні визначена, необхідно вивчити й оцінити можливості організації, щоб прийняти рішення про спосіб формування необхідних знань, чи можуть вони бути створені всередині організації або необхідно їх придбати. Вирішальним фактором при ухваленні рішення про спосіб формування знань є наявність фінансових ресурсів організації, рівень кваліфікаційного складу персоналу, рівень організації науково-дослідних робіт.

Завдання підсистеми зберігання знань полягає у забезпеченні збору, систематизації, зберігання та забезпечення швидкого доступу до існуючих знань, а також захист знань. Важливою задачею даної підсистеми є і накопичення знань. Так, у роботі В. Дресвянникова [0, с. 54] зазначається, що по мірі накопичення знань одного виду створюються передумови для створення на їх основі знань іншого виду. Таким чином, організація освоює «поле знань», інформаційний простір. При вирішенні даних завдань провідну роль відіграє ефективне застосування інформаційних технологій, що дозволяє підвищити оперативність функціонування підсистеми і скоротити витрати часу на отримання і обмін знаннями та інформацією.

Метою функціонування підсистеми поширення знань є створення умов для ефективного обміну знаннями всередині організації, адаптація та

навчання співробітників, підвищення ефективності за рахунок організації командної роботи. Тут значна увага має приділятися забезпеченню освоєння співробітниками наявних в організації знань, розподілу знань по структурним підрозділам підприємства.

Підсистема використання знань забезпечує їх практичну реалізацію в діяльності підприємства. Усі знову створені і накопичені знання повинні широко застосовуватися всередині організації, забезпечуючи ефективність функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Поряд з цим знання повинні застосовуватися в комерційних цілях для реалізації в якості інтелектуального продукту, в цьому випадку повинно бути забезпечено юридичне закріплення прав інтелектуальної власності.

Ефективність системи управління знаннями можна оцінити як сукупність трьох показників: результативності, ресурсоемності та оперативності.

Результативність системи управління знаннями підприємства – це ступінь досягнення цілей, заради яких вона існує.

Під ресурсоемністю можна розуміти сукупність загальних витрат ресурсів (інформаційних, трудових, фінансових тощо), які використовуються для одержання цільового ефекту системи управління знаннями.

Оперативність системи управління знаннями характеризується витратою часу, необхідного для досягнення поставленої мети.

Результативність системи управління знаннями являє собою відношення досягнутого результату до бажаного цільового критерію. Показник ресурсоемності системи може бути визначений як відношення витрачених ресурсів на одиницю результату. Оперативність системи відображає її швидкість при реагуванні на зміну зовнішніх умов.

Висновки. У даний час значне число робіт присвячено управлінню знаннями організації, але не вироблений комплексний підхід до побудови системи управління знаннями та оцінки ефективності її функціонування. Складність полягає в тому, що процес управління знаннями є багатограним, крім економічних факторів на нього значний вплив справляють соціальні, юридичні, технологічні фактори. Крім того, важко визначити критерії ефективності системи. Для ефективного функціонування системи управління знаннями організації інтелектуальні активи повинні бути залучені в економічний оборот, тобто повинен бути забезпечений процес комерціалізації знань. Слід зазначити, що чим менш тривалий цей процес, тим більш значною є конкурентна перевага, що отримується організацією за рахунок використання знань.

Список використаних джерел

1. Берколайко М.З. Про моделі виробництва знань/ М.З.Берколайко, И.Б. Русман // Економіка України. – 2015. – № 2. – С. 151–159.

2. Гузар У.Є. Особливості трансформації трудової діяльності в період формування економіки знань : монограф. / У.Є. Гузар; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УСБ НБУ, 2012. – 191 с.

3. До товариств знань: Всесвітня доповідь ЮНЕСКО [Електронний

ресурс]. – Париж : Вид-во ЮНЕСКО, 2005. – Режим доступу: [http://www.unesco.ru/files/docs/ci/WorldReport-Knowledge society.pdf](http://www.unesco.ru/files/docs/ci/WorldReport-Knowledge%20society.pdf).

4. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии : монографія / В.А. Дресвянников. – М. : КНОРУС, 2015. – 258 с.

5. Каленюк І. С. Розвиток вищої освіти та економіка знань : монограф. / І.С. Каленюк, О.В. Куклін.– К. : Знання, 2012.– 343 с.

6. Мильнер Б.З. Управление знаниями : монографія / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 259 с.

7. Смолінська Н. В. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Смолінська // Логістичні підходи в системі державного управління: збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – 156 с.

8. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н. проф. А.П. Наливайка. – К. : КНЕУ, 2014. – 445 с.

9. Carlsson, B. On the nature, function and composition of technological systems / B. Carlsson, R. Stankiewicz // Journal of Evolutionary Economics. – 1991. – Vol. 1, № 2. – P. 93–118.

10. Castells, M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. 1 : The Rise of the Network Society / M. Castells. – Maiden ; Oxford : Blackwell Publishers, 1996. – 556 p.