

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІЛЬОВОЇ МОДЕЛІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У КОРПОРАЦІЯХ

Стаття присвячена дослідженню методичних та практичних проблем формування системи управління знаннями, висвітленню складових і етапів становлення системи управління та виявленню проблемних зон в практиці управління знаннями в корпораціях.

Ключові слова: знання, корпоративне знання, управління знаннями, система управління знаннями.

BUTENKO N. Y.

Kyiv V. Hetman National Economic University

METHODICAL APPROACHES TO FORMING TARGET MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CORPORATION

The article investigates methodological and practical problems of formation of knowledge management system, lighting components and stages of management systems and identify problem areas in practice knowledge management in corporations. Details describes how to identify the needs of organizations in knowledge by identifying so-called gaps. Special attention is paid to determination of the research needs in knowledge at different levels of management in corporations and therefore the formation of training programs. The formation of knowledge management system is considered as a sequence of implementation of a number of stages, each of which provides specific activities that must be carried out at different levels of government. At the same time, the formation of knowledge management in organizations associated with improving the organizational structure, organizational culture and communication policy of the organization. The whole process of formation and realization of the target model of knowledge management in business organizations represented in the form of a flowchart. As a result, distinguishes major problems both scientific and practical system to build knowledge management. Among the passive approach of knowledge, intuitive approach to the implementation of knowledge management without modifying the organizational structure and organizational culture of the company, the lack of a clearly defined system of motivation sharing knowledge, valuation of effectiveness of knowledge management. Further research and development needs and aspects such as knowledge management at different stages of the life cycle of an organization in crisis and in the context of organizational behaviour.

Keywords: knowledge, knowledge management, training in organization, knowledge management system

Вступ. У зв'язку із розвитком інформаційних технологій, впровадженням комп'ютерних мереж, створенням баз даних, появою Інтернет та Інтранет-технологій відкриваються нові можливості управління організаціями.

Підґрунтям відокремлення управління знаннями як одного із нових напрямів стратегічного менеджменту став розвиток ресурсної теорії на початку 90-х рр. минулого століття, згідно з якою фундаментальними джерелами конкурентних переваг організації є внутрішні ресурси, спеціальні характеристики та компетенції. У дослідженнях Школи ресурсів стратегічного мислення значний акцент приділяється саме нематеріальним активам форми: знанням, ключовим компетенціям, навчанню, корпоративній культурі, іміджу організації, бренду.

П. Прахалад та Р. Хемел основою конкурентних переваг організації, що є успішною на ринку, вважають здатність реалізовувати складні стратегії на підставі «колективного навчання в організації, особливо у відношенні того, як треба координувати диверсифіковані навички та вміння, пов'язані з виробництвом, та інтегрувати велику кількість потоків технологій» [1, с.213]. Важливість нової парадигми управління – менеджменту знань – визначається також і тим, що, за оцінками фахівців, у середньому практично 80% ринкової вартості компаній забезпечують нематеріальні активи та корпоративні знання, а 95% біржової вартості високотехнологічних організацій припадає на нематеріальні активи [2, с.36–42].

Дослідження показують, що управління знаннями – це новітня теорія, що швидко розвивається на межах стику таких концепцій менеджменту, як управління розвитком організації, управління змінами, бренд-менеджмент, стратегічний менеджмент, інформаційні технології, реінжиніринг, інтелектуальний капітал. Тому проблемам формування даної концепції присвячена значна кількість наукових праць провідних зарубіжних вчених: І. Нонаки, Х. Такеучі, Т. Девенпорта, Л. Прусака, К. О'Делла, Дж. Грейсона, Дж. Пфедффера, Р. Сьютона, К. Норта, Г. Пробста, У. Буковіч, Р. Уїлльямс, Дж. Стоунхауса тощо. Окремі аспекти управління знаннями відображені у працях П. Сенге, П. Друкера, Д. Тиса, Р. Стівена. В останні роки з'явилася значна кількість публікацій за означеною тематикою у наукових виданнях України та країн СНД (А. Мартіч, О. Драчова, А. Криштафович, С. Бобришев, Є. Балашов, Н. Шпак, Т. Андрусенко та ін.). Аналіз представлених точок зору дозволяє констатувати наявність досить нечіткого понятійного апарату, різноманітність тлумачення змісту складових системи управління знаннями та механізмів формування процесу управління знаннями на підприємствах. Так, у визначенні компанії "Bain" сучасний інструмент управління «менеджмент знань» трактується як «розвиток систем і процесів для ідентифікації та

розповсюдження інтелектуальних активів компанії» [3, с.69–75]. В літературі зустрічається багато різних трактовок сутності, складових та завдань менеджменту знань.

В цілому можна говорити про наявність двох основних підходів до визначення управління знаннями: 1) підхід, який покладає в основу розвиток та використання інформаційних технологій; 2) підхід, який покладає в основу організаційні аспекти створення конкурентних переваг на базі організаційних знань.

Підсумовуючи, можна визначити, що управління знаннями — це процес спрямування зусиль працюючих в організації людей на опанування, накопичення, розвиток знань і створення на їх основі довгострокових конкурентних переваг. Виходячи з цього система управління знаннями організації складається з двох підсистем: підсистеми управління пошуку, обробки, зберігання знань, забезпечення доступу до знань і підсистеми управління обміном знань, трансформації індивідуальних знань в організаційні, нарощування потенціалу знань організації, створення міжорганізаційного поля знань. В усіх випадках управління знаннями базується на категорії знання, а з точки зору створення системи управління знаннями важливим є визначення індивідуальних та організаційних знань.

Метою цієї статті є визначення методологічних та практичних підходів до формування цільової моделі процесу управління знаннями у корпораціях як суб'єктах господарювання.

В якості гіпотези загального дослідження висувається припущення про безпосередній зв'язок ефективності діяльності корпорації з процесами управління знаннями, що у свою чергу може слугувати інструментом узгодження інтересів між різними групами стейкхолдерів.

Основний розділ. В сучасних умовах перспективним стає завдання побудови спеціальної підсистеми управління знаннями у корпораціях для досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності. Однак, для того, щоб реалізувати таку діяльність, необхідно чітко усвідомлювати, що саме розуміється під «знаннями» у контексті менеджменту й з чого складаються особливості «знань» як об'єкта управління.

В організаційному контексті знання – це все, що має вартість для організації й укладено в працюючих в організації людях або виникає з виробничих процесів, систем або організаційної культури, включаючи знання й навички конкретних людей, норми й системи цінностей, бази даних, методології, програмне забезпечення, виробничий досвід (ноу-хау), ліцензії, бренди, торговельні секрети тощо.

Людське знання розподіляється на два типи: 1) знання формалізоване, яке виражено правильною літературною мовою, формулами, конкретними характеристиками, інструкціями і т. ін., завдяки чому цей тип знання може легко і без викривлення передаватися одним індивідом іншому; 2) знання неформалізоване, що важко піддається вербалізації; це особисте знання, результат індивідуального досвіду, що включає такі розмиті поняття, як особисте переконання, думки та системи цінностей. Саме ці дві форми взаємодії – між формалізованим і неформалізованим знанням і організацією та індивідом – визначають існування чотирьох основних процесів трансформації знання, сукупність яких і є створенням знання.

Для формування та забезпечення сталого розвитку корпорацій важливим є визначення пріоритетів та рівнів формування корпоративного знання. Така робота має починатися з аналізу існуючого стану в компанії і його порівняння із планованою або бажаною ситуацією (рис. 1).

Такий аналіз складається із чотирьох основних етапів: аналіз існуючих розривів; визначення причин виникнення проблем у діяльності корпорації або можливостей для поліпшення цієї діяльності; визначення пріоритетів; пошук можливих шляхів рішення проблем і можливостей росту.

Аналіз розривів у діяльності корпорації дозволяє порівняти існуючу ситуацію з бажаною в тому виді, як вона відбита в мотивації й цілях власника, корпоративної стратегії, бізнес-планах і загальних умовах розвитку бізнесу.

Аналіз розривів складається із двох частин:

- Аналіз потреб у навчанні, що включає чіткі й обґрунтовані вимоги до навчання, будь-то навчання в компанії, навчання на відкритих програмах тощо.

- Аналіз потреб у розвитку персоналу, не пов'язаних з навчанням. Це стосується комплексу дій по розвитку персоналу, включаючи розробку системи мотивації, системи матеріального стимулювання, а також питання організаційного розвитку (набір персоналу, розширення штатного розкладу й бізнес-функцій і т. ін.).

Аналізуючи розриви, треба розрізняти три ієрархічних рівні організації:

- Корпоративний рівень, що визначає політику в області людських ресурсів і комплекс навичок, необхідних компанії в цілому.

- Рівень відділу або підрозділу, що охоплює потреби й пріоритети певного відділу або підрозділу.

- Індивідуальний рівень, що стосується особистих потреб у навчанні, індивідуальних вимог і показників оцінки роботи.

Кожен рівень впливає на форму й зміст програми навчання. Індивідуальні потреби в навчанні, наприклад, можуть бути краще задоволені шляхом навчання працівників на відкритих програмах, а не за допомогою розробки спеціальної індивідуальної програми навчання. Потреби відділу або підрозділу можуть передбачати необхідність навчання працівників різних рівнів і функцій, у той час як корпоративна програма навчання може бути спрямована тільки на певний рівень працівників керування, наприклад, менеджерів напрямків.

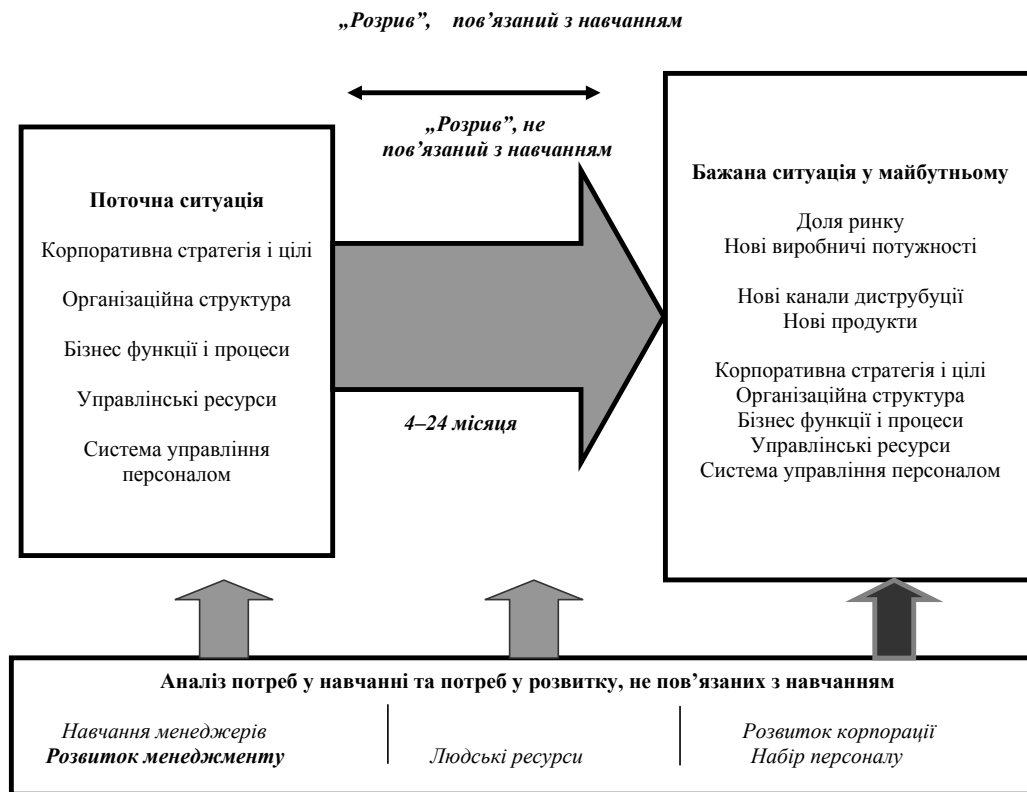


Рис. 1. Аналіз існуючих „розривів”

Як ми вже відзначали, відправною крапкою для аналізу розривів може служити корпоративна стратегія розвитку компанії або конкретний бізнес-план на певний період часу. Період від 4 до 24 місяців можна вважати достатнім, беручи до уваги швидкість корпоративних змін і тривалість життєвого циклу продукту.

Іноколи простіше отримати уявлення про перспективи розвитку компанії шляхом аналізу таких питань, з яких згодом складається картина корпоративних функцій й інших організаційних факторів. При цьому можна використати аналіз цілей планування діяльності компанії, наприклад: інвестування в нове обладнання з метою підвищити продуктивність підприємства; експансія на регіональні ринки шляхом створення спільного підприємства з однієї з компаній-дистриб’юторів; інвестування у виробництво певної продукції.

Використовуючи ці три цілі як основні пріоритети, можна здійснити аналіз розривів, з огляду на можливі потреби компанії в навчанні й більше широкі потреби в організаційному розвитку компанії.

Аналіз розривів повинен бути спрямований на вивчення корпоративних функцій і структури з позицій оцінки потреб освітнього й не освітнього характеру. Ціллю аналізу є не лише безпосереднє удосконалення окремої функції в організації, а виявлення того, яким шляхом краще використовувати людські ресурси для поліпшення цієї функції й досягнення корпоративних стратегічних цілей.

У завершення аналізу розривів важливо визначити причини як виявлених проблем, так й існуючих можливостей.

Акцентуючи увагу на таких важливих складових управління знаннями, як процес формування інтелектуальних активів організації, можна виділити технологічну, мотиваційну та організаційну складові системи управління знаннями (рис. 2).

Технологічна підсистема включає сукупність технологічних рішень для виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення і розповсюдження знань.

Мотиваційна підсистема включає мотивацію накопичування та обміну знаннями співробітників, співтовариств організації, контрагентів зовнішнього середовища.

Організаційна підсистема містить сукупність організаційних прийомів, заходів щодо організації процесу трансформації індивідуальних знань в організаційні та створення інтелектуальних активів організації.

Важливо звернути увагу на стратегічну спрямованість менеджменту знань, оскільки його розвиток і впровадження визначають майбутнє організації, формування її організаційної культури, використання нових моделей поведінки на ринку і конкуренції. Основною ж метою системи управління знаннями є трансформація окремих частин інформації як організованого набору даних в знання, як сукупність закріплених у свідомості та мисленні фактів дійсності, що відносяться до тієї або іншої області діяльності.

Становлення системи управління знаннями охоплює ряд етапів (рис. 3).

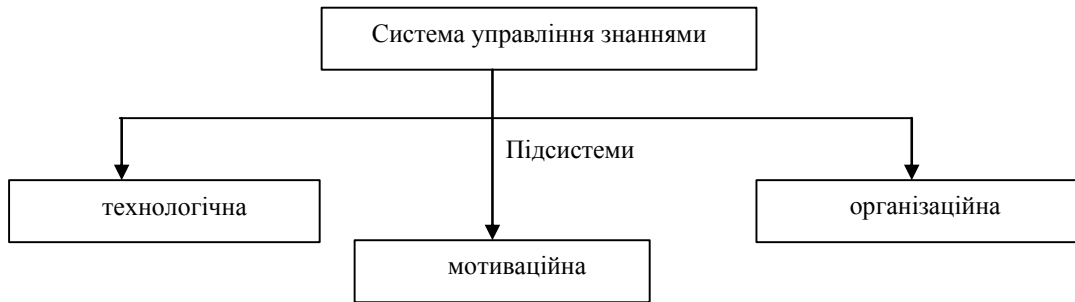


Рис. 2. Система управління знаннями в організації в контексті формування інтелектуальних активів



Рис. 3. Стадії становлення системи управління знаннями в організації

Взагалі ж знання для підприємства є економічно доцільним тільки в тому випадку, коли воно може зробити свій внесок у досягнення цілей. Носії знань здатні перетворити знання в конкретні дії, або мають уяву про те, що саме інші особи за допомогою цих знань можуть здійснити цілеспрямовані дії. З точки зору ресурсної теорії фірма розглядається як організація, що здатна навчатися, що удосконалює свої можливості із урахуванням досвіду. Така організація кодифікує знання своїх співробітників, перетворюючи «приховані» знання у «відкриті» знання організації. Чим краще здійснюється цей процес і чим краще відбувається передача знань по підрозділах, тим більші переваги підприємства, тим більші його «динамічні здібності» [4, с.17–21].

Сьогодні розбудовою систем управління знаннями займаються багато фірм, які працюють у різних сферах. Існують різні підходи щодо практичної реалізації ідеї менеджменту знань. Різноманіття варіантів побудови визначається багатьма чинниками. Дослідження показують, що найбільшу значущість мають такі з них, як: рівень нестабільності бізнес-середовища організації, тип зовнішнього середовища, стадія життєвого циклу організації, рівень управлінського потенціалу організації, специфіка бізнес-середовища та ключові фактори успіху, величина інтелектуального капіталу організації та інтелектуальних активів організації. Створення ефективної системи управління знаннями залежить також від організаційної структури, інфраструктури, комунікацій, елементів організаційної культури фірми.

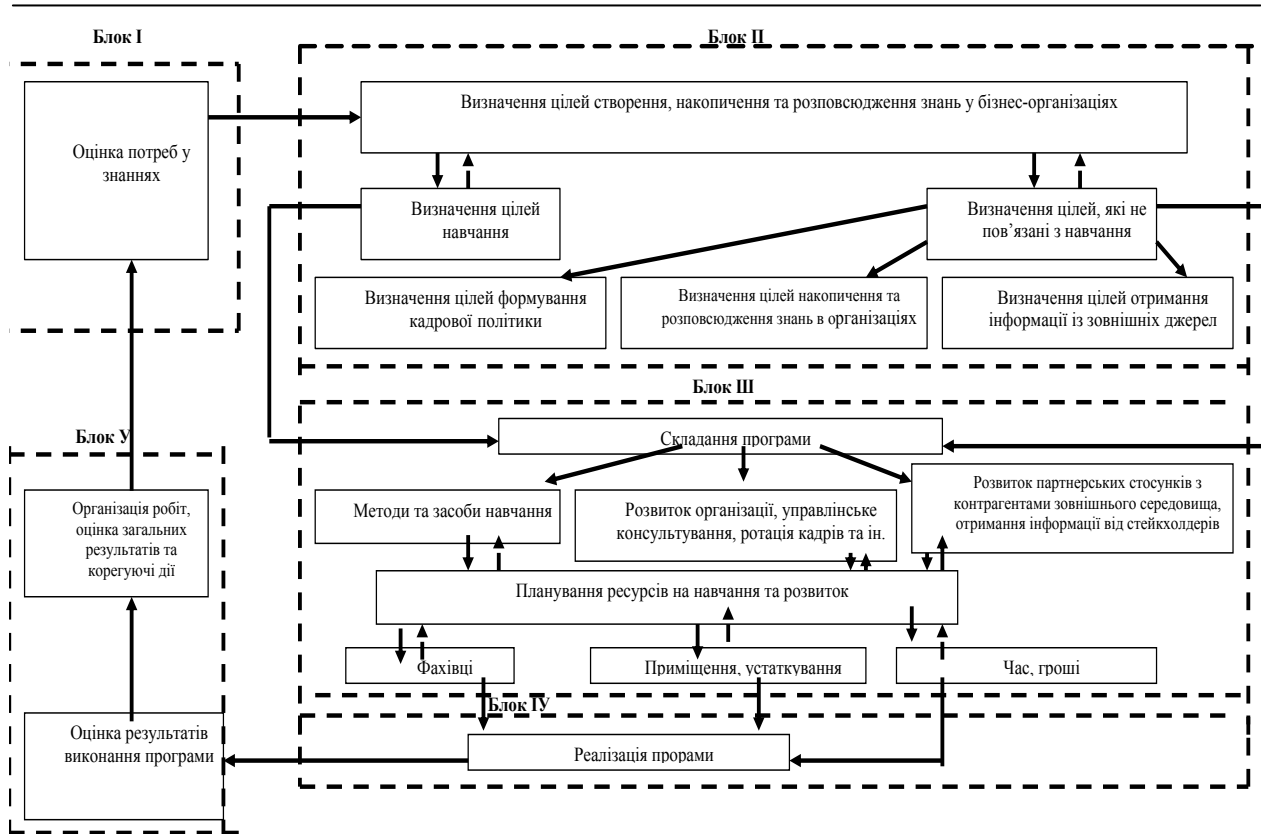


Рис. 4. Блок-схема формування та реалізації цільової моделі управління знаннями в бізнес-організаціях

Незважаючи на певні відмінності побудови системи управління знаннями у кожному конкретному випадку, є і певні спільні моменти. Насамперед, це стосується визначення, яка структурна одиниця (підрозділ, служба) буде найбільш «відповідальною» за управління знаннями. На думку Т. Девенпорта доцільним є введення в організаціях штатної посади – Chief Knowledge Officer (СКО), директора по знаннях. Для великих організацій є доцільним сформувати спеціальний підрозділ (програму, проект) із управління знаннями – «центр знань». Специфіка діяльності керівника та співробітників такого підрозділу вимагає щільної співпраці з директором і топ-менеджерами організації.

Для великих організацій до складу «центру знань» можуть входити менеджери знань за різними напрямками діяльності — клієнти, організаційні зміни, персонал тощо. Ці співробітники повинні активно співпрацювати із керівниками функціональних підрозділів, керівниками проектів, «власниками» бізнес-процесів. Менеджер знань має розуміти та навіть передбачати майбутні потреби організації, а до основних обов'язків можна віднести: надання відповідей на (on-line) інтерактивні питання, підтримку зв'язку із експертами; сприяння проведенню інтерактивних (on-line) дискусій, узагальнення їх результатів, розміщення резюме; постійний пошук нових матеріалів; орієнтацію членів співтовариства на інші корисні джерела інформації; постійну взаємодію зі співтовариствами.

Для невеликих організацій практична реалізація функцій менеджера знань може бути суміщена іншими робітниками організації. Але тут виникає небезпека поглинання цих функцій посадовими обов'язками робітника.

Ефективність управління знаннями є очевидною. Насамперед, це можливість створення інтелектуальної організації, конкурентні переваги якої базуються на організаційних компетенціях, які роблять їх більш тривалими та стійкими. Крім того, організація, що застосовує процеси управління знаннями, отримує можливість усвідомленого відбору бізнес-партнерів і концентрує свою увагу на роботі зі споживачами та ключовими клієнтами. Границі організації усуваються і виникають нові засоби створення вартості.

Відомо також, що приблизно половину свого робочого часу співробітники витрачають на пошук та отримання необхідної інформації. Управління знаннями забезпечує постійний доступ до необхідних знань та утворює організаційне поле знань, яке дає можливість прискорити процес прийняття рішень. В організації дуже часто виникає інформаційна переваженість, необхідність обробки дуже великого обсягу інформації для отримання необхідних даних. Отримання за допомогою менеджера знань тільки необхідної інформації дозволяє приймати управлінські рішення у доцільні терміни часу.

Узагальнюючи розглянуті аспекти управління знаннями, послідовність процесів формування та реалізації цільової моделі управління знаннями в організаціях можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 4), яка в узагальненому вигляді відображає усю складність та багатогранність діяльності з

забезпечення свідомого і цілеспрямованого управління знаннями для отримання конкурентних переваг організацій.

Висновки. На основі проведеного дослідження було визначено основні проблемні зони в теоретичному, методичному та практичному аспектах процесу управління знаннями в корпораціях, які пов'язані:

по-перше, з усвідомленням та узгодженням змістовних підходів до розуміння сутності та складових процесу управління знаннями в корпораціях; виявленням кола питань, які безпосередньо стосуються менеджменту знань; визначенням рівнів управління знаннями та виявленням складових управлінської діяльності на кожному рівні;

по-друге, з опрацюванням механізмів формування, накопичення, передачі та використання організаційного знання різного типу;

по-третє, з розробкою та опрацюванням ефективних методів управління знаннями в корпораціях; з необхідністю формування та запровадження системного підходу в управлінні знаннями в корпораціях; з інтеграцією системи управління знаннями в корпорації в загальну управлінську систему.

Підсумовуючи, слід зазначити, що процес створення знання у вигляді нової продукції, послуг чи систем – ключовий момент інноваційної діяльності. Організаційне знання створюється в ході інтерактивного процесу. Разом з тим існують певні проблеми як наукового, так і практичного характеру щодо побудови системи управління знаннями. Серед основних можна виділити пасивний підхід до накопичених знань (не використовуючи для навчання та генерації нових знань), інтуїтивний підхід до впровадження системи управління знаннями без модифікації організаційної структури та організаційної культури підприємства, відсутність чітко визначеної системи мотивації обміну знаннями, вартісну оцінку ефективності управління знаннями. Подальшого дослідження та розвитку потребують і такі аспекти проблеми, як управління знаннями на різних стадіях життєвого циклу організації, в умовах кризи та в контексті формування організаційної поведінки.

Література

1. Курс МВА по стратегическому менеджменту / [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 213 с.
2. Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях / С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 36–42.
3. Сидал Р., Ригби Д. Какие управленческие механизмы наиболее популярны? / Р. Сидал, Д. Ригби // Эконом.стратегии. – 2002. – № 3. – С. 69–75.
4. Гаврилова Т. Копилка знаний / Т. Гаврилова, Л. Григорьева // Стратегия. – 2005. – № 1. – С. 17–21.

Надійшла 17.03.2017; рецензент: д. е. н. Лігоненко Л. О.