

ЗАСТОСУВАННЯ АУДИТУ ЗНАНЬ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті розглянуто основні передумови прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також застосування складових управління знаннями. Досліджено методику аудиту знань, види та процес застосування карт знань. Надано рекомендації щодо розвитку системи управління знаннями.

Basic pre-conditions of acceptance the administrative decisions and applications of constituents of management knowledge are considered. Applications of knowledge audit method, kinds and process of maps application of knowledge are explored. Recommendations concerning development the system of management knowledge are given.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах жорсткої конкуренції українські підприємства постають перед необхідністю формування нових конкурентних переваг. В цьому контексті особлива роль відводиться інтелектуальним ресурсам, які розглядаються як засоби інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Новий тип організації в економіці, що заснована на знаннях, є організацією, що здатна навчатися, в якій людські ресурси, а також знання і інформація, генеровані ними, визначають її конкурентний потенціал. Основним принципом управління фірмою стає teamwork – новий тип діяльності, який сприяє ефективному використанню інтелектуального потенціалу працівників. Управлінська діяльність в усіх проявах і на усіх етапах, починаючи з постановки цілей, завдань і завершуючи контролем і загальною оцінкою результатів, зв'язана з рішеннями керівників. Відповідно і результативність діяльності організації обумовлюється здатністю персоналу управління організувати кваліфіковану роботу над рішеннями і в потрібний момент знаходити серед них найбільш раціональні. Управлінські рішення є найважливішим інструментом подолання протиріч, що виникають в процесі функціонування організації, узгодження інтересів і координації діяльності працівників відповідних соціально-економічних систем. Завдання ухвалення управлінського рішення в менеджменті спрямоване на визначення найкращого способу дії для досягнення поставлених цілей. Метою реалізації управлінських рішень є ідеальний бажаний стан організації та її складових частин.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми прийняття і реалізації управлінських детально розглядають в своїх роботах Э. В. Борисов, Л. В. Балабанова, В.О. Василенко, О. С. Власюк, В. В Глухов., В. В. Глущенко, Е. С. Єгоров, О. Л. Єршова, Б. З. Зельдович., В. К. Кондрашова, Р. Р. Кигель, Р. Кині, Б. Г. Литвак, Э. Науман, Дж. Нейман, О. Моргенштерн, Л. Планкет, Х. Райфа, Т. Сааті, інші українські та закордонні вчені.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, не зважаючи на численні наукові публікації та значну кількість наукових напрацювань щодо розробки та прийняття управлінських рішень менеджерами сучасної організації, залишається не вирішеною проблема підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах зростання нестабільності умов діяльності та стрімких змін зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Актуальним є питання узагальнення теоретичних і практичних положень щодо використання складових процесу управління знаннями сучасної організації для обґрунтування, розробки і прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу досліджень. Управлінське рішення – результат управлінського аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з

безлічі варіантів досягнення конкретної мети управління. Всяке управлінське рішення за своєю природою є прогнозним. В практиці управлінської діяльності залишається актуальною небезпека ухвалення непрофесійних рішень, яка в системі стратегічного менеджменту зростає багаторазово. Доказом тому служить ухвалення численних, нерідко взаємовиключних рішень. Така ситуація є характерною для всіх організацій і на усіх рівнях управління, що є безперечним свідомством недостатнього професіоналізму серед управлінського персоналу, і обумовлює нераціональне використання ресурсів. Тому особлива увага сьогодні повинна приділятися саме підвищенню обґрунтованості прийняття рішень, оскільки значно збільшуються ризики, що супроводжують прийняття управлінських рішень, особливо тих, що відносяться до рішень стратегічного характеру. В зв'язку з цим постає питання визначення та застосування сучасних методів та інструментів, що будуть сприяти більш компетентному прийняттю стратегічно орієнтованих, інноваційних управлінських рішень.

Традиційно управлінське рішення розглядається як процес, що складається з трьох стадій, підготовка рішення, ухвалення рішення; реалізація рішення. На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, включаючи пошук, збір і обробку інформації, а також виявляються і формуються проблеми, що вимагають рішення. На стадії ухвалення рішення здійснюється розробка і оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків; виробляється відбір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір і ухвалення найкращого рішення. На стадії реалізації рішення приймаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату від виконання рішення. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів і інструментів, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, такими, що приймаються на основі економічного аналізу і багатоваріантного розрахунку, і інтуїтивними, які, хоча і економлять час, але містять в собі вірогідність помилок і невизначеність. Розглядаючи вимоги до управлінських рішень науковці особливу увагу приділяють саме їх обґрунтованості [1, с.112; 2, с.171; 3, с.134; 4, с.96; 5, с.87]. Причому саме ця характеристика визначається насамперед рівнем врахування закономірностей функціонування та розвитку об'єкта управління, тенденцій розвитку зовнішнього середовища, так і компетенцією управлінця, що приймає рішення.

Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, В. А. Верба, О. М. Гребешкова справедливо зазначають, що для кожного управлінського рівня підприємства можна виокремити власні компетенції, які забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому [5, с.2]. Тому основою прийняття обґрунтованих рішень є використання керівником різних видів знань та компетенцій як окремих співробітників та і організації в цілому. Об'єктивне розуміння, корисне використання різних видів знань дозволяє понизити ризик здійснення управлінських помилок. Ухвалення рішень не є одним з етапів процесу управління, а «пронизує» увесь цей процес, здійснюючись безперервно при реалізації кожної функції управління. Одним з найважливіших завдань кожного керівника є ухвалення ефективних рішень. Обґрунтованим та ефективним є рішення, що позитивно впливає не лише на усі поточні аспекти діяльності, але і на загальні результати організації.

Управлінські рішення завжди пов'язані із змінами в організації, їх ініціатором зазвичай виступає посадовець або відповідний орган управління, що несе повну відповідальність за наслідки контрольованих або таких рішень, що реалізуються. Межі компетенції, у рамках якої він приймає рішення, чітко позначені у вимогах формальної структури. Деякі рішення, як правило, типові, такі, що повторюються, можуть бути з успіхом формалізовані, тобто прийматися по заздалегідь визначеному алгоритму. Формалізація

ухвалення рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження вірогідності помилки і заощадження часу, оскільки не треба наново розробляти рішення кожного разу, коли виникає відповідна ситуація. Тому керівництво організацій часто формалізує рішення для певних ситуацій, таких, що повторюються регулярно, розробляючи відповідні правила, інструкції і нормативи. В той же час в процесі управління організаціями часто зустрічаються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, які не піддаються формалізованому рішенню. Особливо це стосується стратегічних управлінських рішень. У таких випадках велику роль грають інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів. Менеджер може бути компетентним та буде в змозі прийняти рішення тільки тоді, коли він має спеціальні знання в сфері діяльності, якою він керує. Відповідно обґрунтованим може бути тільки рішення, що прийняте на підставі достовірної, систематизованої, опрацьованої інформації, знань та компетенцій управлінських працівників.

Кожне управлінське рішення спрямоване на вирішення певної управлінської проблеми. Виникнення проблеми – початковий імпульс до ухвалення рішення, а усунення проблеми є суттю завдання ухвалення управлінського рішення. Згідно із проведеними дослідженнями до числа факторів, що впливають на процеси прийняття стратегічних рішень відносяться наступні характеристики топ-менеджменту [6, с.221]:

- рівень освіти (знань), агресивна філософія, схильність до ризику, потреби в досягненнях, агресивність;
- характер стратегічного рішення – сила впливу, загроза, криза, частота, тип стратегічного рішення (переорієнтація діяльності, виробництво, маркетинг тощо);
- характеристики процесу прийняття рішень (раціональність, фінансові результати, формалізація, ієрархічна децентралізація, різноманіття думок по рішенню проблеми);
- контекст зовнішнього (різноманітність, динаміка, ворожість) та внутрішнього середовища організації (внутрішні характеристики фірми, діяльність, форма власності, корпоративний контроль).

В якості критеріїв ефективності розроблених управлінських рішень доцільно розглядати своєчасність, адекватність можливостям організації та змінам середовища її діяльності, ступінь досягнення цілей певного ієрархічного рівня, економічність, детально обґрунтований процес реалізації.

На наш погляд, основою для виявлення управлінських проблем сучасної організації є інформація та знання про стан усіх складових системи організації, а також відповідні компетенції управлінських працівників всіх рівнів. Відсутність різних видів знань про функціонування усіх ділянок виробництва не дозволяє своєчасно виявити недоліки в роботі і виробити рішення по їх ліквідації.

Для формування нових конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності зростаючого значення сьогодні набувають інтелектуальні ресурси підприємства, які фірма може використовувати у своїй діяльності разом з природними, інформаційними, матеріальними, енергетичними, трудовими ресурсами. Вартість одного і того ж знання в різних ситуаціях і при різному застосуванні може різко відрізнитися. Управління елементами інтелектуального капіталу, такими як знання і компетенція, імідж і репутація та ін., може приносити матеріальний прибуток. Знання сучасної організації є найважливішим продуктивним ресурсом. Багато видів знань складно передаються, а складні форми знань важко копіювати. Крім того, відмінності між неявними та явними знаннями мають велике значення для розподілу повноважень по прийняттю управлінських рішень. Інструменти управління знаннями здатні зробити чіткою та зрозумілою структуру організаційних здібностей та допомагають визначати яким чином ці здібності можна формувати, розвивати, зберігати та відтворювати. Згідно із теорією «вищих ешелонів» Хембріка та Мейсона (підхід до вивчення процесів прийняття стратегічних рішень в топ-командах), саме пізнання та цінності «домінуючої коаліції» фірми визначають стратегічний вибір організації [6, с.191].

Причинами виникнення і розвитку інтересу до управління знаннями у світі і є ті обставини, що усі сфери діяльності організації нині включають інформаційну складову, а об'єми інформації, необхідної і для розробки та ухвалення управлінських рішень постійно зростають. Одночасно динаміка змін зовнішнього середовища організації вимагає прискорення бізнес-процесів. Керівники і співробітники організацій все частіше відчують інформаційні перевантаження, стають несприйнятливими до нової інформації і не враховують її при ухваленні рішень.

Традиційно в моделі управління знаннями виділяється три взаємопов'язаних складових – інфраструктура знань, культура знань, технологія знань. Інфраструктура знань включає існуючу структуру та процеси організації а також джерела знань. Культура знань передбачає створення середовища, що підтримує обмін знаннями. Технологія знань включає технології доступу до інформації, потоки даних, корпоративні портали знань, засоби для організації спільної роботи, засоби підтримки прийняття рішень. Процес управління знаннями орієнтується на реалізацію систем підтримки управлінських рішень, що засновані на зборі та якісному аналізі інформації, обробці експертних знань, розробці рекомендацій, сценаріїв розвитку, прогнозних оцінок.

Впровадження комплексної системи управління знаннями в практику діяльності організації супроводжується багатьма труднощами, з яких насамперед необхідно виділити необхідність достатньо значного фінансового забезпечення та безумовно зміни сприйняття персоналом організації необхідності навчатися, передавати накопичені знання та виступати генераторами нових знань. Тому на перших етапах застосування управління знаннями в контексті розробки обґрунтованих управлінських рішень, доцільним є впровадження окремих складових даного процесу, зокрема аудиту знань, та впровадження такого наочного інструменту як карти знань.

Аудит знань можна визначити як процес систематичного наукового дослідження та оцінки явних (зосереджених в документах та базах даних) та неявних (зосереджених в людях) ресурсів організації. Аудит знань допомагає проаналізувати потреби організації в управлінні знаннями, встановити наявні інтелектуальні та технічні ресурси, способи їх використання в цілях отримання додаткової користі. Крім того аудит знань у певній мірі може допомогти зменшенню «когнітивної інерції» – певному запізненню змін у ментальних моделях менеджерів по відношенню до основних змін в умовах діяльності середовища організації. Аудит наявних інтелектуальних ресурсів являється вихідним пунктом діагностики готовності менеджменту організації до прийняття управлінських рішень, а також здійснення стратегічних бізнес-ініціатив. Діагностика знань дозволяє отримати уявлення про те, які знання є в організації, хто із співробітників володіє цими знаннями, наскільки вони є корисними та доступними, який існує розрив між необхідними знаннями та наявними. Проведення аудиту знань здійснюється і з метою визначення шляхів більш тісного співробітництва між підрозділами організації, оцінки індивідуальних компетенцій та підвищення кваліфікації спеціалістів, аналізу ефективності різних проектів.

Відповідно, аудит знань сприяє кращому інформаційному забезпеченню основних бізнес-процесів та допомагає встановлювати пріоритети у використанні активів знань, роблячи їх більш осяжними, а значить такими, що більш піддаються виміру та оцінці. Тут також важлива різниця між інформаційним аудитом (аналізуються явні джерела, документи, файли і т.п.) та власне аудитом знань, коли в першу чергу припускається опис неявних знань (робота з людьми, опитування експертів, вивчення конкурентів, «інтерв'ю на виході» та ін.).

В контексті розробки та прийняття управлінських рішень аудит знань необхідний для зменшення витрат часу при роботі з інформацією (наприклад, багато часу йде на пошук потрібної інформації або потрібного експерта); для усунення дублювання в зборі інформації та знань (при виникненні частих ситуацій, коли різні підрозділи організації не знають, що необхідний ресурс вже є в наявності); для прискорення впровадження результатів досліджень та розробок; у випадку реорганізації компанії, злиття, поглинання, при прийнятті рішення про продаж частини бізнесу, ідентифікації прихованих та «дрімаючих» знань

(переважно пов'язаних з людьми) з ціллю їх більш ефективного використання (це стосується як знань спеціалістів самої організації, так і знань її клієнтів та партнерів), уявлення про типи інтелектуального капіталу організації та способах його виміру, визначення «зникаючих» знань, наприклад у зв'язку із виходом співробітників на пенсію.

Якщо знання не використовуються у необхідний момент часу та у необхідному місці – цінність їх може зменшитися до нуля. Відповідно застосування знань потребує їх концентрації в певному місці та в певний момент часу. В процесі прийняття управлінських рішень люди, що володіють необхідними знаннями та накопичені знання організації повинні бути зосереджені в певному місці та в певний час.

Аудит знань передбачає проведення систематичного аналізу інформації та знань з урахуванням закріплення за носіями знань, їх використання та достатність для виконання певних дій та прийняття управлінських рішень в певній функціональній сфері організації. Діагностика знань може проводитися в організації в цілому, в окремих підрозділах підприємства та проводитися до початку розробки стратегії, окремої стратегічної програми, проекту, на перших етапах цих робіт, або проводитися періодично, з метою визначення необхідних знань для реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища.

Проведення аудиту знань можна поділити на етапи, що представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи аудиту знань

№ п/п	Назва етапу	Сутність та результати етапу
1.	Визначення цілей аудиту знань	Визначення знань, що забезпечують підтримку ключових бізнес-процесів організації, знання окремих підрозділів, груп, оцінка індивідуальних компетенцій спеціалістів тощо.
2	Визначення наявних ресурсів знань та потреби організації в знаннях	Складання загального огляду: збір, аналіз, вимірювання та оцінка явних та неявних корпоративних знань. Для цього використовуються спеціальні форми обліку ресурсів, опитувальні форми, дискусії в групах та ін.
3	Інвентаризація знань	Рубрикація та категоризація явних та неявних знань
4	Аналіз потоків знань	Визначення зв'язків людей, процесів та технологій. Встановлення недостачі або дублювання знань, прикладів кращої практики, бар'єрів у використанні знань
5	З'ясування джерел знань, робота з неявними знаннями	Визначення ключових співтовариств та груп в організації. Залучення консультантів до роботи з неявними знаннями
6	Створення карт знань	Графічне зображення активів знань: які знання є в організації, де вони знаходяться, як рухаються потоки знань між підрозділами та спеціалістами
	Представлення результатів аудиту	Складання оглядів, рекомендацій, презентацій та ін.
8	Визначення та впровадження в практику рекомендацій	Складання плану та організаційних заходів для виконання рекомендацій

Важливо враховувати і те, що процес аудиту знань – важкий, трудомісткий та тривалий. Всі етапи аудиту супроводжуються відповідними процедурами, а також багатьма спеціальними формами та протоколами, що фіксують зібрані дані.

Аудит знань дозволяє визначити потреби підприємства в знаннях та спеціалістах, оцінити ефективність використання інтелектуальних активів та визначити ті проблеми на яких управлінським працівникам необхідно зосередити зусилля в майбутньому. В результаті проведення аудиту необхідно зрозуміти, які знання є критичними для всіх підрозділів фірми, виявити основних носіїв знань, оцінити рівень цих знань та розробити способи їх передачі від носіїв до тих, хто цих знань потребує. Окремі аспекти аудиту знань стосуються організаційної культури, складання карт знань, збору неявних знань, формалізації знань співробітників, що можуть піти з підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Види карт знань

Вид карти	Зміст та призначення
Карты компетенцій	Містять навички спеціалісту підрозділу, його професійний профіль. Мета застосування – полегшення пошуку експертів з певного питання, розробка та корегування процесів підвищення кваліфікації та навчання
Карта знань для нових співробітників організації	Місце знаходження основних категорій та видів знань в організації, рекомендації по організації роботи, організаційна структура фірми, посади, відділи, служби, функціональні обов'язки, регламенти, формальні вимоги та правила, інструкції. Мета застосування – полегшення адаптації нового співробітника. Уникнення помилок та скорочення часу при прийнятті рішень.
Карта зовнішніх ресурсів	Аналітичні огляди поточних подій, доступ до найбільш актуальних досліджень ринків, конкурентів, постачальників, контактних груп, політичної та соціальної складової організації, зовнішніх джерел професійних знань та інформації. Мета застосування – збільшення рівня знань при прийнятті певних видів управлінських рішень, підвищення обґрунтованості рішень.
Карта знань передового досвіду	Наявність рішень щодо кращих розробок в командах, підрозділах організації. Мета застосування – можливість ознайомлення з наявним досвідом та ресурсами по напрямках управлінських рішень.
Процесно-орієнтовані карти знань	Показують знання та джерела знань, що підтримують основні бізнес-процеси організації (виробництво, продажі, дослідження, постачання тощо). Мета застосування – виявлення управлінських проблем, підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Карта соціальних мереж	Мережа знань та моделі комунікацій серед різних співтовариств, партнерів фірми. Мета застосування – визначення способів обміну знаннями в процесі спільної роботи.

На основі аудиту знань здійснюється інвентаризація знань та проводиться візуалізація результатів із застосуванням карт знань [7, с.156; 8, с.113; 9, с.158-164]. Карта знань відображує розподіл елементів організаційного знання між структурними одиницями, окремими функціями, процесами, визначає їх розміщення. В практиці діяльності організації

можна використовувати різноманітні види карт знань, кожний з яких дозволяє більш обґрунтовано приймати певні види управлінських рішень (табл. 2).

Основні методи, які доцільно застосовувати при складанні карт знань можна поділити на текстологічні та комунікативні (активні та пасивні). До активних комунікативних методів відносяться анкетування, діалог, інтерв'ю. При застосуванні цих методів основну роль грає аналітик, що контактує із співробітником та на підставі отриманої інформації складає карту знань. При застосуванні пасивних методів аналітик спостерігає, документує висновки, узагальнює знання експерта при прийнятті рішень. В процесі застосування текстологічних методів застосовують витягування знань з документів, методик, регламентів, спеціальної літератури. На основі карт знань у подальшому можуть розроблятися корпоративні довідники. Зважаючи, що середовище, в якому розвивається організація, постійно змінюється, разом з ним змінюються і вимоги до необхідних знань. У зв'язку з цим, фірма повинна навчитися вчасно відмовлятися від застарілих знань і постійно оновлювати актуальні знання, тим самим, реагуючи на зміни, що відбуваються. Саме тому основною проблемою управління знаннями в організації є усвідомлення статусу знань як цінності в корпоративній культурі. Якщо менеджери і персонал не сприймають знання, як одну з базових цінностей бізнесу, побудувати ефективну систему управління знаннями та відповідно здійснювати аудит знань достатньо складно. Крім того важливим є тип організаційних відносин, що характерний для організації – кооперація чи конкуренція, стиль управління і відповідно роль в організації керівництва, наявність культурних бар'єрів в управлінні знаннями.

Висновки і перспективи подальших розробок. Перехід до нового суспільства, в якому знання стають провідним чинником розвитку організації, обумовлює необхідність застосування нових підходів до процесу прийняття управлінських рішень. Тому управлінські працівники повинні спрямовувати свої зусилля на формування і розвиток систем управління знаннями, використання відповідних технологій та інструментів, що є доцільними для налагодження ефективної роботи з інтелектуальними ресурсами. Головна проблема, яка виникає при впровадженні процесів управління знаннями, та зокрема використання аудиту знань, – створення дієвого мотиваційного механізму для обміну та накопичення знань всіма співробітниками організації. Важливим є також визначення характеристик організаційної культури, що здатна допомагати швидко розповсюджувати нові знання по всій організації для полегшення процесів прийняття рішень.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия / Л. В. Балабанова, Т. И. Алачева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 143 с.
2. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: [учеб.] / Б. Г. Литвак. – М.: Дело, 2001. – 392 с.
3. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление: [пер. с англ.] / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984. – 167 с.
4. Решетников В. Б. Разработка управленческого решения: [учеб. пособ.] / В. Б. Решетников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.
5. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.
6. Ходкинсон Дж. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента [перевод с англ.] / Дж. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
7. Букович У. Управление знаниями: / У. Букович, Р. Уильямс; [перевод с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 438 с.
8. Мильнер Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
9. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: [путеводитель для практиков] / М. К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

Прийнято до друку 22.04.2011