

УДК 338.48.–53(477)

Ібрагімов Е. Е.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗНАННЯ ПІДПРИЄМСТВА: СТРУКТУРИЗАЦІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, КУЛЬТУРА СПІЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ

У статті запропоновано розглядати бізнес-модель як основу структуризації організаційних знань підприємства. Досліджено сучасні технології управління знаннями. Сформульовані вимоги до культури спільного використання знань.

Ключові слова: організаційні знання, бізнес-модель, структуризація знань, технології, культура спільного використання.

В статье предложено рассматривать бизнес-модель как основу структуризации организационных знаний предприятия. Исследованы современные технологии управления знаниями. Сформулированы требования к культуре общего использования знаний.

Ключевые слова: организационные знания, бизнес-модель, структуризация знаний, технологии, культура общего использования.

In the article it is suggested to examine a business-model as basis of strukturizacii of organizational knowledges of enterprise. Investigational modern technologies of management knowledges. The formulated requirements are to the culture of the general use of knowledges.

Key words: organizational knowledges, business-model, strukturizaciya of knowledges, technology, culture of the general use.

Постановка проблеми. Управління знаннями пов'язане з пошуком і поширенням досвіду людей і актуальної інформації, а ключем до управління знаннями є доставка потрібних знань, потрібним людям і в потрібний час.

Аналіз літератури. Проблеми створення, використання і розповсюдження організаційних знань досліджували Б. Мильнер, І. Нонака, Х. Такеучі, Р. Грант, П. Друкер, М. Зак, Л. Арготей, К. Гаравеллі, Т. Девенпорт.

Метою статті є визначення бізнес-моделі як основи структуризації організаційних знань та виконання наукового узагальнення технологій управління знаннями, а також формулювання вимог до культури спільного використання знань.

Виклад основного матеріалу. Побудова повної бізнес-моделі підприємства, яка складається з ключових видів діяльності, партнерів, ресурсів, взаємовідносин з клієнтами, сегментів споживачів, ціннісних пропозицій, каналів збуту, потоків надходження доходів та структури витрат, є основою структуризації бази знань про цілі підприємства, його структуру, ресурси, процеси і інші об'єкти управління [1].

Перш за все, бізнес-модель – це корпоративна пам'ять підприємства, джерело відомостей про те, як організований і як повинен працювати бізнес і звідки підприємство отримує дохід.

Для традиційної парадигми менеджменту детальна інформація про організацію процесів і діяльності в цілому не була такою вже значимою. Але за останні 10 років сталися серйозні зміни, як в самій економіці, так і в житті кожного окремого підприємства. Корисність використання принципів сучасного менеджменту знань доведено самим життям – успішністю компаній, що реально впроваджують технології управління знаннями.

Навіть добре структуроване знання, яке не є доступним його потенційним споживачам, мало кого цікавить. Цінність одиниці знань із слабкою доступністю надзвичайно мала. Розрізненість, незв'язаність знань, відсутність уявлення про їх поточний стан стає істотною перешкодою для їх застосування в інтересах організації [2].

Основні завдання менеджменту знань – це створення працюючої технології пошуку, витягання, генерації або формування, структуризації, зберігання і представлення такої інформації.

У багатьох випадках в центрі уваги опиняється завдання «пошуку». Причому при цьому якось змішуються проблеми просто пошуку потрібної інформації за запитом, пошуку знань, як прихованих закономірностей, що містяться в усьому масиві корпоративної інформації, і реалізацію запитів до бази знань підприємства, в яку поміщена вже добре структурована інформація. Вважатимемо, що зусилля із первинного пошуку і витягання знань завершуються їх впорядкуванням і структуризацією в певних форматах.

Для структуризації інформації велике значення мають «онтології», розроблені при побудові бізнес-моделі. Онтології визначають словник, спільно використовуваний в системі менеджменту знань для спрощення комунікації, спі-

лкування, запам'ятовування і представлення знань [3].

Але не усі дані піддаються такого роду простій структуризації – як відомо, в базі знань сучасних компаній може зберігатися і різноманітна повнотекстова, аудіо- і відеоінформація. Для забезпечення умов для ефективного пошуку такої інформації застосовуються різні мови її розмітки – від усіх відомих мов гіпертекстової обробки, до мов представлення знань, що спеціально розробляються. Наприклад, відкритий проєкт по мові знань KML (Knowledge Markup Language) для створення глобальної Відкритої Бази Знань в Інтернет. KML повинен забезпечити високий рівень структуризації і зв'язаності знань представлених в мережі. Подібні мови розмітки можуть бути з успіхом використані і для роботи з корпоративним знанням.

Складніше питання із зберіганням і пошуком (наданням зацікавленому споживачеві усеїдині підприємства) процедурних знань. Ці знання є не пасивними, а активними. Їх можна розглядати як різновид даних тільки поза контекстом і особливостями їх використання. Тому не можна, як пропонується багатьма, усе звести виключно до проблеми побудови системи зберігання документів-регламентів, тобто «системи управління електронним архівом» – типу EDM (Electronic Document Management).

Правильне рішення носить характер «асиметричної відповіді» і полягає в зміщенні акцентів від кінцевих документів до внутрішнього представлення процедурного знання [4]. Менеджментом компанії представлені знання з організації діяльності компанії у вигляді її бізнес-моделі. Тобто сучасним рішенням в області документування діяльності є підтримка не системи взаємопов'язаних документів, а системи взаємопов'язаних інформаційних моделей підприємства, які і породжуватимуть необхідні документи. І, головне, завдяки такій технології створення документів з єдиної моделі вони не суперечитимуть один одному.

Зберігання процедурного знання у виді бізнес-моделі дає ще декілька корисних можливостей.

По-перше, в таку модель набагато простіше вносити зміни, чим в традиційні паперові регламенти або моделі, побудовані за допомогою чисто графічних систем моделювання (типу ARIS Toolset або BPWin). Це прискорює рішення завдань по зміні політики і перебудови діяльності у відповідь на нові умови бізнесу.

По-друге, знання, представлені в моделі як сукупність класифікаторів предметних областей і зв'язків-стосунків між ними, можуть бути основою бази знань продукційних експертних си-

стем, вживаних для підтримки ухвалення рішень.

І, нарешті, стає можливим безпосередній доступ до внутрішнього представлення інформації. Це дозволяє робити ситуативні запити до моделі, отримуючи будь-яку інформацію. Тобто, окрім стандартних управлінських документів (від документованих процедур виконання процесів до посадових інструкцій співробітників) можна оперативно виводити відповіді, наприклад, на такі питання: «В яких процесах задіяний документ», «На підставі яких даних формується звіт», «Хто реалізує цю операцію», «Історія функцій, що виконуються вибраним підрозділом» тощо [5; 6]. Причому тут дуже важлива можливість представлення цієї інформації через відповідну візуалізацію.

Взагалі, знаходження вдалої візуалізації для представлення знань виключно продуктивно. Візуалізація знань дозволяє значно скоротити час їх засвоєння. Оскільки інформація в цьому випадку сприймається відразу і цілком, як образ. А сучасні дослідження психологів доводять, що людині властиво мислити (і запам'ятовувати) образами, графічною інформацією, ніж числовою і текстовою. Крім того, наочність дозволяє виявити нові закономірності – а це і є нове знання.

Наприклад, система Knowledge Map (Карта знань) позиціонує себе як засіб активного візуального представлення бізнесу. Аналітичні можливості Knowledge Map дозволяють підтримувати так звану «видимість» клієнта. Хороша видимість покращує оперативні і стратегічні рішення відносно клієнтів за рахунок здатності організації ефективно об'єднувати, аналізувати і надавати інформацію [1; 3].

Зокрема видимість дає такі можливості:

- наявність ясної картини цільового ринку і його можливостей, ризиків і тиску конкурентів і чітка стратегія, що формується завдяки такій ясності;
- можливість розвитку нових товарів, каналів обслуговування, маркетингових ініціатив завдяки глибокому розумінню пріоритетних потреб клієнтських сегментів;
- здатність контролювати зміни у клієнтській базі, щоб ідентифікувати і враховувати успіхи і невдачі з метою оптимізації маркетингу, продажів і сервісу клієнтів, в розрізі продуктів і їх функціональних властивостей;
- надання співробітникам, що здійснюють безпосередні контакти з клієнтом потужні засоби аналізу і прогнозу, які максимізували цінність кожного контакту;
- отримання шляхом натиснення однієї клавіші повного образу клієнта всякий раз, коли

він входить в контакт, що допомагає вести ефективний і вільний від конфліктів діалог.

Підприємства повинні мати інфраструктуру для поширення і спільного використання явних (і неявних) знань, користуватися сховищами інформації, що містять колективні знання. Персонал повинен мати доступ до усіх видів корпоративної інформації зі свого робочого місця [3].

Свого часу система Lotus Notes стала одним з перших засобів зберігання якісної і документальної інформації. Проте сьогодні, у зв'язку з бурхливим розвитком Internet, системи менеджменту знань в корпоративних рішеннях все частіше використовують Web-технології.

Web-середовище ламає сталі ієрархічні стосунки в організаціях, полегшуючи доступ до інформації, дозволяють командно-орієнтованим підприємствам спілкуватися і обмінюватися досвідом. Організації переходять до командної або проектної моделі роботи. Нові рішення з'являються в процесі спільної роботи фахівців в різних областях.

Суть інформаційної системи, заснованої на Web-технологіях, в її технологічній єдності як для зовнішнього споживача, так і для внутрішнього користувача. Залишаючись в одному і тому ж операційному середовищі, використовуючи один і той же інтерфейс, він дістає доступ як до інформаційних ресурсів компанії, так і до інформаційних ресурсів усього Internet.

У сучасних організаціях до відповідних сегментів Internet мають доступ як керівники компанії, так і співробітники різних її підрозділів. Класичними прикладами розвинених мереж такого роду, що містять зовнішні і внутрішні знання, використовуваних дійсно в планетарному масштабі, є корпоративні мережі міжнародних консалтингових компаній великої п'ятірки, транснаціональних концернів (Shell, Motorola, General Motors), гігантів IT-індустрії (IBM, Compaq, Dell, Oracle, SAP).

Систематизовані знання з великих сховищ корисного досвіду доступні співробітникам цих фірм з будь-якої точки світу, і їх менеджери і фахівці мають можливість в потрібний момент «підглянути» успішний досвід своїх колег з різних галузей і підрозділів і при необхідності зв'язатися з визнаними експертами з конкретної предметної області. Портал забезпечує доступ до усієї необхідної корпоративної інформації і використовуваних застосувань для усіх авторизованих користувачів через єдиний web-інтерфейс [3; 4; 6].

Універсальне рішення, що забезпечує доступ до інформації у рамках системи менеджменту знань – це корпоративні портали знань. Під корпоративним порталом знань зазвичай

розуміють єдиний засіб доступу до корпоративної інформації, що дозволяє співробітникам взаємодіяти один з одним, зв'язувати інформацію з колективним розумінням, системою цінностей і досвідом.

Корпоративний портал знань має наступні переваги [1; 5]:

- за допомогою порталу інформація доступна в будь-який день 24 години в добу;
- дозволяє чітко систематизувати контент (тобто ці самі знання) і надати ефективні засоби навігації для користувачів;
- дозволяє надати засоби управління контентом для різних груп співробітників – джерел знань;
- може надавати ефективні можливості пошуку, причому більшість сучасних методів пошуку включають засоби інтелектуального пошуку і візуальні моделі;
- дозволяє легко доносити до усіх працівників необхідну інформацію за допомогою персональних сторінок, каналів новин або дошки оголошень;
- заохочує внутрішньокорпоративний обмін інформацією за рахунок наявності різних конференцій і форумів, а також дозволяє без великих витрат надати інші web-сервіси для роботи як усередині, так і поза компанією (з клієнтами і партнерами);
- має усі властивості звичайного порталу, наприклад: персоналізація для кінцевих користувачів, організацію клієнтського місця, розподіл ресурсів, відстежування виконання робіт, активний доступ до інформації з безлічі гетерогенних джерел;
- до порталу можуть входити база об'єктів порталу, база документів, web-клієнт, підсистема інтеграції із зовнішніми середовищем;
- включення web-клієнтів до складу порталу пояснюється активною роллю, яку грають користувачі, що управляють сервісами і контентом порталу.

У зв'язку з тим, що система менеджменту знань може розглядатися як система, орієнтована на виявлення, створення і використання знань, що підтримують стратегічні напрями розвитку компанії і поточну операційну діяльність, то найбільш важлива інформація, яка має бути доведена до кожного співробітника, – це «цілі і показники», які задають «стратегічний вектор» компанії і корпоративні стандарти – регламенти діяльності персоналу.

Функції рішення по обміну знаннями даремні без зацікавлених учасників. Для того, щоб база знань була значущою, вона повинна застосовуватися в усій організації, інакше картина ресурсів компанії залишиться незавершеною.

І це питання не лише побудови ефективної системи, але і створення корпоративної культури.

У корпоративній культурі обміну знаннями перше і основне – це необхідність побудови співтовариств. Без них будь-які спроби поширювати знання марні. Визначено, що хоча стимулювання і виступає показником спільного використання знань, спочатку необхідно зрозуміти важливість формування усередині підприємства таких груп, які допомагали б людям знаходити в цьому процесі свої особисті передумови.

Дуже важливо зуміти подивитися за рамки традиційних організаційних конструкцій, таких як робочі групи і географічні підрозділи, знайти області природного об'єднання співробітників в коаліції.

Тому при постановці системи менеджменту знань дуже важлива її правильна організаційно-функціональна підтримка. При цьому головне управлінське завдання при впровадженні «менеджменту знань» або «менеджменту, заснованого на знаннях» – знайти баланс

- між формалізацією управління і спілкування (регламентованими структурами і процесами) і неформальною організацією корпоративної життєдіяльності;
- між інтересами усіх зацікавлених сторін;
- між шаблонними і нестандартними мисленням і поведінкою.

Рішення цих завдань може бути передане спочатку у функціональну відповідальність менеджерів з персоналу, а потім розподілятися між персоналом компанії. HR-менеджери повинні забезпечити формування культури роботи зі знаннями і стимулювання персоналу в процесах управління знаннями.

Висновки.

1. Бізнес-модель відображає основні аспекти знань про підприємство і дозволяє отримати правильні відповіді на питання, які мають суттєве значення стосовно ключових видів діяльності, партнерів, ресурсів, взаємовідносин з клієнтами, сегментів споживачів, ціннісних пропозицій, каналів збуту, потоків надходження доходів та структури витрат. Представлення знання про організацію діяльності підприємства у вигляді його бізнес-моделі створює технологію підтримки системи взаємопов'язаних інформаційних процесів підприємства, які і породжують необхідні документи.

2. Для ефективного пошуку та зберігання інформації застосовуються мови гіпертекстової обробки, розробляються мови представлення знань KML (Knowledge Markup Language), використовуються системи зберігання якісної документальної інформації (Lotus Notes) та систе-

ми управління електронним архівом типу EDM (Electronic Document Management).

3. Універсальне рішення, яке забезпечує доступ до інформації у рамках системи менеджменту знань – це корпоративні портали знань, засоби доступу до корпоративної інформації, що дозволяють співробітникам взаємодіяти один з одним, зв'язувати інформацію з колективним розумінням, системою цінностей і досвідом.

4. Функції рішення з обміну знаннями даремні без зацікавлених учасників. Для того щоб база знань була значущою, вона повинна застосовуватися в усій організації. Культура спільного використання знань при оцінці менеджерів повинна забезпечувати врахування не лише результати їх рішень, але також і знання, використані в процесі ухвалення рішень.

Напрямом подальших досліджень розглянутих проблем є застосування запропонованих підходів і технологій управління знаннями у конкретній предметній сфері.

ЛІТЕРАТУРА

1. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
2. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
3. Управление знаниями : хрестоматия / [пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой]. – [2-е изд.]. – СПб., 2010. – 514 с.
4. Давенпорт Т. Рабочее знание: Как организации управляют тем, что они знают / Т. Давенпорт. – М., 2005. – 560 с.
5. Эванс Ф. Вдребезги: Новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий / Филипп Эванс, Томас С. Вустер ; [пер. с англ.]. – М. : ИД «Секрет фирмы», 2005. – 208 с.
6. Teece D. J. Firm organization, industrial structure and technological innovation / D. J. Teece // Journal of Economic Behavior and Organization. – 1996. – Vol. 31. – № 2. – P. 192–224.