

УДК 005:65.012

Василь Отенко

Vasyl Otenko

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT**

У статті розглянуто основні характеристики процесу управління знаннями підприємства та визначено його місце у системі інноваційного розвитку підприємства. Описано основні типи організаційних знань та інструменти управління ними. Узагальнено основні етапи менеджменту знань. Розроблено стратегії розвитку організаційних знань, які ґрунтуються на трьох базових стратегіях: придбання знань, створення власних знань та залучення знань. Їх поєднання дозволило виділити та охарактеризувати ще чотири стратегії, які можуть бути ефективно використані промисловими підприємствами.

Ключові слова: *інноваційний розвиток, знання підприємства, менеджмент знань, компетенції, стратегії, система.*

Постановка проблеми. Розвиток міжнародного поділу праці, процесів світової інтеграції та глобалізації зумовлює необхідність перебудови та координації всієї системи управління сучасними підприємствами. В умовах швидко змінюваних чинників зовнішнього середовища актуальною стає проблема переходу від адаптивного до проактивного стратегічного управління, від підтримання старих до безперервного пошуку нових джерел конкурентних переваг, від управління обмеженими ресурсами до розвитку та використання нових внутрішніх і зовнішніх можливостей. З таких позицій інноваційний розвиток підприємства, а також управління його стратегічними знаннями стають пріоритетними складовими діяльності сучасного промислового підприємства.

Динамічність та ворожість зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби, світові інтеграційні процеси підвищують вимоги до менеджменту знань у системі управління розвитком підприємства. У сучасних концепціях серед всіх об'єктів дослідження та управління інноваціями знання розглядається як основне джерело їх створення.

Аналіз останніх досліджень. Вирішенню широкого спектра проблем щодо інноваційного розвитку підприємства присвячено наукові праці таких провідних вчених: І. Ансоффа, Г. Брукса, В. М. Гейця, Дж. Гоуса, А. П. Градова, М. Джонсона, С. М. Ілляшенка, М. О. Кизима, О. Є. Кузьміна, Т. Лівіта, А. Мейера. Теоретичні та загальнометодичні питання стратегічного управління підприємствами на засадах концепції управління знаннями знайшли своє відображення у працях таких зарубіжних учених: Д. Аакера, І. Ансоффа, М. Армстронга, Р. Гранта, І. Нонака, М. Портера, К. Прахалада, Л. Спенсера, С. Спенсера, П. Сперроу, С. Уїдета. Найчастіше питання інноваційного розвитку та управління знаннями являють собою предмет досліджень різних наукових праць, однак важливого значення набуває їх розгляд у нерозривному зв'язку, розуміючи знання підприємства як джерело його інновацій, а процес управління знаннями – як напрям формування інноваційного середовища на підприємстві.

Мета статті полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління знаннями підприємства в системі його інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи процеси управління інноваціями, І. Нонака й Х. Такеучи [1] запропонували «нову теорію створення знання, визначену інноваційним характером сформованих ресурсів організацією». Її епістемологічний аспект полягав у виділенні неформалізованого й формалізованого знання, їх взаємодії, а онтологічний – у рівнях створення знання (індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний). Сутність теорії полягає в описі спірального розвитку процесу створення організаційного знання. Взаємодія формалізованого й неформалізованого знання створює певні форми трансформації знання: соціалізація, що створює загальні інтелектуальні моделі й технічні навички; екстерналізація, результатом якої є концептуальне знання; комбінація, яка забезпечує створення нового продукту, послуги або системи управління; інтерналізація, що створює операційне знання про управління проектами, виробничий процес, використання нового продукту й здійснення політичної лінії.

Підприємство як інститут є єдиною економічною системою, що використовує знання як основу виробництва та управління. При загальному огляді корпоративні знання підприємства можна поділити на декілька категорій:

знання бізнес-процесів підприємства – виробничо-технологічна інформація, супроводжувальна довідкова, фінансова, юридична документація, навик та досвід персоналу;

знання корпоративної культури – корпоративні стандарти взаємовідносин з клієнтами підприємства в різних ситуаціях (правила, процедури), принципи міжособистісної комунікації між співробітниками, негласні правила стосунків;

знання про зовнішнє середовище підприємства – результати аналізу сегментів ринку, на яких присутнє підприємство в даний час, ситуації про перспективні ринкові ніші, конкурентів та їх дії, про партнерів, шляхи співробітництва, про особливості клієнтів, законодавчого середовища, політичних змін;

навики застосування інформаційних технологій – збору та обробки даних;

особистісні знання співробітників – знання малознайомих джерел цінної інформації, висновки про можливості оптимізації бізнес-процесів.

Основними етапами та напрямками менеджменту знань є [6]:

аудит рівня управління знаннями – збір, аналіз, оцінювання відомостей про проблеми отримання, обробки та використання корпоративної інформації в умовах конкретного підприємства;

розробка схем та форм обміну знаннями між співробітниками в процесі міжособистісних комунікацій – цільові заходи щодо обміну досвідом, організація не виробничого спілкування;

постійне застосування різних форм навчання персоналу для залучення нових знань – організація та проведення семінарів, тренінгів, курси підвищення кваліфікації, участь у тематичних конференціях, представлення можливостей самонавчання;

впровадження спеціальних інформаційних технологій для управління знаннями – дозволяє накопичувати знання через структурування, формалізацію та каталогізацію, тиражування та представлення для співробітників. Корпоративні інформаційні системи – традиційні сховища, що зберігають ключову бізнес-інформацію (цифри, документи, виробничі довідники) та додаткову словесно-описову інформацію, що передається спонтанним, напіввипадковим чином;

розробка системи мотивацій придбання знань та обміну ними – організаційна робота з мотивування персоналу;

розробка заходів щодо організаційного розвитку, підтримка керівництвом організаційних змін та фінансування відповідних робіт, що пов'язані з впровадженням системи знань.

Необхідним елементом організації менеджменту знань виступає створення спеціального підрозділу (програма, проект) з управління знаннями. Керівник такого підрозділу тісно взаємодіє з PR-директором і директором з інформаційних технологій, з топ-менеджерами. Його компетентностями виступають: організаційні здатності та відповідний досвід; знання у сфері психології, інформаційних технологій, аналітичні здібності та системне мислення; гнучкість сприйняття та відкритість до нової інформації; комунікабельність; особисте вміння опановувати знання та чужий досвід, а також передавати свої знання та досвід іншим.

Знання можуть перебувати у різних формах (експліцитній чи імпліцитній), бути формалізованими або неформалізованими, що, безперечно, слід враховувати, здійснюючи процеси управління виробництвом, персоналом, збутом тощо. Менеджмент знань має включати комплекс заходів, спрямованих на виявлення, формалізацію, накопичення, ефективне використання та збагачення знань підприємства із застосуванням високих інформаційних технологій з метою створення інновацій та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Основою розвитку управлінських знань виступають: індивідуальна компетенція управлінського персоналу, внутрішня структура (бізнес-процеси) підприємства та його зовнішнє середовище. Залежно від поєднання цих трьох елементів формується сукупність напрямків та заходів, яким приділяється найбільше уваги при здійсненні цього процесу (рис. 1). Так, першочерговим завданням для підприємства стає правильне визначення найбільш значущих елементів його інтелектуального капіталу, що дасть змогу обрати найбільш ефективну стратегію [3–5].

Стратегії розвитку управлінських знань спрямовані на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах, людях і процесах, за допомогою раціонального формування й використання управлінських знань на підприємствах. Основна мета цих стратегій – підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, одержання кращих і більш швидких інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від невикористовуваних інтелектуальних активів.

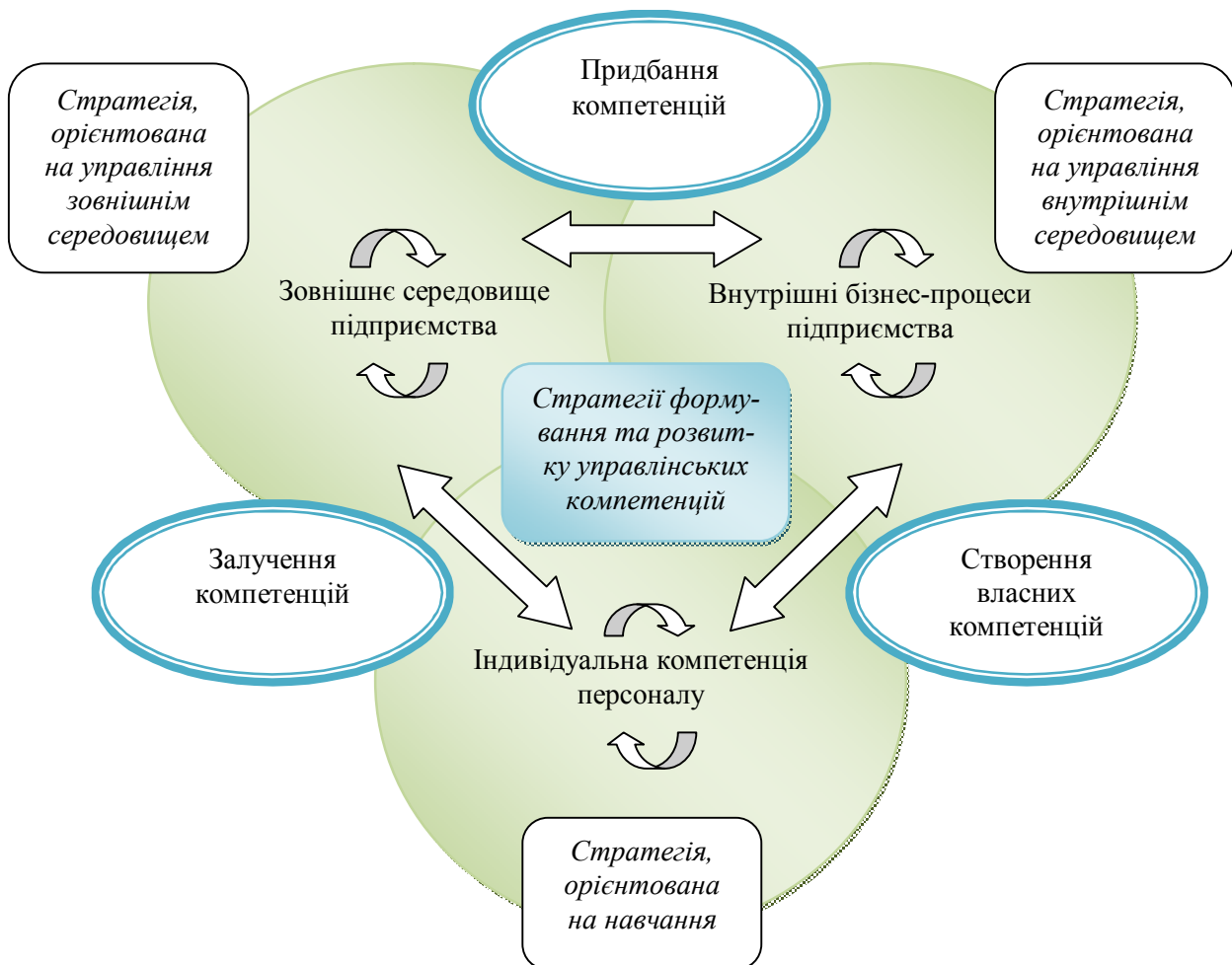


Рис. 1. Базові стратегії розвитку управлінських знань

Три з них полягають у тому, щоб ефективно формувати й використовувати знання в рамках одного з видів інтелектуального капіталу (індивідуальна компетенція, внутрішня структура й зовнішня структура). Ще три стратегії передбачають досягнення позитивного ефекту від взаємодії між двома різними видами інтелектуального капіталу (індивідуальної компетенції персоналу й внутрішньої структури підприємства, індивідуальної компетенції та зовнішнього середовища, внутрішньої структури й зовнішнього середовища). Нарешті, остання, сьома стратегія будується з урахуванням одночасної взаємодії всіх трьох елементів інтелектуального капіталу (ці стратегії умовно зображені на рис. 1 у вигляді стрілок різної форми). Розглянемо зазначені базові стратегії більш докладно.

Перша стратегія базується на формуванні й використанні знань у рамках індивідуальної компетенції індивіда. Вона спрямована на розвиток індивідуальної компетенції працівників шляхом їх навчання, проведення тренінгів, формування відповідної корпоративної культури. Ця стратегія докладно досліджена в роботах, присвячених людському капіталу, мотиваційним системам, навчанню в організаціях, підготовці талановитих менеджерів тощо [2].

Навчання співробітників у сучасних умовах стає найважливішою функцією менеджменту в цілому й менеджменту знань зокрема. Практично всі провідні компанії світу створюють у себе цілісну систему розвитку персоналу, його навчання й підвищення кваліфікації. Турбота про навчання, безперервне підвищення кваліфікації кожного – неодмінний атрибут будь-якого успішно діючого підприємства. Навчання управлінського персоналу стає відносно самостійним фактором формування сприятливого клімату на підприємстві, створює передумови для постійної адаптації до мінливих умов, підвищує його конкурентоспроможність.

Підприємство, спрямоване на постійне навчання, здатне вдосконалювати вміння й навички на індивідуальному й колективному рівні (думати разом і продуктивно взаємодіяти). Одночасно воно вдосконалює специфічні здатності до навчання, що включають здатності працівників розуміти взаємозалежність явищ у світі й розвивати системне мислення. В таких рамках навчання відбувається не

тільки в традиційних формах семінарів, тренінгів, але й у процесі регулярної діяльності, коли люди діляться своїми знаннями, допомагають один одному для поліпшення своєї взаємодії.

Формування організаційної культури, націленої на обмін знаннями між управлінцями, – ще одна важлива складова першої стратегії. Істотним фактором формування відповідної організаційної культури стає мотивація вільного обміну знаннями між співробітниками. У ряді підприємств система стимулів спрямована на перенесення знань усередині цих підприємств. У зв'язку зі сказаним вище важливим елементом управління знаннями є довіра до управлінської системи. Діалог у режимі довіри більш цінний, ніж у рамках його відсутності. Інвестування у збільшення довіри на сучасних підприємствах має часом більше значення, ніж інвестиції в устаткування.

Друга стратегія ґрунтується на формуванні й використанні знань у рамках внутрішньої структури підприємства. До елементів внутрішньої структури належать інформаційні системи, бази даних, оргструктури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії та ін., тобто все те, що стосується організації усіх бізнес-процесів.

Інформаційні системи й бази даних зайняли значне місце на сучасних підприємствах завдяки безпрецедентно швидкому й успішному розвитку комп'ютерів і програмного забезпечення. Нові технічні засоби надають новий імпульс зростанню значимості знань та інтелектуального капіталу. Програмне забезпечення стало ключовим елементом інноваційного процесу й відносно самостійним фактором економічного розвитку. Інформаційні технології скорочують час інноваційного процесу, вони стають своєрідною сполучною ланкою між джерелами й споживачами знань, формують інформаційний простір для прийняття управлінських рішень, скорочують час на пошук та вибір альтернатив. Таким чином, у рамках другої стратегії можна формувати й розвивати внутрішньокорпоративні інформаційні системи, здійснювати їхнє наповнення даними про технологічні та маркетингові можливості, а також про передовий досвід здійснення тих або інших функцій.

Формування прогресивної оргструктури, орієнтованої на інтенсивний обмін знаннями та їх акумулювання усередині підприємства, – один із напрямків реалізації другої стратегії. Як приклад можна навести формування мережних підприємств, які ґрунтуються на горизонтальній та вертикальній інтеграції. На цих підприємствах (компаніях, корпораціях) відбувається розподілення функцій, при цьому необхідні для будь-якого бізнесу функції залишаються у центрі: стратегічне планування, управління фінансовими потоками, маркетинг і частково НДДКР. Основними функціями цих підприємств стає НДДКР, системна інтеграція, логістика, маркетинг, збут і обслуговування [6].

На підприємствах, організованих за мережним принципом, діють нові фактори успіху, іноді зовсім не схожі на традиційні. Для нових підприємств важливо не стільки володіти традиційними ресурсами, скільки мати вільний і ефективний доступ до нових ресурсів – ідей та інформації. Для них важливі, насамперед, участь персоналу у прийнятті рішень і гнучкий контроль. Суттєвим чинником стає не концентрація й централізація безпосередньо виробництва, а організація ефективної мережної взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу.

Третя стратегія базується на формуванні та використанні знань у рамках зовнішньої структури підприємства (елементів зовнішнього середовища). До елементів зовнішньої структури, як відомо, належать зв'язки з клієнтами, постачальниками, конкурентами, місцевим співтовариством, торговельні марки, імідж підприємства, а також система партнерства та співробітництва.

Ця стратегія спрямована на побудову ефективних зовнішніх зв'язків підприємства, які збільшують конкурентоспроможність, сприяють ефективному використанню його переваг. Вона спирається на маркетингові технології, які спрямовані на розвиток відносин з постачальниками, працівниками, акціонерами, місцевими співтовариствами та ін.

Досить істотним елементом третьої стратегії є дії, спрямовані на розвиток позитивного іміджу підприємства. З метою формування такого іміджу використовуються різноманітні спеціальні PR-акції, а також особливим чином координується вся діяльність, пов'язана із зовнішніми контактами. Також самостійним і важливим елементом третьої стратегії є вдосконалення торговельної марки. У ряді випадків торговельна марка становить значну частку інтелектуального капіталу підприємства. У вітчизняній практиці спостерігається усе більш пильна увага до управління торговельною маркою, а також до управління брендом. У наукових журналах з'являються перші публікації, присвячені проблемам оцінювання торговельної марки [2]. Однак багато успішно діючих підприємств поки ще не повною мірою оцінили важливість такого управління.

Четверта стратегія ґрунтується на обміні знаннями між індивідуальними управлінськими знаннями і зовнішньою структурою підприємства. Вона містить прийоми й методи взаємодії зі споживачами

чами, які підвищують індивідуальну компетенцію співробітників підприємства. Це може відбуватися різними шляхами, насамперед, шляхом прямого контакту зі споживачами. Будь-які форми зворотного зв'язку, отримані за допомогою соціологічних досліджень або шляхом установлення безпосередніх контактів, можна використовувати з метою підвищення кваліфікації співробітників і збільшення їх готовності відповісти на нові запити споживачів [8].

В контексті четвертої стратегії розглядається технологія бенчмаркінгу, що вже було описано вище під час розгляду напрямів та засобів розвитку управлінських компетенцій.

П'ята стратегія базується на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією та внутрішньою структурою підприємства і має справу в основному з перенесенням індивідуального знання у внутрішньокорпоративні системи й закріпленням його там з метою широкого використання іншими співробітниками. Так, у рамках підприємства неявне знання перетворюється в явне, тобто у форму документів, закріплених процедур тощо. Таким чином, відбувається своєрідна конвертація людського капіталу в структурний. Від індивідуальної компетенції до внутрішньої структури йде потік знань, що потім закріплюється в інформаційних системах. У межах цієї стратегії особливого значення набуває стандартизація знань, збільшення прозорості бізнес-процесів, формування кадрового резерву, створення потужної системи навчання управлінського персоналу для обіймання в майбутньому вищих посад тощо.

Шоста стратегія ґрунтується на обміні знаннями між елементами зовнішньої та внутрішньої структури. Тут йдеться в основному про перенесення знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства у внутрішньокорпоративні системи й закріплення їх там з метою широкого використання співробітниками.

У рамках цієї стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів, формуються бази даних про споживачів та їх переваги. Шоста стратегія використовується з метою підвищення якості обслуговування споживачів. База даних про клієнтів – це істотний елемент внутрішньої структури, один із найважливіших ресурсів підприємства. Прикладом такого роду може служити база даних про клієнтів компанії Рідерз Дайджест, де зібрана інформація про переваги десятків мільйонів родин, про їх замовлення журналів, книг, касет і дисків. Маючи ці дані, підприємство може здійснювати індивідуальне обслуговування з урахуванням попереднього вибору протягом ряду років.

Зовнішня структура – це не тільки клієнти, але й конкуренти, тому в рамках шостої стратегії мають місце дії, спрямовані на перенесення знань від конкурентів в усю внутрішню структуру підприємства. Зокрема, останнім часом багато великих підприємств почали вдаватися до такого прийому, як створення альянсів з конкурентами для спільного проведення НДДКР [7]. Справа в тому, що конкурентні переваги часто криються в знаннях, отриманих не стільки в процесі НДДКР, скільки в інформації більш тонкої властивості: про конкурента, про способи організації його бізнесу, про неявні знання персоналу та ін. У рамках шостої стратегії здійснюється також збір даних про продажі з метою раціоналізації виробничого процесу, зниження витрат і оптимізації запасів.

Сьома стратегія – це стратегія, що спирається на рух знань одночасно між усіма сферами. Одним із проявів того, що підприємство реалізує сьому стратегію повною мірою, виступає регулярне оцінювання управлінських компетенцій підприємства та аналіз використовуваних напрямів їх розвитку.

Висновки. Ефективність інноваційного розвитку підприємства обумовлюється ефективністю процесу управління його знаннями. Останній вимагає розробки та реалізації відповідних управлінських стратегій, у яких ключове питання визначає джерела поповнення та розвитку знань підприємства. Такий підхід вимагає створення комплексного методичного забезпечення формування та розвитку управлінських компетенцій, що є логічною складовою системи менеджменту знань.

Список використаної літератури

1. Нонака Ікуджиро. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Нонака Ікуджиро, Такеучи Хиротака ; пер. с англ. – М. : Олимп – Бизнес, 2003. – 384 с.
2. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
3. Durham, Mary. Three critical roles for knowledge management workspaces / Mary Durham. In: M. E. D. Koenig & T. K. Srikantaiah (Eds.), Knowledge management: lessons learned: what works and what doesn't (pp. 23-36). Medford NJ: Information today, for the American Society for Information Science and Technology, 2004.
4. Noordin, F. Modeling the relationship between human intelligence, knowledge management practices, and innovation performance / F. Noordin, Z. A. Karim // Journal of Information & Knowledge Management. – 2015. – Vol. 14, No. 01. – P. 155–163.

5. Williamson, Oliver E. The lens of contract: private ordering / Oliver E. Williamson // *The American Economic Review*. – 2002. – Vol. 92, No. 2. – P. 438–424.
6. Williamson, Oliver E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead / Oliver E. Williamson // *Journal of Economic Literature*. – 2000. – Vol. 38, No. 3 (September). – P. 595–614.
7. Woodruffe, C. Assessment centres: identifying and developing competence / C. Woodruffe. – London: Institute of Personnel Management Issue Press, 1990. – 256 p.; Tate R. The Service Pro: creating better, faster, and different customer experiences / Rick Tate. – HRD Press, 2003. – 112 p.
8. Zack, Michael H. Developing a knowledge strategy: epilogue. Forthcoming in the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge [Internet] / Michael H. Zack. – Available from: <http://web.cba.neu.edu>

References

1. Nonaka Ikudzhiro, Takeuchi Hirotaka (2003) *Kompanija – sozdatel' znanija. Zarozhdenie i razvitie innovacij v japonskih firmah*: Per. s angl. Moscow: Olimp–Biznes, 384 s.
2. Zub, A. T., Laktionov, M. V. (2001) *Sistemnyj strategicheskij menedzhment: metodologija i praktika*. Moscow: Genezis, 752 s.
3. Durham, Mary (2004). Three critical roles for knowledge management workspaces. In: M.E.D. Koenig & T. K. Srikantaiah (Eds.), *Knowledge management: lessons learned: what works and what doesn't* (pp. 23-36). Medford NJ: Information today, for the American Society for Information Science and Technology.
4. Noordin, F., Karim, Z. A. (2015) Modeling the relationship between human intelligence, knowledge management practices, and innovation performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14 (01), pp. 155–163.
5. Williamson, Oliver E. (2002) The lens of contract: private ordering. *The American Economic Review*, 92 (2), pp. 438–424.
6. Williamson, Oliver E. (2000) The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38 (3), September, pp. 595–614.
7. Woodruffe, C. (1990) *Assessment centres: identifying and developing competence*. London: Institute of Personnel Management Issue Press, 256p.; Tate, R. (2003) *The Service Pro: creating better, faster, and different customer experiences*. HRD Press, 112 p.
8. Zack, Michael H. Developing a knowledge strategy: epilogue. Forthcoming in the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge [Internet]. Available from: <http://web.cba.neu.edu>

Vasyl Otenko

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT

In rapidly changing environment factors the problem of the transition from adaptive to proactive strategic management, from maintaining older sources of competitive advantages to continuous search for new ones, from limited resource management to the development and use of new internal and external opportunities becomes urgent. From this standpoint enterprise innovative development and its strategic knowledge management become priority components of activities of modern industrial enterprise.

Dynamism and hostility of external environment, increased competition, global integration processes increase the demands on knowledge management in the system of management by enterprise development. Modern concepts among all the objects of research and knowledge innovation management are considered to be the main source of their creation.

The aim of the article is to develop theoretical principles for knowledge management of an enterprise in the system of its innovative development.

In the article the main characteristics of management knowledge process are considered and its role in the system of enterprise innovative development is determined. The basic types of organizational knowledge and tools of its management are described. The basic stages of knowledge management are summarized. The strategies of organizational knowledge development which are based on three basic strategies – knowledge purchasing, own knowledge creating, knowledge evolving – are developed. Their combination allows to distinguish and characterize another four strategies, that can be used effectively by industrial enterprises.

Keywords: *innovative development, enterprise knowledge, knowledge management, competencies, strategy, system.*

Статтю представляє д.е.н., доцент В. І. Отенко, проректор з науково-педагогічної роботи, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.