

УДК 330.342.24

*Оксана Чала*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ  
ЗНАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНТЕГРУЮЮЧОЮ СКЛАДОВОЮ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

*Розглянуто проблему управління організаційним знанням підприємства з урахуванням його впливу на інтелектуальний капітал. Організаційне знання розглядається як інтегроване визначення для всіх знань організації, у явній та неявній формах. Запропоновано підхід до формування системи управління організаційним знанням, який враховує зміни в організаційному, клієнтському та людському капіталах підприємства.*

*Ключові слова:* організаційне знання підприємства, система управління знаннями, інтелектуальний капітал, неявні знання

*Рассмотрена проблема управления организационным знанием предприятия с учетом его влияния на интеллектуальный капитал. Организационное знание рассматривается как интегрированное определение для всех знаний организации, в явной и неявной форме. Предложен подход к формированию системы управления организационным знанием, учитывающий изменения в организационном, клиентском и человеческом капиталах предприятия. .*

*Ключевые слова:* организационное знание предприятия, система управления знаниями, интеллектуальный капитал, неявные знания.

*The problem of managing organizational knowledge enterprise considering its impact on intellectual capital. Organizational knowledge is seen as an integrated definition for all of the knowledge in explicit and implicit forms. The approach to the formation of organizational knowledge management system that takes into account changes in the organizational, client and enterprise human capital.*

*Keywords:* organizational knowledge enterprise knowledge management system, intellectual capital, tacit knowledge.

**Актуальність проблеми.** Управління знаннями розвивається з 90-х років минулого сторіччя та досліджується в різних дисциплінах – від філософії, соціології, психології, до менеджменту та штучного інтелекту, що і спричинило множини підходів до побудови систем управління знаннями.

На початкових стадіях розвитку управління знаннями головна увага приділялась розв'язанню проблем управління, що виникли з переходом до економіки знань.

Останнє десятиріччя головний акцент змістився на зв'язок між знаннями та поведінкою людини, а також використанню соціальної взаємодії та сукупності гуманітарних і технологічних знань для розвитку технологій [1]. Це означає, що

© Чала О. В., 2013

управління знаннями формує базис для управління трьома складовими інтелектуального капіталу – людським, організаційним та клієнтським(ринковим) капіталами. Відповідно, організаційні знання виступають у ролі інтегруючої складової інтелектуального капіталу.

Ключовими факторами, що визначають актуальність побудови системи управління знаннями сучасного підприємства, є: глобалізація бізнесу робить знання ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності; підвищення в економіці ролі сервісу, обслуговування порівняно з виробництвом товарів; створення нової продукції та послуг пов'язане з використанням складних технологій, прийняттям комплексних управлінських рішень, що використовують організаційні знання; демографічні зміни потребують заходів зі збереження та розповсюдження знань.

**Аналіз останніх наукових досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблеми управління знаннями та побудови системи управління знаннями розглядаються як менеджерами-практиками, так і науковцями.

Засновник компанії Microsoft Білл Гейтс визначив управління знаннями відповідно до мети бізнесу та шляхів її досягнення як виконання необхідних умов для того, щоб відповідні люди отримували необхідне, для виконання потрібних дій, знання[2].

Gartner Group визначає управління знаннями як «дисципліну, що забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації і використання інформаційних ресурсів підприємства і доступу до них»[3]. До таких ресурсів, вважає Gartner Group, належить, інформація та явні та неявні знання. Перші відображені у базах даних, текстових документах, що описують правила і процедури, прийняті в організації. Як найважливіші відзначаються неявні знання і експертиза, що не відокремлені від співробітників. За Gartner Group, здатність підприємства накопичувати, розподіляти, використовувати знання є ключовим фактором створення вартості у сучасній економіці.

PC Week/RE визначає управління знаннями як технологію, що складається з формалізованих методів, пов'язаних з їх пошуком, здобуттям, аналізом, актуалізацією, поширенням та створенням [4].

Здобуття знань відбувається за допомогою з об'єктів – носіїв знань. Зберігання та пошуку знань виконується на основі попередньої їх систематизації та структуризації. Аналіз знань дозволяє виявити нові закономірності між елементами знань і, тим самим, створити мета знання. Актуалізація знань забезпечує їх відповідність поточному стану підприємства. Поширення знань виконується в інформаційному просторі підприємства на основі використання відповідних інформаційних технологій. Створення знань є результатом інтелектуальної діяльності людини.

Таким чином, на сьогодні не сформульовано єдиного підходу до управління знаннями, та побудови відповідної системи управління внаслідок відмінності цілей управління. Разом з тим, організаційне знання є ключовою складовою інтелектуального капіталу підприємства, а система управління знаннями є складовою системи управління інтелектуальним капіталом. Це визначає актуальність тематики роботи та мету статті, що полягає у розробці підходу до побудови системи управління організаційним знаннями з урахуванням його ролі у інтелектуальному капіталі підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін «організаційне знання» був запропонований І. Нонака і Х. Такеучі [4] при дослідженні інноваційних процесів у японських компаніях. Автори розглядають організаційне знання як таке, що інтегрує сукупність знань, досвіду співробітників на рівні організації в цілому. Такий підхід базується на філософському визначенні знань як таких, що закодовані у живих об'єктах та використовуються для адаптації до зовнішнього середовища,

зв'язку з іншими людьми, розвитку. Тому важливий аспект управління знаннями пов'язаний із труднощами формалізації (виявлення) та подальшого використання неявних, невідокремлених від людини знань. Неявні знання є суттєвим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності підприємства у разі їх відокремлення, структурування та подальшого поширення.

На нашу думку, організаційне знання – це інтегроване визначення для всіх знань організації у явній та неявній формах. Тому воно є підґрунтям інтелектуального капіталу, що і визначає потребу врахування впливу організаційного знання на інтелектуальний капітал з тим, щоб отримати якісно новий рівень структурного знання.

Ефективне управління знаннями потребує використання інформаційних технологій, однак найзначимішу роль тут відіграє людський чинник. Критичним фактором успіху в управлінні знаннями є організація комунікацій між людьми, зокрема між керівництвом компаній і співробітниками. Останніми роками акценти в області управління знаннями змістилися зі сфери інформаційних технологій в область людських комунікацій.

Як відзначалось у роботі [5], інтеграція структурних елементів інтелектуального капіталу виконується на базі трансформації організаційних знань, що дає можливість забезпечити стійкий інноваційний розвиток підприємства в умовах економіки знань, а також динамічних змін у зовнішньому середовищі. Тому важливою складовою концепції управління організаційними знаннями є моніторинг, виявлення та екстерналізація таких невідокремлених (неявних) знань співробітників, які забезпечують ефективне виконання бізнес-процесів підприємства, а також розповсюдження та практичному використанню отриманих явних знань.

При створенні системи управління знаннями як інтегруючої складової інтелектуального капіталу, треба розглянути області вирішення таких завдань:

- забезпечення інтеграції складових інтелектуального капіталу на такі використання системи управління знаннями;
- забезпечення відповідності системи управління знаннями елементам організаційного капіталу, зокрема конкретними бізнес-процесами;
- організація спільного відтворення та використання знань людським та клієнтським капіталом підприємства.

Відповідно до розглянутих вимог, пропонується підхід до формування системи управління організаційним знанням ( див. рис. ) Даний підхід, на відміну від існуючих, враховує вплив знань на складові інтелектуального капіталу підприємства.

Підхід складається з п'яти етапів:

- аналіз наявних елементів інтелектуального капіталу, що будуть використані при побудові системи управління організаційним знанням;
- проектування системи управління;
- побудова системи управління знаннями;
- впровадження системи управління знаннями;
- оцінка впливу системи управління знаннями.

На першому етапі виконується аналіз існуючої інфраструктури, особливостей людського та клієнтського капіталу. На цій основі розробляються концептуальні основи та визначаються цілі управління організаційним знанням відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Перший крок даного етапу – аналіз елементів інтелектуального капіталу. Даний крок передбачає визначення складових стратегії побудови системи управління організаційним знанням на підставі аналізу недоліків в існуючій інфраструктурі підп-

риємства. Це дає можливість адаптувати систему управління, побудувати її з урахуванням особливостей інтелектуального капіталу підприємства. Другий та третій кроки даного етапу – розробка концептуальних основ та уточнення цілей управління знаннями відповідно до стратегії підприємства.

Другий етап передбачає розробку загальної архітектури системи управління знаннями та архітектури її компонентів, аудит наявних знань підприємства, формування групи розробки системи, розробку проекту системи. Перший крок другого етапу – відбір елементів організаційного капіталу, в першу чергу інформаційної інфраструктури, для побудови системи управління знаннями. Зокрема, до таких компонентів належать: системи штучного інтелекту (експертні, агентні, обчислювального інтелекту тощо), сховища даних та платформа інтеграції. Остання повинна забезпечувати колективну роботу і у більшості випадків базується на веб-технологіях. Другий крок даного етапу – аудит знань. Аудит на рівні підприємства в цілому дає можливість оцінити елементи організаційної та клієнтської складової інтелектуального капіталу.

Аудит на рівні окремих співробітників дозволяє виконати оцінку як явних, так і неявних знань. Результати аудиту подаються у вигляді карт знань. Третій крок присвячений формуванню команди для розробки системи управління знаннями. На даному кроці використовується людський капітал. Четвертий крок передбачає розробку проекту системи управління організаційним знаннями відповідно до інкрементної стратегії.

Етап побудови забезпечує формування єдиної системи управління знаннями відповідно до розробленого на попередньому кроці проекту, а також визначених раніше необхідних компонентах організаційного та людського капіталу.

Четвертий етап виконується відповідно до інкрементної стратегії та містить у собі кроки, що змінюють організаційний, людський та клієнтський капітали.

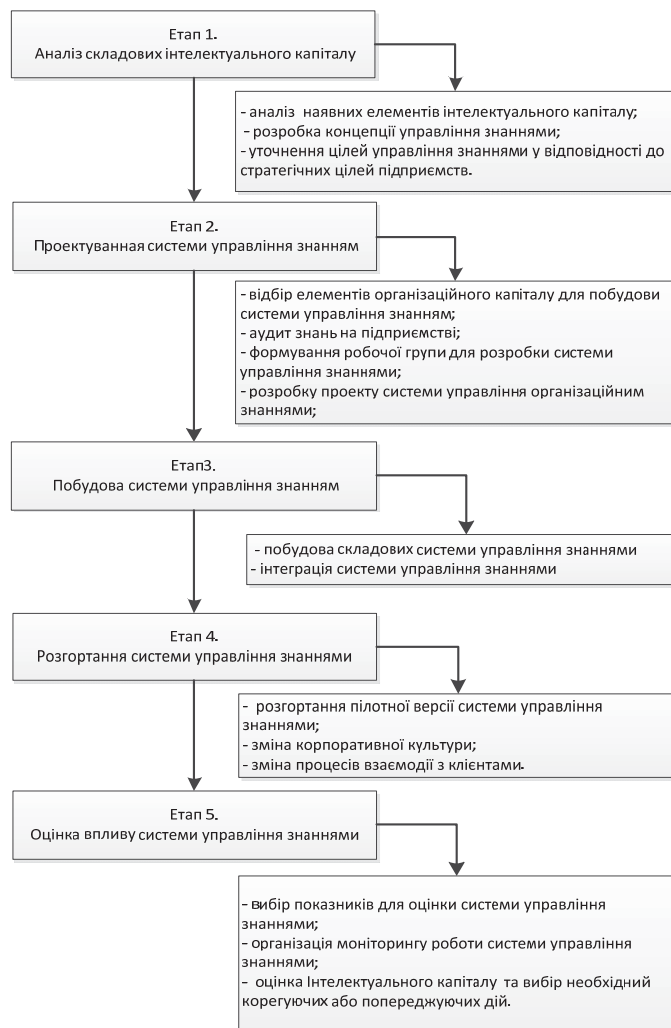
Перший крок даного етапу – розгортання пілотного проекту, що реалізує мінімально необхідний набір можливостей та дає можливість отримати максимальну віддачу при мінімальних змінах організаційного капіталу підприємства. Другий крок етапу – зміна корпоративної культури. Виконання даного кроку на підприємствах пов'язане з деякими проблемами, зокрема:

- корпоративна культура та створені на її основі неформальні взаємовідносини між співробітниками (фактично – неформальні організаційні структури) визначають практику використання знань;
- передача знань між співробітниками потребує визнання знань та досвіду співробітників колегами та керівництвом;
- утруднене документування знань та досвіду співробітників, разом з тим як невідокремлені знання та досвід можуть бути втраченими при їх звільненні.

Останній етап – оцінка вкладу системи управління знаннями у підвищення вартості підприємства. На даному етапі треба вибрати показники для оцінки системи управління знаннями та обґрунтувати заснований на них комплексний показник, розробити підхід до моніторингу показників системи управління знаннями, оцінки впливу системи управління та вибору потрібних корегуючих дій.

**Висновки.** Розвинуто методологію побудови системи управління організаційним знаннями на основі запропонованого підходу, що на відміну від існуючих передбачає попередній аналіз елементів інтелектуального капіталу, потрібних для побудови системи управління, а також оцінку впливу розробленої системи на вартість інтелектуального капіталу та підприємства в цілому.

## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ



**Рис. 1. Послідовність кроків з побудови системи управління організаційним знанням підприємства**

## ЛІТЕРАТУРА

1. *IBM Business Consulting Services Business Knowledge Management: A study on market prospects, business needs and technological trends* [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/information\\_society/doc/library/business\\_knowledge\\_management.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/doc/library/business_knowledge_management.pdf).
2. *Билл Гейтс. Бизнес со скоростью мысли*/ Г. Билл //М.: Эксмо. – 2001. – 254с.
3. *The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003.* – [Електронний ресурс]. – Gartner Group. –1999. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/doc/299150>.
4. *Попов Э. В. Корпоративные системы управления знаниями*/ Попов Э. В. //Новости искусственного интеллекта. – 2002. –№1. – С.148-156.
5. *Чала О. В. Интегрирована структура интеллектуального капитала*/ О. В. Чала //Бизнес-информ. – 2013. – № 1. – С. 208 – 211.
6. *Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах* [Текст] / И. Нонака, Х. Такеучи. – М., 2003. – 384с.