

УДК 331.36

К. А. Андрющенко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інновацій, Міжнародний університет фінансів

## ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

*Актуальність матеріалу, викладеного у статті, зумовлена нагальними потребами суспільства, в умовах становлення сучасної інформаційної економіки. В зв'язку з цим менеджмент знань стає ключовим елементом стратегії, який забезпечить підвищення ефективності функціонування кожного господарюючого суб'єкта шляхом залучення і використання найбільш цінного ресурсу — його співробітників.*

*Relevance of the material contained in the article, due to pressing needs of society in terms of establishing a modern information economy knowledge management becomes a key element of strategy that will ensure effective functioning of each business entity through the involvement and use of the most valuable resource — its employees. The formation of the modern concept of knowledge management in organizations.*

*Ключові слова: менеджмент знань, система менеджменту знань, декомпозиція системи менеджменту знань, структурування системи менеджменту знань.*

*Key words: knowledge management, knowledge management system, decomposition of knowledge management, structuring of knowledge management.*

### ВСТУП

На початку ХХІ століття в економічних процесах відбуваються якісно нові зміни: обсяг знань на планеті подвоюється кожні п'ять років; темпи розвитку ресурсу знань в управлінні індустрією такі, що країни, які найближчими 5—10 роками не перейдуть до постіндустріального періоду, залишаться на тривалий час неконкурентоспроможними [1]. Отже, економіку, основу на фізичній праці та сільському господарстві, змінила епоха індустріальної економіки, що ґрунтується на використанні природних ресурсів, яку, у свою чергу, змінює інформаційна економіка, або економіка знань.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Незважаючи на те, що менеджмент знань є відносно молодим, існує чимала кількість теоретичних досліджень у даній сфері як провідних вчених зарубіжжя, так і українських науковців. Зокрема, в нашій роботі були використані праці Коуполоуос Т.М., Фраппаоло К., Федулової В.М., Базилевича В.Д. У той же час все різноманіття існуючих на сьогодні поглядів та підходів у межах даної проблематики не усуває сумніви керівників сучасних організацій у доцільності та ефективності застосування управління знаннями на практиці. У більшості своїй причиною цього є викривлене розуміння сутності самого поняття "менеджмент знань".

Менеджмент знань (knowledge management) став бурхливо розвиватися в 90-х роках минулого століття. Це було пов'язано зі зміною пріоритетів у бізнесі й житті суспільства, а також триваючою науково-технічною революцією, в основі якої ле-

жить використання новітніх інформаційних технологій у всіх галузях людської діяльності.

Вперше термін "менеджмент знань" прозвучав у 1986 р. у виступі Карла Віга на конференції ООН. Спочатку під управлінням знаннями розумілися ІТ-рішення, спрямовані на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії. У цей період було розроблено чимало методів та моделей створення інформаційних архітектур, онтологій підприємств та їх окремих підсистем [2].

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— визначити сутність, завдання та структуру системи менеджменту знань;

— дослідити декомпозиції системи менеджменту знань завдяки структуруванню системи менеджменту знань.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Найбільш прибутковим і привабливим напрямом для вкладення інвестицій стали розробки високих технологій і сервісу, які зумовлюють швидку окупність вкладених коштів, знижують залежність від забезпечення сировиною, дають можливість захопити нові ніші використання товарів або послуг.

В умовах постіндустріального суспільства, належність до якого декларують країни Заходу, стратегічно важливо зайняти нішу на ринку високих технологій, позбутися створення матеріалоемної і ризикованої з екологічної точки зору продукції. Ті країни, які не зможуть цього зробити, назавжди залишаться аутсайдерами в майбутній світовій економіці.

Все це призвело до чіткого усвідомлення того, що цінностями організації є не тільки її активи, що випускається продукція й майно, але і її досвід, кваліфікація співробітників і їхня лояльність, наука, культура, тобто все те, що включає поняття "інтелектуальний капітал".

На сучасному етапі розвитку ринку й суспільства інтелектуальний капітал — це основна цінність організації й вирішальний фактор у конкурентній боротьбі. Оцінка, нагромадження й розвиток інтелектуального капіталу й, головне, управління їм для досягнення цілей організації стали нагальним завданням для провідних світових компаній.

Менеджмент знань (МЗ) — управління інтелектуальним капіталом. Його завдання:

— досягнення поставлених цілей організації за рахунок росту інтелектуального капіталу й ефективного його використання;

— підвищення ефективності прийнятих рішень;  
— створення передумов для появи інновацій;  
— використання бенчмаркінгу у всіх сферах діяльності;

— навчання й мотивація співробітників;  
— підвищення ефективності процесів проектування, виготовлення, закупівель і маркетингу.

Система менеджменту знань (СМЗ) — це сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, що позначаються на керуванні знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур та ін.), це забезпечує досягнення поставлених цілей.

Можна прийняти наступні розмежування в поняттях інформації, даних і знань [3].

Менеджмент знань (МЗ) більшою мірою має стратегічний характер. Його розвиток і впровадження визначає майбутнє організації, створення її унікальної культури й використання нових способів завоювання ринку й конкурентної боротьби.

Система менеджменту знань (СМЗ) припускає не тільки збір і цілеспрямоване використання інформації на благо підприємства, але й надання його працівникам широких можливостей у самовдосконаленні, одержанні визнання й самореалізації, що, за Маслоу, є вершиною мотивації.

Перша декомпозиція — СМЗ породжує рішення, підказки, інформацію до міркувань, тобто знання співробітників, які в остаточному підсумку вертаються в систему, доповнюючи й збагачуючи її.

Розглядаючи структуру МЗ, ми торкнемося тільки питань, пов'язаних зі структуруванням інформації, даних і знань, відкладаючи питання адміністрування системи.

Весь набір даних, інформації й знань може бути розбитий на зовнішню, внутрішню й корпоративну інформацію (рис. 1).

Зовнішньою інформацією й даними можуть бути: інформація з Інтернету; друковані видання, бібліотечна інформація; звіти про відвідування виставок, конференцій і семінарів; звіти про переговори із замовниками; результати зовнішніх аудитів; зовнішні стандарти, правові й нормативні

акти, що стосуються діяльності організації, й практика їхнього застосування; співбесіда з найманими співробітниками; патентна інформація; оцінки постачальників; оцінки замовників; маркетингова інформація; документація замовників.

Внутрішньою інформацією й даними можуть бути будь-які відомості, одержувані в результаті внутрішньої діяльності підприємства які представляють цінність для наступного використання. Наприклад, результати експериментів, проведених при розробці й запуску продукції у виробництво, статистика й аналіз виявлених невідповідностей, результати внутрішнього аудиту, звіти відділу маркетингу, рейтинги постачальників, процедури, методики і т.д.

Якщо організація входить у корпорацію, то зазвичай існує загальна корпоративна інформація, використовувана усередині корпорації й закрита для сторонніх організацій. Зазвичай така інформація поширюється по закритій корпоративній системі Інтранет і може включати: корпоративні інструкції й директиви; звіти й переписку з вищестоящими організаціями; інформацію про корпоративні програми, стратегію, результати корпоративної діяльності; досвід організацій, рекомендований для поширення; інформацію про замовників і партнерів; інформацію про публікації; інформацію про дискусії й семінари й т.д.

Друга декомпозиція являє собою структурування інформації, даних і знань по ключових процесах організації (рис. 2).

При цьому під бізнес-процесом розуміється процес, безпосередньо пов'язаний з виготовленням продукту або наданням послуги, що зазвичай складають з ряду послідовних підпроцесів, де вихід із одного з них є входом для наступного.

Третя декомпозиція — всю внутрішню інформацію, дані, знання можна розділити на документовану, тобто отриману з офіційних документів, і сховану (tacit), що перебуває в голові співробітника організації або в його особистих архівах.

Четверта декомпозиція — документована інформація, тобто технологічна документація, документація контролінгу, правила (наприклад, проектування, документообігу, процедури, інструкції), експериментальні дані, реклами, а також дані про відхилення.

П'ята декомпозиція — це додатково включені спеціальні правила (типові, перевірені або мають експериментальний характер) для окремих етапів процесу виробництва або обслуговування, які мають рекомендований характер.

Пристаюючи до впровадження СМЗ, необхідно чітко визначити, для чого це робиться, який результат повинен бути досягнутий.

Не можна здійснювати МЗ тільки тому, що це просто добре. Створення СМЗ повинно виходити із загальних цілей організації і бути пов'язане з цілями другого рівня в різних сферах діяльності. Воно повинне підвищувати здатність організації генерувати та розвивати оригінальні, корисні ідеї й рішення [4].

Приклад можливого структурування цілей для подальшого використання в МЗ (Рис. 3).

Створення МЗ зумовлене змінами культури в організації й неможливе без створення спеціальних механізмів, що дозволяють мотивувати проведення робіт зі створення МЗ і його ефективного використання.

МЗ передбачає бажання ділитися отриманими знаннями, досягаючи синергетического ефекту, а отже, вимагає більш високого рівня мотивації, ніж просто грошова винагорода.

Тут повинні застосовуватися такі способи мотивації, які сприяють визнанню й самовираженню. На першому місці повинні бути такі потужні мотиваційні важелі, як розвиток персоналу.

МЗ може надати співробітникам широкі можливості для самонавчання й подальшого просування по службі. Можна пропонувати спеціальні внутрішні курси навчання з використанням кваліфікаційних градацій і складання іспитів у режимі "on-line". Повинен бути забезпечений найширший доступ до знань і, головне, виділені ресурси для одержання та впровадження отриманого ефекту у виробничий процес.

Одержання знань вимагає витрат. Співробітникам необхідно знати, що ці витрати плануються, їхнє використання в заданих рамках заохочується, інакше ніхто не буде постачати МЗ інформацією й користуватися нею.

Використання в МЗ особистих знань повинне гарантовано винагороджуватися й за необхідності патентуватися або здобуватися в співробітника за спеціальною згодою.

Всі ці можливості повинні бути викладені в договорі про найм або в спеціальній угоді, яка гарантує винагороду. У іншому випадку мотиваційна чинність винагороди втрачає зміст.

Більш сильним мотиваційним фактором є, звичайно, визнання. Тому МЗ повинен включати елементи, що дозволяють співробітникам заявити про себе, обмінятися думками й вислухати критику. Тут можуть посприяти відкриття дискусійних клубів і заохочення виступів.

### ВИСНОВКИ

Впровадження менеджменту знань зазвичай перебуває в сфері діяльності менеджера з персоналу, перед яким встають нові завдання.

Менеджмент знань повинен бути важливою ланкою в управлінні організацією. Його ефективність із погляду затрачених ресурсів та одержуваних вигід повинна постійно оцінюватися й надаватися вищому керівництву.

Розробка таких оцінок, їхній моніторинг та аналіз повинні проводитися адміністратором, що відповідає за розробку, впровадження, підтримку



Рис. 1. Набір даних інформації знань

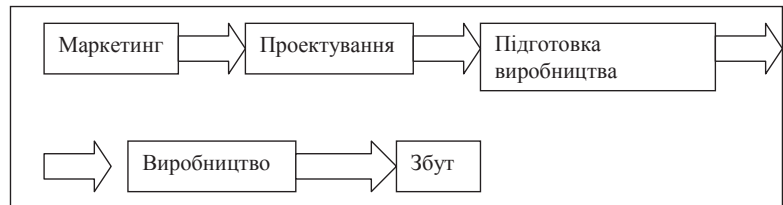


Рис. 2. Структурування інформації по ключовим процесам організації



Рис. 3. Структурування цілей для подальшого використання в менеджменті знань

й постійне поліпшення МЗ.

Залежно від одержуваного ефекту він повинен мати бонус, що зможе використовувати для мотивації співробітників.

МЗ є новим вектором в управлінській діяльності організації, націленим на нагромадження й ефективне використання інтелектуального капіталу, повинен стати одним з головних інструментів підвищення конкурентоспроможності організації.

### Література:

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: уч. пос. / Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. — 272 с.
2. Звіт II Міжнародної HR конференції "Knowledge Management/ Управління знаннями" 23—24 лютого 2006 р., м. Київ: [http://www.management.com.ua/events/km\\_23-02-2006.html](http://www.management.com.ua/events/km_23-02-2006.html)
3. Ganesh D. Bhatt. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people // Journal of Knowledge Management. — V. 5. — 2001. — № 1.
4. Marakas G.M. Decision Support System in the Twenty-first Century, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. — NJ, 1999.
5. Maria Mertensson A critical review of knowledge management as a management tool. // Journal of Knowledge Management. — V. 4. — 2000. — № 3. *Стаття надійшла до редакції 26.06.2010 р.*