

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У КОРПОРАЦІЯХ: ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Стаття присвячена конкретизації інструментарію оцінювання ефективності підсистеми управління знаннями, визначенню критеріїв ефективності, основних результатів діяльності відповідного підрозділу у корпораціях.

Ключові слова: *знання, управління знаннями, організаційний розвиток, оцінювання ефективності.*

Функціонування сучасних світових компаній відбувається в динамічних ринкових умовах, де інформаційні ресурси відіграють чи не найважливішу роль, адже становлять основу для швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі та прийняття ефективних управлінських рішень. Так у країнах з постінформаційним типом економіки знання, основою створення яких виступають інформаційні ресурси, є більш складним, а ступінь взаємодії із широким колом зацікавлених осіб визначає низку можливостей для маневрування на ринку. Вони спрямовані на вирішення проблем формалізації, асиміляції, поширення та доступу до практичного корпоративного досвіду. У них мають поєднуватись сучасні характеристики процесу управління знаннями з ефективними організаційними формами здійснення цього процесу.

Таким чином, розбудова ПУЗ на сьогодні є необхідною для підприємств, особливо корпоративної форми власності, середовище функціонування яких є більш складним, а ступінь взаємодії із широким колом зацікавлених осіб визначає низку можливостей для маневрування на ринку. Вони спрямовані на вирішення проблем формалізації, асиміляції, поширення та доступу до практичного корпоративного досвіду. У них мають поєднуватись сучасні характеристики процесу управління знаннями з ефективними організаційними формами здійснення цього процесу.

Актуальні дослідження, а особливо нещодавній виступ Нобелівського лауреата Роберта Лукаса [9], свідчать про соціальний характер процесу створення знань. Припускається, що рівень знань у компанії залежить не тільки від зусиль працівників, а й від людей, з якими кожен з них взаємодіє. Отже, ефективність ПУЗ фактично залежить від ефективності діяльності людей та її результатів у певній сфері.

Сучасні підходи до оцінки ефективності ПУЗ у корпораціях відображені у працях закордонних вчених М. Аккермана, М. Алаві, Т. Девенпорта, М. Дженекса, Д. Лейднера, Д. Моррісона, а також вітчизняних науковців Т. Андрусенко, З. Румянцевої, В. Смірної, М. Маринічевої, А. Гапоненка. Однак деталізація методологічного інструментарію оцінювання ефективності ПУЗ саме в корпораціях, а також оцінювання ефективності взаємодії ПУЗ із ключовими групами зацікавлених осіб залишилися поза увагою фахівців, оскільки дослідження стосуються переважно опису факторів та моделей ефективної ПУЗ. Проте доцільне використання широкого аналітичного інструментарію, орієнтованого на врахування інтересів стейкхолдерів, дозволить забезпечити більш комплексну і об'єктивну оцінку ефективності ПУЗ, ідентифікувати слабкі та сильні риси, можливості і

загрози подальшого розвитку підрозділу.

У цьому аспекті вдосконалення методики оцінки ефективності є достатньо важливим напрямком у забезпеченні управлінського апарату необхідною аналітичною інформацією для коригування діяльності ПУЗ. А це сприятиме підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання загалом. Мета нашої статті полягає у конкретизації інструментарію оцінки ефективності ПУЗ, спираючись на актуальні теоретичні розробки вчених та бізнес-практику.

Будь-яка організація має комплекс інформаційних потреб, що полягають, насамперед, у вивченні середовища функціонування, здійсненні управлінської функції, організації бізнес-процесів тощо. При цьому для узгодження роботи із великим масивом даних та координації відповідних процесів необхідним є створення ПУЗ, яка б об'єднала професійну інформацію, відомості про досвід працівників, проекти, у яких вони беруть участь, а також забезпечила б регламентований доступ до розподілених інформаційних ресурсів, прикладних програмних систем і формалізованих результатів роботи.

При цьому фактично метою ПУЗ виступає забезпечення доступу, систематизації, архівування, поширення, утилізації корпоративних знань, що становить цінність для накопичення досвіду, навчання персоналу, прийняття управлінських рішень, розвитку компанії.

Досягнення ПУЗ основної мети та виконання нею своїх функцій має обґрунтовуватись шляхом визначення успішності діяльності підсистеми та її впливу на діяльність організації загалом. При цьому окремо варто дослідити співвідношення понять «результативність» та «ефективність».

Так, ототожнивши поняття «успішності управління» та «успішності підприємства» [8], ми вважаємо, що результативністю є ступінь точності управління, який характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. При цьому ефективність становить показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій із результатами діяльності організації [11].

Можна також скористатись визначеннями у стандарті ISO 9000:2000 [14]: результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення

запланованих результатів; ефективність – співвідношення між отриманим результатом і використаними ресурсами.

Є. Турбан і Дж. Аронсон [7] наводять 3 основні причини, що зумовлюють необхідність проведення оцінки ефективності ПУЗ у компанії:

1. Забезпечити основу для оцінки компанії загалом.

2. Стимулювати концентрацію менеджерів на кінцевому результаті.

3. Обґрунтувати доцільність затрачених ресурсів у створення ПУЗ.

Проте найголовнішою у цьому аспекті є необхідність дати відповідь на питання: яким чином цю систему розвивати надалі?

Також слід класифікувати основні групи ефектів, що доцільно розглядати у сфері оцінювання менеджменту знань:

а) *економічний ефект*: підвищення конкурентоспроможності продуктового портфеля; збільшення частки ринку; зменшення рівня проблемної заборгованості; підвищення рівня прибутків;

б) *соціально-мотиваційний ефект*: підвищення рівня

мотивації працівників; створення культури постійного навчання та розвитку персоналу;

в) *інноваційний ефект (науковий)*: формування дослідницької організації; збільшення кількості інновацій; удосконалення технічного забезпечення;

г) *організаційний ефект*: дотримання принципів прозорої діяльності; створення клієнтоорієнтованої атмосфери діяльності; підтримка взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами, покращення якості корпоративного управління; оперативність у взаємодії із зацікавленими особами; оперативність прийняття рішень та скорочення тривалості робочих операцій.

При цьому, розглядаючи інформаційні потреби компанії в динаміці, зазначимо, що оцінювання ефективності ПУЗ, моніторинг виконання нею поставлених задач повинні здійснюватись періодично, в межах програми її розвитку, виступаючи тим самим складовою такої програми.

Узагальнюючи роботи сучасних вчених-практиків у сфері оцінки ефективності ПУЗ, сформуємо інтегровану систему критеріїв ефективності ПУЗ (табл. 1):

Таблиця 1. Інтегровані критерії ефективності сучасних ПУЗ

Фактор ефективності	Джерело
Інтегрована технічна інфраструктура, яка містить мережі, бази даних, комп'ютери, програмне забезпечення, ПУЗ експертів	М. Алаві та Д. Леднер (1999) [2], Барна (2002), Р. Кросс (2000) [3], Т. Девенпорт (1998) [4], Сейдж і Роуз (2001)
Стратегія ПУЗ, що враховує користувачів, джерела, процеси, суміжні стратегії, знання і зв'язки між ними	Барна (2002), М. Дженекс і Л. Олфмен (2003) [5]
Широка зрозуміла структура знань	Барна (2002), Р. Кросс (2000) [3]
Мотивація і рекомендації щодо користування базами знань, у т. ч. різні ініціативи та тренінги	М. Алаві та Д. Леднер (1999) [2], Р. Кросс (2000) [3], М. Дженекс і Л. Олфмен (2003) [5]
Організаційна культура, що підтримує дослідження, обмін та використання знань у ПУЗ	М. Алаві та Д. Леднер (1999) [2], Т. Девенпорт (1998) [4]
Підтримка вищим менеджментом	Барна (2002), Т. Девенпорт (1998) [4]
Періодична оцінка ефективності ПУЗ та актуальності наявних знань	М. Алаві та Д. Леднер (1999) [2]
Чіткі і зрозумілі цілі та завдання ПУЗ	М. Аккерман (1994) [1], Р. Кросс (2000) [3]
Простота у користуванні базами ПУЗ	М. Алаві та Д. Леднер (1999) [2]
Бізнес-процеси, побудовані на активному пошуку та користуванні знаннями	Барна (2001), Р. Кросс (2000) [3]
Дослідний характер організації	Барна (2001), Р. Кросс (2000) [3]
Захист інформації	М. Дженекс і Л. Олфмен (2001) [4]

Окремо можна зазначити про моделі ефективних ПУЗ на прикладі моделі Дж. Месей та М. Вейса [6]. Модель базується на принципах розуміння організації, необхідних знань та процесах користування цими знаннями. Фактично менеджмент знань виступає процесом організаційних змін, і власне тому результативність ПУЗ тут нерозривно пов'язана із результативністю всієї корпорації.

Фактично вищенаведені інтегровані критерії та моделі ефективних ПУЗ згідно з Б. Вайнштейном, М. Чумаченком можуть слугувати базою для порівняння діяльності досліджуваної ПУЗ [14].

Безумовно першочерговим при здійсненні оцінки є встановлення відповідності ПУЗ комплексу цілей корпорації загалом та цілей сфери управління знаннями, дотримання низки принципів - системного підходу, комплексності, орієнтації на інтереси стейкхолдерів, періодичності такої оцінки. Основою оцінки є застосування широкого спектру методологічного інструментарію, які спрямовані на визначення того чи іншого виду ефекту:

Економічний ефект:

Аналіз показників та індикаторів.

Формування карти показників діяльності компанії у динаміці, на які потенційно впливає підвищення ефективності ПУЗ (показники майнового стану, ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності, показники рівня якості товарів та послуг, ефективності документообігу);

Спеціальні показники ефективності діяльності підрозділу, наприклад:

Інтегральний показник якості роботи підрозділу [12]:

$$K_j = (\sum a_i K_{ni} K_{nj}) / n, \quad (1)$$

де

a_i – кількісне значення i -того показника;

K_{ni} – ваговий коефіцієнт i -того показника;

K_{nj} – коефіцієнт напруженості завдань за цим показником;

N – кількість показників, за якими ведеться оцінка праці підрозділу.

Коефіцієнт економічності апарату управління ПУЗ [12]:

$$Ke_{ay} = P_n / P_f \times C_n / C_f, \quad (2)$$

де

P_n – кількість підрозділів ПУЗ, передбачених відповідно до чисельності працівників та норм керованості,

P_f – фактична кількість підрозділів ПУЗ,

C_n – чисельність управлінських працівників за штатним розкладом,

C_f – фактична кількість управлінських працівників.

Оцінка економічної ефективності проектів створення ПУЗ на основі:

– методів, що ґрунтуються на застосуванні концепції дисконтування (метод розрахунку чистої поточної вартості (NPV), метод розрахунку індексу доходності (PI));

– традиційних методів оцінки інвестицій (метод розрахунку періоду окупності інвестицій (PP), метод розрахунку бухгалтерської рентабельності);

Економіко-математичні методи (оцінка ризиків, прогнозування розвитку технологій, нових знань та їх вплив на прийняття ефективних управлінських рішень, кількісне обґрунтування інтенсивності комунікацій, частоти звернення до програмного забезпечення, формалізація цільових програм ПУЗ, моделювання процесів у сфері менеджменту знань) [14];

Методика попередження збитку (визначення альтернативних витрат).

Соціально-мотиваційний ефект:

Система зворотного зв'язку із учасниками ПУЗ, працівниками, менеджерами; клієнтами при обслуговуванні (скарги, побажання).

Методи соціального аудиту.

Тестування працівників, визначення кваліфікації, рівня обізнаності, розрахунок трудових витрат і визначення змін у системі показників продуктивності, колективні форми оцінювання роботи працівників (360), аналіз грейдової системи винагородження та суміжних складових системи мотивації.

Визначення ступеня користування інструментарієм стратегічного управління.

Оцінювання досвіду персоналу при користуванні інформаційними ресурсами, здійсненні комунікації (частота звернень, масиви і об'єм оперативних даних, форми пошуку інформації, взаємодії, зручність у користуванні, швидкість опанування нових модулів, потенційні проблеми, рівень захисту інформації).

Науковий (інноваційний) ефект:

Аналіз карти знань (ринок-клієнти-продукт-працівники-виробництво);

Аналіз технічного та програмного забезпечення – аналіз скарг, частоти звернень до бази, визначення рівня оперативності (пошук, утилізація, наповнення), періодичності оновлення;

Аналіз інноваційних процесів – фіксування кількості нововведень, нових розробок, визначення рівня інноваційної активності персоналу (частота звернень із раціональними пропозиціями), визначення індексу інноваційної активності компанії, індексу ІТ-грамотності, визначення техніко-економічних показників вимірювання ефективності інноваційної діяльності, патентної частоти та патентоспроможності НДПКР, показники рівня організації ліцензійної роботи у корпорації, технічного рівня досліджень та розробок у АТ, рівня якості інноваційних процесів тощо.

Організаційний ефект:

Організаційний аналіз.

Розрахунок низки показників організаційного проектування (рівень дотримання норм ієрархії, норм керованості, спеціалізації структури, ступінь інтеграції управління, регламентації ОСУ), дослідження завантаженості структурних підрозділів (фотографія робочого дня), учасників робочої групи ПУЗ.

Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління ПУЗ [12]:

$$K_{op} = [\sum(D1-d1) \times K1 + \sum(D2-d2) \times K2 + \dots + \sum(Dn-dn) \times Kn] / [\sum D1K1 + \sum D2K2 + \dots + \sum DnKn], \quad (3)$$

де

$D1, D2, Dn$ – нормативний термін виконання рішень у днях;

$d1, d2, dn$ – відставання від встановленого терміну виконання у днях;

$K1, K2, Kn$ – значення коефіцієнтів (при $1 \geq K \geq 0$) для різних документів.

Аналіз зв'язків різних підрозділів (час взаємодії, частота звернень, форми комунікації), аналіз зв'язків із ключовими групами стейкхолдерів, інформаційними джерелами.

Слід зазначити про комбіновані методики оцінювання ефективності ПУЗ:

– *Експертне опитування.* У цільові групи можуть входити: експерти, представники ПУЗ інших компаній, консультанти, представники стейкхолдерів (анкетування, інтерв'ю, метод Делфі).

– *Аналіз внутрішньо-нормативних документів* – звітів робочої групи ПУЗ, посадових інструкцій працівників, соціальних (нефінансових) звітів.

– *Case-методи* – на основі зіставлення наявної ситуації в компанії із відомими прикладами бізнес-практики, попереднім досвідом

Вищенаведений комплекс підходів може бути розширений та доповнений відповідно до специфіки діяльності досліджуваного об'єкта, наприклад, промислових підприємств, компаній телекомунікаційної галузі, представників сфери послуг, де інноваційні процеси мають різний характер.

Отже, ефективна ПУЗ - це така підсистема, що відповідає за забезпечення необхідних умов для продукування ефективних управлінських рішень (через надання доступу до потрібної інформації), їх швидке доведення до потенційних виконавців, можливість координації та контролю за виконанням посадових зобов'язань, збором, обробкою, утилізацією, зберіганням інтелектуальних ресурсів, активізацією інноваційного розвитку в корпорації загалом, підвищенням її конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, процес управління сферою знань передбачає проведення періодичної оцінки ефективності ПУЗ, її відповідності цілям та принципам корпорації. Вона обумовлюється потребою менеджменту в аналітичній інформації для коригування діяльності підрозділу та моделювання подальшого його розвитку. Для забезпечення комплексності такої оцінки важливо використовувати широкий інструментарій, який складається з комплексу експертних, аналітичних, математичних методів визначення результативності діяльності ПУЗ. Серед потенційних ефектів діяльності ПУЗ вирізняються економічний, соціально-мотиваційний, інноваційний, організаційний.

Основним науковим результатом цієї статті є

визначення широкого спектру інструментарію, який може бути використаний при проведенні оцінки ефективності ПУЗ. Окремо було зведено різні підходи сучасних науковців щодо факторів та моделей

ефективних ПУЗ. Перспективним напрямком подальших досліджень вважаємо розкриття інструментарію економіко-математичних методів для оцінки ефективності ПУЗ.

Список літератури

1. Ackerman, M. *Definitional and Contextual Issues in Organizational and Group Memories [Text]* / M. Ackerman // *IEEE Computer Society Press*, pp. 191-200, 1994.
2. Alavi, M. *Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field [Text]* / M. Alavi, D. E. Leidner // *IEEE Computer Society*. – 1999.
3. Cross, R. *Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory [Text]* / R. Cross // *Sloan Management Review*. – Volume 41. – Number 2. – 2000.
4. Davenport, T. H. *Successful Knowledge Management Projects [Text]* / T. H. Davenport, D. W. DeLong, M. C. Beers // *Sloan Management Review*. – Volume 39. – Number 2. – 1998.
5. Jennex, M. E. *Development Recommendations for Knowledge Management [Text]* / M. E. Jennex, L. Olfman // *Organizational Memory Systems : Information Systems Development Conference 2000*.
6. Morrison, J. *A Research Framework for Empirical Studies in Organizational Memory [Text]* / J. Morrison, M. Weiser // *IEEE Computer Society Press*. – 1996.
7. Turban, E. *Decision Support Systems and Intelligent Systems [Text]* / E. Turban, J. E. Aronson. – Sixth Edition. – Prentice Hall, 2001.
8. Лігоненко, Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством [Текст] / Л. О. Лігоненко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 10. – С. 207-216
9. Лукас, Р. *Human Capital and growth* / Р. Лукас // *Нобелівський симпозіум. IIES. Stockholm, вересень 2012 р.*
10. Мариничева, М. К. *Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков [Текст]* / М. К. Мариничева – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
11. Федулова, Л. І. *Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004, 448 с.*
12. Черних, В. П. *Методологічні основи кількісної оцінки рівня організації праці, виробництва та управління на підприємстві [Текст] / В. П. Черних, А. С. Довба та інші. – М.: 1971 – 75 с.*
13. Черпак, А. Є. *Організаційні аспекти функціонування підсистеми управління знаннями у корпораціях [Текст] / А. Є. Черпак // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, Т. 2. – С.157-161.*
14. Чирков, В. Г. *Эффектометрия: Популярные очерки [Текст] / В. Г. Чирков. – К.: «Феникс», 2005. – 240 с.*

РЕЗЮМЕ

Иванов Александр

Эффективность деятельности подсистемы управления знаниями в корпорациях: проблемы оценки и направления усовершенствования

Статья посвящена конкретизации инструментария оценивания эффективности подсистемы управления знаниями, определению критериев эффективности, основных результатов деятельности соответствующего подразделения корпорации.

RESUME

Ivanov Oleksandr

Effectiveness of knowledge management subsystem in corporations: problems of assessment and ways of improvement

The article is devoted to specification of tools of evaluating the effectiveness of knowledge management subsystem. The definition of performance criteria is proposed. The main results of the appropriate division of the corporation are shown.

Стаття надійшла до редакції 5.10.2012 р.