

17. Эффективная коммуникация: история, теория, практика : слов.-справ. / отв. ред. М. И. Панов. — М. : Агентство КРПА Олимп, 2005. — 960 с.
18. Champlain J. J. Auditing Information Systems / J. J. Champlain. — 2003. — 430 p.
19. Lan Y. Global Information Society : Operating Information Systems in a Dynamic Global Business Environment / Y. Lan. — 2003. — 430 p.
20. Sauter M. Communication Systems for the Mobile Information Society / M. Sauter. — 2006. — 382 p.
21. Wood A. F. Online Communication : Linking Technology, Identity, and Culture / A. F. Wood, M. J. Smith. — 2004. — 240 p.

Надійшла до редколегії 15.12.2009 р.

УДК 316.77:005.57:35

**В. Ю. СТЕПАНОВ**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ ЯК АСПЕКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

*Менеджмент знань як аспект управлінської діяльності в інформаційному суспільстві має стати одним з головних інструментів, призначених для накопичення, розвитку й управління інтелектуальним капіталом.*

*Ключові слова: менеджмент, знання, управління, інформаційне суспільство, система.*

*Менеджмент знаний как аспект управленческой деятельности в информационном обществе должен стать одним из главных инструментов, предназначенных для накопления, развития и управления интеллектуальным капиталом.*

*Ключевые слова: менеджмент, знания, управление, информационное общество, система.*

*Management of knowledges as an aspect of administrative activity in informative society must become one of main instruments, intended for an accumulation, development and management an intellectual capital.*

*Key words: management, knowledges, management, informative society, system.*

Нині багато дослідників вважають, що світ перебуває на порозі глобального інформаційного суспільства, суспільства цивілізаційних змін, кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя. Такий висновок оснований на стрімкому розвитку інформаційних технологій, проникненні комп'ютеризації у багато сфер суспільного життя, розширенні мережі Інтернет, корпоративних і регіональних інформаційних мереж, удосконаленні

програмного забезпечення та ін. У зв'язку з цим стратегічно важливо зайняти нішу на ринку високих технологій, позбавитися створення матеріаломісткої і ризикованої, з екологічного погляду, продукції. Ті країни, які не зможуть цього зробити, назавжди залишаться аутсайдерами в майбутній світовій економіці. Все це сприяло чіткому усвідомленню того, що цінностями будь-якої організації є не лише її активи, продукція, що випускається, і майно, але і її досвід, кваліфікація співробітників, їх лояльність, ноу-хау, культура, тобто все те, що входить у поняття «Інтелектуальний капітал». На сучасному етапі розвитку ринку й інформаційного суспільства інтелектуальний капітал — основна цінність організації і вирішальний чинник у конкурентній боротьбі. Оцінка, накопичення і розвиток інтелектуального капіталу і, головне, управління ним для досягнення цілей організації стали актуальним завданням для провідних світових компаній.

**Метою** статті є аналіз менеджменту знань як аспекту управлінської діяльності в інформаційному суспільстві, одного з головних інструментів, призначених для накопичення, розвитку й управління інтелектуальним капіталом.

Знання, енергія і організація — це врешті-решт первинні чинники, які невід'ємно мали у своєму розпорядженні люди. Все, що вони мають, крім того, — природні ресурси, знаряддя праці, суспільні інститути, це все ті ж знання, але втілені в матеріальній, організаційній або символічній формах. Менеджмент знань почав бурхливо розвиватися в 90-х рр. минулого століття [2]. Це було пов'язано зі зміною пріоритетів у бізнесі й житті суспільства, а також науково-технічною революцією, що продовжується, основою якої є використання новітніх інформаційних технологій у всіх сферах людської діяльності. Найприбутковішим і найпривабливішим напрямом для вкладення інвестицій стали розробки високих технологій і сервісу, які визначають швидку окупність укладених засобів, знижують залежність від забезпечення сировиною, надають можливість захопити нові ніші використання товарів або послуг [4].

Менеджмент знань (МЗ) перш за все розглядається нами як один з головних інструментів, призначених для накопичення, розвитку й управління інтелектуальним капіталом. Його завдання:

- досягнення поставлених цілей завдяки зростанню інтелектуального капіталу й ефективного його використання;
- підвищення ефективності ухвалюваних рішень;
- використання бенчмаркінгу в усіх сферах діяльності;
- навчання і мотивація співробітників;
- підвищення ефективності процесів проектування, виготовлення закупівель і маркетингу;
- створення передумов для інновацій.

Система менеджменту знань (СМЗ) — це сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, яка стосується управління знаннями, що

забезпечує досягнення поставлених цілей. Яку ж негайну віддачу для вирішення нинішніх проблем і підвищення прибутковості організації хочуть отримати від СМЗ менеджери? По-перше, для них важливо, щоб вигоди від витрат, що вкладаються у створення і розвиток СМЗ, були кількісно визначені і спрогнозовані, тобто вони вимагають створити кількісні характеристики ефективності СМЗ. По-друге, вони прагнуть отримати інструмент, що дозволяє зменшити ризики при ухваленні рішень. Якщо припустити, що вже створена система, яка видаватиме користувачеві рішення, інформацію або підказку, то і в цьому разі не всі вони будуть знаннями.

Можна визнати такі розмежування в поняттях інформації, даних і знань [5]. Дані — сирі факти. Інформація — організований набір даних. Знання — що піддається інтерпретації, має ясну мету. Знання — це сенс, осягнений розумом. Без сенсу знання — це інформація або дані. Що є інформацією, а що — знаннями, залежить від користувача. Звичайно, ідеал менеджера — це здобуття знань, що дають однозначну відповідь на запитання, як вирішити проблему, а не набір даних та інформації, які він сам повинен обробляти і перетворювати на знання. На жаль, такий ідеал недосяжний, оскільки система може давати тільки ймовірні підказки.

Насправді МЗ більшою мірою має стратегічне спрямування. Його розвиток і впровадження визначають майбутнє організації, створення її унікальної культури і використання нових способів завоювання ринку і конкурентної боротьби. СМЗ припускає не лише збір і цілеспрямоване використання інформації на благо підприємства, але й надання його працівникам широких можливостей у самовдосконаленні, набутті визнання і самореалізації, що, за Маслоу, є вершиною мотивації. СМЗ можна представити у формі певних декомпозицій.

Перша декомпозиція. СМЗ надає рішення, підказки, інформацію до роздумів, тобто знання співробітників, які врешті-решт повертаються в систему, доповнюючи і збагачуючи її. Розглядаючи структуру МЗ, ми торкнемося тільки питань, пов'язаних зі структуризацією інформації, даних і знань, відкладаючи питання адміністрування системи. Увесь набір даних, інформації і знань можна поділити на зовнішню, внутрішню і корпоративну інформацію.

Зовнішньою інформацією і даними можуть бути: інформація з Інтернету; друковані видання, бібліотечна інформація; звіти про відвідувані виставки, конференції і семінарів; звіти про переговори із замовниками; результати зовнішніх аудитів; зовнішні стандарти, правові й нормативні акти, що стосуються діяльності організації і практика їх застосування; співбесіда з найманими співробітниками; результати бенчмаркінгу; патентна інформація; оцінки постачальників; оцінки замовників; маркетингова інформація; документація замовників та ін.

Внутрішньою інформацією і даними можуть бути будь-які відомості, котрі отримані в результаті внутрішньої діяльності установи і є цінними для

подальшого використання. Наприклад, результати експериментів, що проводяться при розробці і запуску продукції у виробництво, статистика і аналіз виявлених невідповідностей, результати внутрішнього аудиту, звіти відділу маркетингу, рейтинги постачальників, процедури і методики, циркуляри, директиви та ін.

Якщо організація входить у корпорацію, то зазвичай існує загальна корпоративна інформація, використовувана всередині корпорації і закрита для сторонніх організацій. Така інформація поширюється по закритій корпоративній системі Інтранет і може містити: корпоративні інструкції і директиви; звіти і листування з вищими організаціями; інформацію про корпоративні програми, стратегію, результати корпоративної діяльності; досвід організацій, рекомендований для ознайомлення; інформацію про замовників і партнерів; інформацію про публікації; інформацію про дискусії і семінари та ін.

Друга декомпозиція є структуризацією інформації, даних і знань по основних процесах організації, при цьому:

- бізнес-процесом є процес, що безпосередньо пов'язаний з виготовленням продукту або наданням послуги, зазвичай складається з послідовних підпроцесів, де вихід з одного з них є входом для подальшого;
- процеси управління — це процеси лінійного адміністративного управління або функціонального управління, що додаються до об'єкта регулювання;
- як підтримуючі процеси необхідно розглядати процеси закупівлі, забезпечення людськими ресурсами, фінансування;
- поліпшувачими процесами можуть бути, наприклад, самооцінка підприємства, бенчмаркінг, аналіз ефективності системи якості, планування розвитку та ін.

Третя декомпозиція охоплює всю внутрішню інформацію, дані і знання. Їх можна поділити на документовану, тобто отриману з офіційних документів, і приховану, яка міститься в голові співробітника організації або в його особистих архівах.

Четверта декомпозиція — це документована інформація, тобто технологічна документація, документація контролінгу, правила (наприклад, проектування, документообігу, процедури, інструкції), експериментальні дані, реклаमाції і дані про збої.

П'ята декомпозиція — спеціальні правила для окремих етапів процесу управління з рекомендованими типовими або перевіреними експериментально характеристиками.

Розпочинаючи впровадження СМЗ, необхідно чітко визначити, з якою метою це робиться, який результат має бути досягнутий. Створення СМЗ повинне відповідати загальним цілям організації і пов'язуватися з цілями другого рівня в різних сферах діяльності. СМЗ повинні підвищувати здатність організації генерувати і розвивати оригінальні й корисні ідеї та рішення [6].

Щоб СМЗ могла надати користувачеві знання, він повинен правильно сформулювати запит. Структура запиту повинна підлягати кодифікуванню і декодифікації, а процес його постановки — чітко описаний. При цьому необхідно зважати на те, документувалися або не документувалися знання.

З урахуванням структури запиту, для кожної його частки створюються каталоги: цілей, сфер застосування і вибору з масиву даних. Користувачі повинні вміти правильно скласти запит, а особи, що вводять інформацію, — правильно її кодифікувати. Програмні засоби мають забезпечити швидкий пошук і декодифікацію, а також архівацію, розподіл і необхідну конфіденційність. У процесі проектування програмного забезпечення необхідно визначити стандартну форму подання інформації по запитах. З позицій МЗ деякі автори пропонують видачу інформації у вигляді новел, що описують ситуацію, яка мала місце, і рекомендації щодо набутого досвіду. Програми мають також забезпечувати перегляд і затвердження інформації і використання знань так, щоб непотрібна або застаріла інформація своєчасно вилучалася.

Під документованими знаннями розуміються знання, які здобувають із зовнішньої і внутрішньої інформації, що перебуває в документообігу, і ідентифікованої і зареєстрованої за прийнятими в організації правилами. Вони можуть бути легко сформовані з електронних джерел або вводиться скануванням з друкарських текстів. Основне завдання — розробка і застосування правил кодифікування і декодифікування, виконання яких потребують спеціального навчання і досвіду у сфері дії документа, що вводиться.

На першому етапі впровадження МЗ необхідні ревізія існуючих архівів і відбір інформації для долучення її до системи МЗ. Подальший збір знань може бути визначений спеціальними процедурами. Наприклад, можна передбачити обов'язкові стандартні позначки про необхідність унесення даних у систему МЗ на всіх типах документів. У цьому разі виконавець документа, особа, що затверджує його, або його одержувач, автоматично долучаються до процесу збору інформації і уповноважені ухвалювати рішення про введення даних. Найскладнішим, як і раніше, залишається питання, куди підуть документи з позначками, і хто здійснюватиме остаточне введення інформації. Відсутність достатньої мотивації, складність процедури ухвалення рішень або введення знань можуть призвести до того, що вони просто не вводяться і система перестане працювати. Тому необхідно створити захисний механізм — вибірковий моніторинг або формалізований розгляд стану справ з уведенням знань. Головним при цьому має бути призначення власника процесу, який має нести відповідальність за конструювання такого механізму й оцінку ефективності розгляду і надходження даних.

Недокументовані знання, зазвичай, мають найбільшу цінність для МЗ, водночас вони найменше доступні для колективного використання в СМЗ.

Недокументовані знання складають страховий фонд працівника організації, який він ретельно оберігає і ніколи не надасть у колективне користування. Існують, правда, обдаровані особистості, готові безперервно ділитися своїм досвідом і знаннями, виходячи з переконання, що зростання їх знань і досвіду випереджає запозичення і використання колегами по роботі. Такі люди, зазвичай, мають своїх учнів і послідовників, і саме вони — лідери в розвитку МЗ. Ці люди можуть і хочуть працювати в командах, і їх слід виділити і долучити до роботи в побудові і впровадженню МЗ.

Правила введення недокументованих знань можуть бути примусовими і мотивованими. Під примусовими Правилами розуміють встановлені процедури або розпорядчою документацією дії з документування отримуваних даних і введення їх у відповідні бази знань. Як приклад можна назвати: обов'язкову звітність (конференції, виставки, контакти із замовником); визначення відповідальності за поповнення бази знань і її моніторинг; обов'язкову реєстрацію оригінальних розрахункових методик і програм, використовуваних при проектуванні і виготовленні; реєстрацію листування із замовником.

МЗ і процеси створення та розподілу знань не можуть ефективно діяти без відповідної адміністративної підтримки. На етапі розробки й упровадження така підтримка здійснюється командою, що взялася за амбітне завдання створення МЗ, і вищим менеджментом, яка схвалює ці роботи і виділяє необхідні ресурси. Надалі має бути призначена посадова особа — власник процесу створення і використання знань, що відповідає за розвиток і використання МЗ. Для його ефективної діяльності необхідні: формальне призначення; наділення функціональними правами й обов'язками стосовно всіх співробітників; визначення правил моніторингу; розробка критеріїв оцінки ефективності; розробка методик, які визначають, що входить в інтелектуальний капітал і ноу-хау.

Мотивовані Правила МЗ пов'язані зі змінами культури в організації і неможливі без створення спеціальних механізмів, що дозволяють мотивувати проведення робіт зі створення МЗ і його ефективне використання. МЗ припускає бажання ділитися здобутими знаннями, досягаючи синергетичного ефекту, і, отже, потребує вищого рівня мотивації, ніж просто грошова винагорода. Тут повинні застосовуватися такі способи мотивації, які сприяють визнанню і самовираженню. І першим серед них має бути такий потужний мотиваційний засіб як розвиток персоналу.

МЗ може надати співробітникам широкі можливості для самонавчання і подальшого просування по службі. Можна пропонувати спеціальні внутрішні курси навчання з використанням кваліфікаційних градацій і складанням іспитів у режимі «on-line». Має бути забезпечений найширший доступ до знань і, головне, виділені ресурси для здобування освіти в робочий час. Здобуття знань передбачає витрати. Співробітникам необхідно знати,

що ці витрати плануються і їх використання в заданих рамках заохочується, інакше ніхто не забезпечуватиме МЗ інформацією і не користуватиметься нею. Всі ці можливості необхідно викласти в договорі про найм або в спеціальній процедурі, що гарантує винагороду. Інакше мотиваційна сила винагороди втрачає сенс [1].

Найсильнішим мотиваційним чинником є, звичайно, визнання. Тому МЗ має містити елементи, що дозволяють співробітникам заявити про себе, обмінятися думками і вислухати критику. Люди, зазвичай, не віддають свої особисті знання в загальну «скарбничку», якщо вони не уявляють, яку вигоду від нього матимуть. Цьому можуть сприяти відкриття дискусійних клубів і заохочення виступів. Активна участь у МЗ повинна забезпечувати підтримку в зовнішніх публікаціях і офіційних знаках визнання. Хорошим мотиваційним чинником є можливість підключення до Інтернету.

Упровадження МЗ зазвичай перебуває у сфері діяльності менеджера по персоналу, перед яким постають нові завдання [3]. МЗ має бути важливою ланкою в управлінні організацією і його ефективність щодо ресурсів, що витрачаються, і отримуваних вигод повинна постійно оцінюватися і надаватися вищому керівництву. Розробку таких оцінок, їх моніторинг і аналіз має здійснювати адміністратор, який відповідає за розробку, впровадження, підтримку і постійне поліпшення МЗ. Залежно від отриманого ефекту він повинен мати бонус, який зможе використовувати для мотивації співробітників.

Головна проблема при впровадженні МЗ — це відсутність чіткої мети, недостатнє використання наявних ресурсів, низька культура організації, недостатньо високий рівень використання інформаційних технологій.

МЗ є новим вектором в управлінській діяльності, спрямованим на накопичення і ефективне використання інтелектуального капіталу. МЗ, базуючись на ключових напрямках діяльності (маркетингу; виробництві; інжинірингу; бенчмаркінгу; інформаційних технологіях; менеджменті якості; управлінні персоналом) повинен стати одним з головних інструментів конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бодди Д. *Основи менеджмента* / Д. Бодди, Р. Пэйтон. — СПб. : Питер. — 1999. — С. 70.
2. Ganesh D. Bhatt. *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people* // *Journal of Knowledge Management*. — V. 5. — No 1. — 2001.
3. Eulau H., Czudnovski M. (eds.) *Elite Recruitment in Democratic Politics*. — N.Y., 1996. — P. 24.
4. Кастельс Мануэль *Информационная эпоха. Экономика, общество и культура* / Мануэль Кастельс. — М., 2000.

5. Marakas G.M. *Decision Support System in the Twenty-first Century*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999.
6. Maria Mertensson *A critical review of knowledge management as a management tool // Journal of Knowledge Management*. — V. 4. — No 3. — 2000.

Надійшла до редколегії 14.12.2009 р.

УДК 316.774:340

Ю. В. ПАСМОР

## ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННИХ КАНАЛІВ НА СИСТЕМУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ОБМІНУ В ПРАВІ

*Визначені й узагальнені основні напрями впливу електронних каналів на розвиток інформаційно-комунікаційного обміну в правничій галузі за умов інтенсивного впровадження в різні сфери суспільного життя телекомунікаційних технологій.*

**Ключові слова:** комунікаційні процеси в праві, електронні канали, електронна комунікація в праві, інформаційно-комунікаційний обмін у правничій сфері.

*Определены и обобщены основные направления влияния электронных каналов на развитие информационно-коммуникационного обмена в отрасли права при условии интенсивного внедрения в различные сферы общественной жизни телекоммуникационных технологий.*

**Ключевые слова:** коммуникационные процессы в праве, электронные каналы, электронная коммуникация в праве, информационно-коммуникационный обмен в правовой сфере.

*In the article the main ways of the electronic channels influence on the development of the information-communication exchange in law under conditions of the intensive implementation into the spheres of the social life of the telecommunication technologies have been determined and generalized.*

**Key words:** communication process in law, electronic channels, electronic communication in law, information-communication exchange in law.

Останнім часом в умовах інтенсивного впровадження в різні сфери суспільного життя інформаційних і телекомунікаційних технологій відбувається трансформація системи інформаційно-комунікаційного обміну в праві. Суттєво змінюються структурно-функціональні можливості, виникають нові форми, засоби, канали електронно-комунікаційної взаємодії та взаємообміну в правовій науці й практиці. Очевидність впливів електронних