

УДК 330.341.1:339.138

Левків Г.Я., к.е.н., доцент ©

Львівський державний університет внутрішніх справ

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В МАРКЕТИНГОВОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ
СТВОРЕННЯ НОВИХ ЗНАНЬ**

В статті розглядається сутність та ключові аспекти управління знаннями; визначаються основні принципи процесу управління знаннями; проаналізовано джерела отримання інформації.

Ключові слова: управління знаннями, інноваційний підхід, інформація, джерело знань.

Постановка проблеми. Підприємства все більше покладаються на свої інтелектуальні активи на протилежність матеріальним, якими вони управляють. Рішення по управлінню знаннями стають ключовими у побудові і підтримці інтелектуальних капітальних активів та застосуванні їх для створення економічних цінностей. Рішення у сфері управління знаннями дають можливість індивідам, командам людей і цілим спільнотам досягати набагато більшого у створенні, фіксації, передачі та оволодінні знаннями.

Аналіз останніх досліджень. У літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття управління знаннями. Відповідно до В. Р. Буковіца та Р.Л. Уільямса "управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи" [1, с.2].

Відповідно до Д. Ж. Скірме, управління знаннями - це "чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації" [2].

Р. Руглес стверджував, що "управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею" [3, с.2].

Із наведених визначень випливає, що управління знаннями охоплює широке коло напрямків діяльності, пов'язаних водночас як і з мудрістю чи розумом окремих осіб, так і з різноманітною інформацією, яку ми використовуємо у нашій діяльності.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування та аналіз управління процесом створення нових знань в інноваційному підході маркетингового менеджменту.

Виклад основного матеріалу Інноваційний підхід до маркетингового менеджменту передбачає:

- управління процесами створення нових знань;
- управління творчим потенціалом тих, хто створює нові знання;
- управління освоєнням нововведень;
- управління соціальними та психологічними аспектами нововведень, тощо [4, с. 29].

Активний розвиток повинен започатковуватися на інноваційних процесах, які охоплюють: пошук, розробку і освоєння нової продукції, техніко-організаційний розвиток (модернізацію, технічне переозброєння, реконструкцію, розширення); впровадження нових методів управління; пошук більш ефективних методів вирішення стандартних, рутинних завдань в усіх сферах діяльності підприємства; використання нових методів просування продукції; трансфер передового практичного досвіду і таке інше.

Основи управління знаннями помітні у відомих з історії звичаях, пов'язаних з передачею родинних традицій ведення справ, купецької мудрості чи ремісничого досвіду. Суть сьогодинського управління знаннями в організаціях істотно не відрізняється від розуміння знань як важливого активу кожної організації. Як і раніше, вміння накопичувати знання, передавати їх та замінювати на кращі (зокрема, стосовно пропонуваніх іншими способів діяльності) нині так само важливі як основа діяльності організації. Порівняно зі згаданими прикладами з історії істотно змінилися обсяги знань та інформації, яка є здебільшого цілком доступною в організаціях та навколишньому світі, шляхи їх отримання, накопичення, утримування, передачі та заміни на те, що ми називаємо конкурентними перевагами. Ілюстрацією до даного твердження можуть бути приклади ініціатив підприємств у сфері управління знаннями, подані у таблиці 1.

Наведений перелік ініціатив у сфері управління знаннями був упорядкований К. Е. Свейбі за результатами досліджень, проведених у кількох десятках корпорацій, включно із вищеназваними. Сам по собі цей перелік не є чимось винятковим, не містить такого, чого б ми не знали. Проте він полегшує визначення важливих для управління знаннями сфер діяльності організацій, що можуть бути використані для створення організаційних стратегій, в яких управління знаннями є одним із важливих моментів [5].

Це можуть бути такі сфери:

- взаємодія з оточенням у такий спосіб, що одним з основних предметів обміну є знання, закладені в людях і структурах — зовнішніх та внутрішніх (напр., аутсорсинг і послуги на контрактній основі, стратегічні союзи в проєктах тощо);

- побудова всередині організації структур, зорієнтованих на створення нових знань і їх ефективне використання (напр., групи для виконання спеціальних завдань, функціональні проєкти, багатовекторність шляхів розв'язання вузькоспеціалізованих проблем і т. д.);

- базування систем персональної політики на такому підході, який передбачає, що знання є активом стратегічного значення (напр., повага до цих активів, пошук їх серед оточення, створення планів вдосконалення кадрів з урахуванням заходів щодо заохочення приросту активів і т.д.);

- перебудова традиційної культури (у багатьох випадках бюрократичної) у культуру, де основною цінністю стають знання, а також спосіб їх використання в організації (наприклад, обмеження значення організаційної ієрархії, створення клімату професіоналізму і т.д.)

Таблиця 1

Ініціативи у сфері взаємодії з оточенням	Ініціативи у сфері врегулювання відносин всередині організації	Підвищення кваліфікації працівників
Отримання знань від клієнтів	Побудова організаційної культури на основі знань	Побудова кар'єр на основі концепції управління знаннями
Пропозиція клієнтам додаткових знань	Ефективніше використання наявних знань	Створення організаційного мікрооточення для передачі персоніфікованих знань
	Пошук персоніфікованих знань, їх зберігання, розповсюдження то повторне використання	Навчання у процесах симуляції та пілотного застосування
<i><u>Підприємства:</u></i> Benetton, General Electric, National Bycycle, Netscape, Ritz Corlton, Agro Corp., Friday, Dow Chemical, Skondia, Sleelcase	<i><u>Підприємства:</u></i> 3 M, Analog Devieces, Boeing, Buckhon Labs, Chapparal, Steel, Hewlett-Packard, Oticon, WM-dala, Me Kinsey, Bain & Co., Chevron, British Petroleum, PLS-Consult, Telia Celemi, Skandia	<i><u>Підприємства:</u></i> Buckhan Labs, IBM, Pfitzer, WM-data, Affacraeersvaeiden, Hewlett-Packard, Honda, PLS-Consult, Xerox, Notional Technological Univ., Matsushito

В.Р. Буковіц та Р.Л. Уільямс наголошують на тому, що процес управління знаннями повинен бути організований навколо завдань, характерних для управління на тактичному і стратегічному рівнях. Автори пропозиції відносять процеси, характерні для тактичного рівня, до так званого конкурентного оточення, а процеси стратегічного рівня — до так званого глобального оточення (макрооточення) [1].

Процеси, які треба організувати, щоб підприємство могло пристосуватися до конкурентного оточення:

- пошук доступних знань в організації або за її межами;
- максимальне використання доступних знань для виконання актуальних завдань організації;
- навчання, поповнення знань у ситуаціях, коли їх бракує або необхідну інформацію важко знайти;
- поповнення набутими знаннями наявного в даній організації активу знань.

Процеси, пов'язані з рівнем стратегічного управління знаннями, організовані навколо діяльності, пов'язаної з активами знань в організації. Суть процесів управління знаннями на стратегічному рівні підприємства полягає у здійсненні, а згодом моніторингу наступної стратегічної діяльності:

- опрацювання конкретних активів знань;
- утримування важливих для організації знань протягом тривалого періоду часу;
- втрата знань, які вже не є актуальними або вкрай важливими для реалізації стратегії організації;
- створення нових знань та внесення їх у бази знань.

Підприємства, які опановують практику управління, заснованого на знаннях, створюють спеціальні відділи, головним завданням яких є координація діяльності як на тактичному, так і на стратегічному рівнях. Труднощі створення нових знань полягають у тому, що внаслідок залучення до відповідної діяльності всієї організації як цілісної одиниці вона має справу з якісно різними процесами - на відміну від ситуації створення знань в окремому підрозділі. Щоправда, хоча ми говоримо, що "навчається організація", але насправді навчаються її члени - керівництво та працівники. Базовим процесом створення нових знань є об'єднання індивідуальних знань в організаційні знання - "соціалізація знань".

Основу управління знаннями будь-якої компанії становить процес формування знань, що має на увазі виявлення інформаційних джерел, отримання інформації з цих джерел, вивчення, структурування і трансформацію її в знання, а також їх відтворення.

Успіх цього процесу залежить насамперед від якості джерел отримання інформації. Підходи до класифікації джерел інформації різноманітні.

Перше джерело - співробітники компанії.

При цьому велике значення має прагнення співробітників до розвитку і самовдосконалення, а також підтримка цих прагнень менеджментом компанії. Розвиток і вдосконалення персоналу може здійснюватися різними способами: шляхом організації внутрішніх семінарів, вивчення нових підходів і методологій, практичної роботи над поставленими завданнями, використання мереж Інтернет, Інтранет і т.д.

Друге джерело знань - сама компанія. В її межах формуються так звані організаційні знання - база, яка охоплює як індивідуальну, так і колективну частину знань. До організаційних знань відносяться ціннісні уявлення, бізнес-культура, пам'ять про минуле, здатність відтворення і зіставлення інформації. Природно, що організаційні знання перевищують суму індивідуальних баз знань

і створюють певну внутрішню фірмову філософію, політику і концепцію компанії, на які й орієнтується персонал у своїй роботі.

Ще одне джерело знань - комп'ютерні системи, які можуть отримувати, зберігати, використовувати знання, а також забезпечувати ефективну комунікацію. В даний час комп'ютерні системи, у тому числі Інтернет і Інтранет, стали просто необхідною умовою роботи будь-якої компанії. Тим більше що кожен працівник, як правило, працює по декількох напрямках одночасно і виконує кілька завдань, а інформації, необхідної для роботи, дуже багато і вона постійно змінюється.

Впровадження культури знань, як правило, тягне за собою повну зміну структури і філософії бізнесу, самої ролі працівника в компанії. Тому дуже важливо вибрати правильний підхід до впровадження.

За результатами проведеного експертами McKinsey дослідження тих компаній, які впровадили у себе управління знаннями, всі вони без винятку досягли істотних поліпшень. Однак в одних компаніях фінансові показники і показники ефективності зросли значно більше, ніж в інших. Наявні дані дозволили розділити досліджувані компанії на дві групи, і розрив у результатах виявився досить відчутним. Так, час на розробку нового продукту у першій групі компаній скоротився за два роки на 11% у порівнянні з 1,6% у другій групі, а час виведення продукту на ринок скоротився на 4,6% і 0,7% відповідно. Для того щоб зрозуміти причину такої значної різниці в ефективності системи управління знаннями, були вивчені підходи до її впровадження в цих компаніях.

Компанії з менш вражаючими результатами впроваджували управління знаннями шляхом застосування підходу "зверху-вниз", тобто знання насаджувалися керівництвом в усі сфери діяльності компанії. Тут спрацював психологічний момент - працівники, звичайно, отримали нові знання, однак внутрішній опір примусу не дозволив їм отримати їх у такому обсязі і такої якості, як це могло б бути при наявності у них щирого бажання вчитися. Більш успішні компанії використовували підхід "знизу-вгору" - вони впровадили ряд заходів, які підштовхнули персонал до самостійного пошуку, формуванню і добровільному обміну знаннями. Розглянемо приклади таких заходів.

Перш за все необхідно встановити чіткі й амбіційні цілі своєї компанії і винагороджувати персонал за їх досягнення. Така прив'язка до цілей, яких працівники не можуть досягти поодиночі, змушує їх об'єднуватися, спільно шукати нові знання та обмінюватися ними. Крім того, винагороджуватися повинні також ті співробітники, які зробили власні знання доступними для всіх співробітників компанії, або "витягли" корисну інформацію з зовнішніх або внутрішніх джерел і інтегрували їх з загальорганізаційних знаннями.

Постійне впровадження нововведень і проведення внутрішніх змін в компанії допоможе виробити у персоналу адекватну реакцію на швидкі і непередбачені зовнішні зміни бізнес-середовища. Залежно від рішучості керівництва, зміни можуть варіюватися від перенесення часу обідньої перерви до зміни підходів компанії до роботи з клієнтами.

Реалізація цих заходів допоможе сформувати потрібну культуру знань в організації. Але її базові принципи все-таки "закладаються" через стратегічні цілі, пріоритети компанії і, безумовно, її стратегію управління знаннями.

В процесі організації та управління створенням нових знань в компанії, для стимулювання працівників до творчого процесу, необхідним є прийняття за основу декількох правил, що підтримують культуру і механізм інновацій.

Внутрішня інноваційна культура компанії підтримується також за допомогою більш тісної інтеграції наукових співробітників, основних генераторів ідей та інновацій, що використовуються при розробці нових продуктів корпорації. Для вчених, крім грошової мотивації, важливо визнання, причому визнання у своєму середовищі, тому компанія приділяє багато уваги програмами, що забезпечує таке визнання.

Висновок. Таким чином, кваліфіковане управління знаннями-завдання більш складне, ніж управління фінансовими, матеріальними або людськими ресурсами.

Тому система управління знаннями повинна базуватися на інтеграції всіх підсистем і елементів національної інноваційної системи на основі новітніх управлінських та інформаційних технологій.

Література

1. Bukowitz W. The knowledge management / W.Bukowitz, R. Williams. – Field Book. London Financial times Prentice Hall, 1999. – P.2.
2. Skyrme D. Information resources management / D.Skyrme [Електронний ресурс]. - Режим доступу:www. skyrme.com
3. Rugles R. (1988) The state of notion: knowledge management in practice, California Management Review, Spring, Vol. 30, №3.
4. Левків Г.Я. Маркетинговий менеджмент / Левків Г., Минів Р, Батюк Б.: Підручник. – Львів: Сполом, 2010. – 227 с.
5. Sveiby K.E. (2004) Methods for measuring intangible assets. – Jan. 2001 Updated april 2001, may 2002, october 2002, april 2004

Summary

Levkiv G. Ya.

*Lviv state university of internal affairs under the Ministry
of internal affairs of Ukraine*

INNOVATIVE APPROACH IN MARKETING MANAGEMENT: MANAGING THE PROCESS OF CREATION OF NEW KNOWLEDGE

In the article the assence and key aspects of managing knowledge, defined the basic principles of knowledge management process by analyzing the source of information

Стаття надійшла до редакції 07.04.2011 р.