

## І АІ ААЕІ АІ О СІ АІ Û ВЕ ЕІ І ЕОДАІ ОІ А І АДААААА І ДЕ ОІ ДІ ОААІ І<sup>2</sup> І І ОАІ О<sup>2</sup>АЕО І<sup>2</sup>АІ ДЕ<sup>а</sup> І НОА

*Розглянуто основні аспекти менеджменту знань. Проаналізовано систему управління знаннями з позиції прямої проекції корисності й об'єктивності інформації та придатності її до застосування на якість менеджменту знань. Виявлено вплив менеджменту знань на здобуття конкурентних переваг і формування потенціалу підприємств.*

Увага до питань організаційного навчання та технологій управління знаннями почала зростати наприкінці минулого століття, оскільки було виявлено певний взаємозв'язок між стратегією підприємства та навчанням персоналу, що дозволяло поєднувати власні щоденні завдання працівників з глобальними задачами підприємства, виконання яких безпосередньо впливатиме на фінансовий результат.

Навчання та обмін знаннями відіграють важливе значення для підприємства, оскільки більшість розвинутих країн зробили прорив у сфері технологій не завдяки концентрації зусиль на техніко-технологічному чиннику, а ставили в центр усіх організаційних процесів людину з комплексом її вмінь, знань, відчуттів, бажань, сприйняття. Саме бажання вчитись і сприймати інформацію, вміло її систематизувати й застосовувати у потрібному місці в потрібний час, дозволяло відомим компаніям досягати успіху на ринку, формувати корпоративну культуру, а запропоновані групові методи роботи та прийняття управлінських рішень давали свої позитивні результати.

Багато аспектів даної проблеми залишаються поза увагою науковців. У вітчизняній науковій літературі досі нез'ясованими є питання ефективного управління знаннями, а саме потребують подальшого вивчення основні методи, принципи і механізм формування, ефективного використання та нарощування інтелектуального потенціалу, і знань як основного ресурсу зокрема.

Метою статті є дослідження основних аспектів менеджменту знань і аналіз системи управління знаннями з позиції корисності, об'єктивності й придатності інформації до застосування, як основної конкурентної переваги, що за певних умов дозволяє формувати потенціал підприємства.

Для досягнення мети у статті поставлено і вирішено наступні завдання: розглянуто існуючі погляди зарубіжних науковців на формування конкурентних переваг через знання як „невидимі активи” підприємства; визначено напрями переходу від „даних” до „знань” та виокремлено види знань; досліджено основні етапи процесу управління знаннями та встановлено параметри підвищення якості менеджменту знань.

Сучасні аспекти менеджменту знань як конкурентних переваг досліджуються в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців: Р.Хайєса, Х.Ітамі, К.Омас, Р.Селзніка, С.Прахалада і Г.Хемела, В.Єфремова, Ю.Лунєва, Т.Гаврилової, У.Букович та ін.

Огляд наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців у цій сфері дозволив стверджувати, що в центрі усіх процесів в організації стоїть людина, а рівень розвитку і застосування інтелектуального потенціалу при наявності бажання вчитись і досягати високих результатів допоможе організаціям забезпечувати реалізацію цілей, якими б недосяжними вони не були. В такому випадку, навчання персоналу слід розглядати як довгостроковий проект, так як існуючі знання не відкидаються, а накопичуються і систематизуються, перетворюються у ресурс, який дозволяє бачити нові ринкові можливості, створювати ринкову вартість та перетворювати все це у конкурентні переваги.

На підставі багатьох досліджень, проведених відомими світовими компаніями Ford, Dow Jones, Fairchild Semiconductor, Heller Financial, встановлено, що будь-якому співробітнику вдається знайти близько 50% необхідної для роботи інформації [2]. Щоб збільшити ефективність доступу до інформації, цими компаніями було прийнято рішення про формування корпоративної бази знань. Централізоване управління інформацією, групове та індивідуальне навчання методам пошуку необхідної інформації і управління особистими сайтами спеціалістів принесло свої позитивні результати – активне використання інтранету та сформованої бази знань дозволяло співробітникам швидко знаходити до 90% необхідної

інформації, що суттєво скорочувало виробничий цикл розробки нових продуктів та підвищувало якість виконуваних робіт, ефективність прийнятих управлінських рішень.

Однак, в період фінансової кризи багато відомих компаній-лідерів на світових ринках намагались знову повернутись до використання командних методів керівництва та автократичного ухвалення рішень, що вносило протиріччя у саму концепцію управління знаннями. Згодом, така негативна практика довела, що для прийняття необхідного рішення у потрібний проміжок часу слід зробити інформацію відкритим ресурсом і сформуванати таке середовище, в якому працівники змогли б приймати рішення самостійно.

Значення особистого спілкування як форми передачі скритих знань, накопиченого певного обсягу інтуїтивно-практичного досвіду і майстерності доволі суттєве. Обмін інформацією в цілях навчання шляхом спілкування з клієнтами, партнерами, акціонерами дозволяє відкоректувати плани по досягненню поставлених цілей. Для багатьох підприємств навчання стає не тільки засобом передачі працівникам нових навиків, але й фактором нарощування інтелектуального потенціалу підприємств. Розробка пілотних проектів або спеціальних навчальних програм, проведення круглих столів, семінарів, конференцій по вдосконаленню механізмів обміну досвідом сприяє виникненню інноваційних ідей, що виступає гарантією розвитку людей, підприємств й цілих галузей.

Тому, в пошуках конкурентних переваг вітчизняні підприємства мають спрямовувати погляд всередину організації, намагаючись ідентифікувати в працівниках ті здібності, за допомогою яких можна досягнути бажаної стратегічної мети і забезпечити виживання у довгостроковій перспективі.

Ознайомившись із результатами наукового дослідження російських вчених Єфремова В.С. та Ханикова І.А. [7, с.11–12] стосовно розвитку школи ключових компетенцій та конкурентних переваг, ми звернулись до першоджерел. Історично склалось так, що в літературі різні терміни використовуються для трактування подібних понять – сильні сторони, вміння, компетенції, здібності, організаційні знання, невидимі активи.

Ще в 1957 році, написавши книгу „Лідерство в управлінні” („Leadership in administration”), П.Селзник (P.Selznick) став одним з перших авторів, який відзначив вагомість внутрішніх факторів організації, таких як кадри чи накопичений досвід, які визначають успіх при реалізації обраної стратегії. Він стверджував, що в бізнесі минуле визначає теперішній стан, в ході свого розвитку організація формує певний „характер”, який він і називає „особливою компетенцією”, що проявляється через ряд „знань і обмежень”, які формуються в інституційній системі та впливають на компетенцію організації при реалізації визначених стратегій [13].

З 1970-х років почали піддаватись сумнівам основи стратегічного планування. В 1985 році в Гарвард Бізнес Ревью (Harvard Business Review) вийшла публікація Р.Хайеса (R.Hayes), в якій автор критикує існуючу практику розробки стратегії, що починається з постановки цілей і лише потім вирішує завдання щодо визначення способів досягнення поставлених цілей. „Не слід розробляти плани, щоб потім шукати способи їх реалізації, замість того, необхідно формувати здібності і сприяти складенню планів по їх використанню” [9, с. 115].

Його ідеї підтримав Х.Ітамі (H.Itami) в своїй книзі „Використання невидимих активів” („Mobilizing Invisible Assets”), підкресливши необхідність враховувати сильні сторони („невидимі активи”), які виступають атрибутами компанії, володіють потенціалом створення сили, що не відображається у балансовому звіті: репутація, товарна політика, технічні знання і досвід, лояльність покупців [10].

Вагомим вкладом у формування теорії конкурентних переваг та „ключових факторів успіху” була опублікована в 1982 році монографія К.Омає „Мислення стратега” [11]. У своїй науковій праці відомий дослідник у галузі стратегії акцентував увагу на нелінійності людського мислення, оскільки вважав, що саме мислення стратега є ключовим фактором успіху компанії.

Першою значною публікацією стосовно формування ключових компетенцій і потенціалу компанії стала стаття К.Прахалада із Мічиганського університету і Г.Хемела із Лондонської школи бізнесу „Стрижневі компетенції корпорації”, опублікована у 1990 році [12, с.79-91]. К.Прахалад і Г.Хемел в своїй ґрунтовній праці наводять термін „ключова компетенція” для визначення набору вмінь і технологій, великої кількості безсистемно накопиченого організацією досвіду і знань, які стають основою успішної конкуренції компанії.

Підсумовуючи, доцільно зазначити, більшість ресурсів (матеріальні цінності, капітал, обладнання) не є специфічними, так як легко копіюються конкуруючими компаніями. Основним ресурсом, який відрізняє між собою компанії, є особливі виробничі та управлінські знання, оскільки саме вони надають підприємствам суттєві конкурентні переваги, дозволяють оптимізувати зусилля і забезпечити виживання навіть в умовах фінансової кризи.

Однак, виникає питання про співвідносність категорій „дані” і „знання” з позиції поняття „інформація”, а також виявлення взаємозв'язку між ними. На наш погляд, „дані” – це сукупність отриманої емпіричним шляхом інформації, яка певним чином характеризує об'єкти, явища, процеси. „Знання” визначаються нами як сукупність систематизованої інформації та узагальнених фактів з метою виявлення закономірностей, що дозволяє формувати завдання і забезпечувати їх виконання у певній галузі. Тобто, знання виступають такою ж інформацією як дані, але на зовсім іншому якісному рівні. Знання є проаналізованою, систематизованою, узагальненою інформацією, яка утворюється не спонтанно, а з досвідом, і при адекватному застосуванні у потрібний час дозволяє отримувати високий позитивний результат (рис.1).

З точки зору впливу знань на процеси управління підприємством, їх можна поділити на [5]: ґрунтовні; забезпечуючі успіх; інноваційні.

ґрунтовні знання в компанії уособлюють той мінімум інформації, який необхідний працівникам для ефективного виконання ними певних завдань чи функцій в межах посадових інструкцій. Наявність цих знань у працівників є необхідним мінімумом, який не формує конкурентну перевагу, а створює бар'єр при виході на нові ринки чи виживанні на вже існуючих. Такі знання є у всіх працівників галузі в різних компаніях, які деякий час працюють у цій галузі, і виникають вони з досвідом.

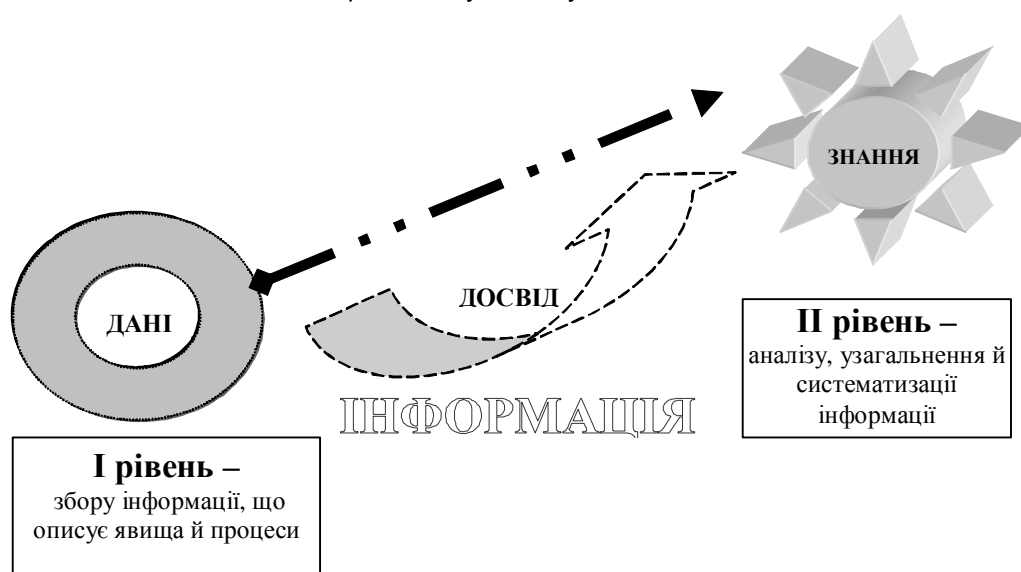


Рис.1. Схема переходу від даних до знань

Знання, що забезпечують успіх, формують інтелектуальний потенціал й конкурентні переваги підприємства у галузі. Підприємство може володіти такими ж ґрунтовними знаннями, що й конкуренти, однак тільки специфічні знання дають йому право на успіх у тій конкурентній ніші, в якій воно знаходиться.

Інноваційні знання дають можливість підприємству не просто отримувати конкурентні переваги чи виживати на ринку в умовах кризи, вони дозволяють змінювати „правила гри”, диктувати політику на ринку, підпорядковуючи навіть смаки споживачів та дії владних структур під власні корпоративні інтереси. Саме такі знання дозволяють підприємствам лідувати в галузі й вирішувати багато фінансових, політичних й соціальних проблем у суспільстві.

Усвідомлення цінності знань для бізнесу проходило поступово. В публікаціях Арсентьєва С. [1], Гаврилової Т., Григорєва Л. [3], було виділено типові ознаки зростання актуальності впровадження системи управління знаннями: ми не знаємо, що нам відомо; відбувається втрата досвіду; працівники володіють знаннями, але не розповсюджують їх у колективі; виділено потенціал знань для прийняття оптимальних рішень.

Питання „управління знаннями” почали розглядати як наслідок виникнення проблем стосовно якості обробки інформації. Знання – це фундаментальний ресурс, який ґрунтується на практичному досвіді фахівців і на даних, що існують на конкретному підприємстві. Компанії, що усвідомили цінність знань та налагодили процес управління ними, здатні краще використовувати всі наявні традиційні ресурси особливим способом, здобуваючи конкурентні переваги. Знання, набуті в результаті особистого

досвіду, є унікальними та непридатні для копіювання. Конкурентам для отримання аналогічних знань слід володіти відповідним практичним досвідом, однак вони принципово обмежені в можливостях прискорювати навчання й швидше набувати потрібних навиків навіть при значних інвестиціях.

Знання на сьогоднішній день стали основним джерелом капіталу. Саме тому, відомі компанії світу передбачають у своїй організаційній структурі посаду chief knowledge officer (спеціаліста по управлінню знаннями), який відповідатиме за створення відповідної інформаційної інфраструктури та культури спільного використання бази знань усіма підрозділами підприємства. Основне завдання фахівців цієї ланки – вичленяти, систематизувати і тиражувати інтелектуальний потенціал всередині корпорації. Знання при цьому розглядаються як ресурс, а ступінь забезпеченості ними структурних підрозділів здійснюється на основі принципу just-in-time (точно в час), який використовується багатьма підприємствами при налагодженні системи постачання та логістики.

Однак найбільшу цінність знання мають не у виробничих процесах, а в управлінських, оскільки від рішень керівника залежить робота усіх ланок системи й фінансовий результат в цілому[8]. Систему управління знаннями можна розглядати в кількох координатах (рис.2).

На наш погляд, система управління знаннями повинна бути спрямована на використання існуючих та набуття нових корисних знань. Основне завдання системи менеджменту знань – перетворення індивідуальних знань й досвіду та навиків у доступні для всіх працівників підприємства технології організації роботи і виконання певних функцій. Вивченням цих питань займається така наука, як інженерія знань, що забезпечує організацію процесу управління знаннями підприємства на основі наступних етапів: пошук чи генерація знань; структурування і формалізація знань; організація накопичення й зберігання знань; надання знань користувачам і ефективне їх використання з користю.

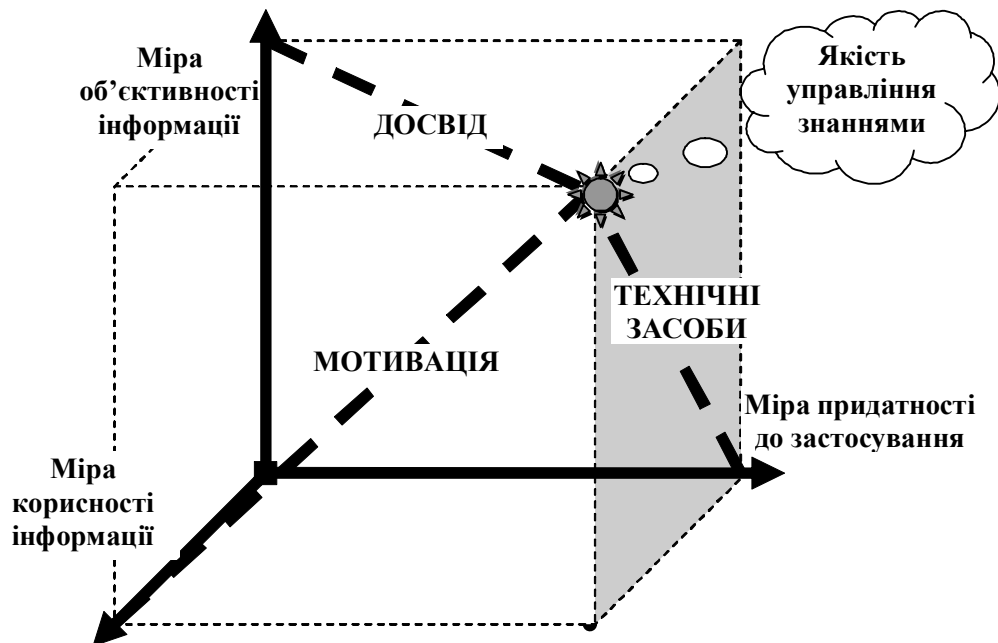


Рис. 2. Якість менеджменту знань

Управління знаннями, таким чином, можна розглядати як новий напрям в менеджменті для підтримки процесів створення, розповсюдження, обробки й використання знань всередині підприємства (рис.3).

Система менеджменту знань, як і інші підсистеми менеджменту, орієнтована на дії. Суб'єктом і кінцевим користувачем знань завжди є працівник, що діє в інтересах підприємства. Ціль управління знаннями полягає в тому, щоб допомогти працівникам компанії ефективніше працювати разом, систематизуючи й узагальнюючи великі обсяги інформації. Командні й групові методи роботи лежать в основі сучасного процесного підходу до управління підприємством. Адже всі сучасні технології управління не суперечать, а доповнюють один одного, відображаючи сучасні тенденції в управлінні й загальну парадигму менеджменту в умовах фінансової кризи.



Рис. 3. Основні аспекти менеджменту знань

Отже, підсумовуючи зазначене вище, слід відзначити, що глобалізація та інтернаціоналізація ринкового простору з однієї сторони, а також загострення боротьби за виживання підприємств в умовах фінансової кризи з іншої, зумовлюють зміну корпоративного мислення й кардинально впливають на стратегічні цілі компаній. В даний час підприємства починають переосмислювати ціннісні орієнтири й обирати інші напрями розвитку. На перший план виходять цілі не техніко-технологічного чи ресурсного характеру, а здатність підприємства формувати й використовувати інтелектуальний потенціал, набувати і систематизувати нові знання та активно втілювати їх у виробничий процес.

#### Література

1. Арсентьев С. Базовые понятия Knowledge Management [Электронный ресурс] / С.Арсентьев. – Режим доступа: [www.oko.ru](http://www.oko.ru).
2. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У.Букович, Р.Уилльямс. — М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Гаврилова Т. Бизнес держится на знаниях, сам того не зная / Т. Гаврилова, Л. Григорьев // Персонал – Микс. – 2004. – №2.
4. Гаврилова Т.А. Базы знаний интеллектуальных систем / Т.А.Гаврилова, В.Ф.Хорошевский. – СПб.: Питер, 2001.
5. Гольдштейн Г.Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент: рабочие материалы / Г.Я.Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2001.
6. Григорьев Л. Orgware – новый класс программ для управления организацией / Л.Григорьев Л. // Экспресс-Электроника. – 2001. – №6-8.
7. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С. 9-33.
8. Лунев Ю. Психологические основы системы менеджмента знаний [Электронный ресурс] / Ю.Лунев. – Режим доступа: [www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru).
9. Hayes R.H. Strategic planning forward in reverse? / R.H.Hayes // Harvard Business Review. – 1985. – Vol. 63, № 6. – P. 111-119.
10. Itami H., Roehl T. Mobilizing Invisible Assets / H.Itami, T.Roehl. – New York: Harvard University Press, 1987.
11. Ohmae K. The Mind of the Strategist / K.Ohmae. – New York: McGraw-Hill, 1982.
12. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation / C.K.Prahalad, G.Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol.68, №3. – P.79-91.
13. Selznick P. Leadership in Administration / P.Selznick. – New York: Harper, 1957.