

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.1:001.9

*В.Л. ПІКАЛОВ*, кандидат хімічних наук, ст. науковий співробітник, доцент  
Дніпропетровського університету економіки та права

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК НОВА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

Економіка знань, у фокусі якої зосереджені особливості виробництва і споживання знань в суспільно-корисній діяльності, стає найважливішим фактором інноваційного розвитку суспільства. У статті наведено аналіз існуючих теоретичних уявлень про феномен управління знаннями і деяких проблем впровадження системи управління знаннями в корпораціях.

Экономика знаний, в фокусе которой сосредоточены особенности производства и потребления знаний в общественно-полезной деятельности, становится важнейшим фактором инновационного развития общества. В статье представлен анализ существующих теоретических представлений о феномене управления знаниями и некоторых проблем внедрения системы управления знаниями в корпорациях.

The economy of knowledge, in focus of which the features of production and consumption of knowledge are concentrated in publicly-useful activity, becomes the major factor of innovative development of society. In the article the analysis of existent theoretical pictures is presented of the phenomenon of knowledge management and some problems of introduction of control the system by knowledge in corporations.

### *управління знаннями, інноваційний розвиток, управління корпораціями*

Упродовж всієї історії людства знання були істотним фактором його інтелектуального і соціально-економічного розвитку, проте на сьогодні вони стають найважливішим ресурсом розвитку країн, регіонів і організацій. Ринок знань значною мірою починає відігравати головну роль в економіці, випереджаючи в розвитку ринок матеріальних товарів.

Економіка знань, у фокусі якої зосереджені особливості виробництва і застосування знань в суспільно-корисній діяльності, стає найважливішим фактором інноваційного розвитку суспільства. От чому багато корпорацій у пошуках конкурентних переваг, усвідомлюючи значення знань як стратегічного ресурсу розвитку, успішно формують нову функцію управління корпораціями – управління знаннями. Невипадково останнім часом у науковій літературі з'явилися достатньо серйозні праці, присвячені проблемам економіки, що ґрунтуються на знаннях [1–6].

Хоча термін «управління знаннями» почав все ширше використовуватися в науковій літературі й управлінській

практиці, проте все ще існуюча невизначеність самого поняття «знання», що має місце в епістемології, безліч його визначень, сформульованих у різних культурах і філософських школах, відсутність цілісного погляду на цю нову сферу управлінської діяльності істотно ускладнюють вирішення питань прикладного характеру [7]. Такий стан справ в економіці, яка ґрунтується на знаннях, зумовив виникнення різних підходів, технологій і методів управління знаннями.

Метою статті є аналіз існуючих теоретичних уявлень про феномен управління знаннями і деяких проблем впровадження системи управління знаннями в корпораціях.

Зокрема, проведені автором дослідження свідчать про те, що об'єктом управління знаннями в корпорації є її нематеріальні активи, об'єднані поняттям «знання», – специфічні активи, які за відсутністю відчутної форми здатні приносити дохід протягом тривалих термінів їх використання [8]. При цьому в епістемології спостерігаються певні загальні ознаки поняття знання, головни-

ми з яких є розрізнення понять «знання», «дані» й «інформація», значення знання для виявлення нового знання, залежність певного знання від інших знань і невідокремленість знання від його носія. До речі, значення терміна «знання» у контексті праці автор розуміє так: «Знання – селективна, впорядкована, певним чином отримана, відповідно до яких-небудь критеріїв (норм) оформлена інформація, що має соціальне значення і що визнається як саме знання певними соціальними суб'єктами і суспільством у цілому. Знання – перевірений суспільно-історичною практикою результат процесу пізнання дійсності, адекватне її відображення у свідомості людини у вигляді уявлень, понять, суджень, теорій» [9].

Розглядаючи функцію управління як призначення, дію, а також як смислову, знакову і ціннісну її роль, автор вважає за можливе виділити такі основні функції управління знаннями:

- аналітичну, яка забезпечує пошук і відбір початкових даних і первинної інформації, готових знань у потоці інформації, вибір ефективних інформаційних ресурсів, аналіз методів діяльності, досвіду і кваліфікації персоналу, додання додаткової цінності зібраній інформації шляхом її узагальнення;

- розподільну, що сприяє впорядкуванню знань, оцінці ступеня їх корисності, а також класифікації за певними критеріями існуючих знань, накопиченого досвіду, методів роботи і кваліфікації персоналу, внесенню класифікованих знань до корпоративної пам'яті;

- інтеграційну, що спрямована на витягання знань з корпоративної пам'яті шляхом обміну знаннями і досвідом працівників між структурними підрозділами, а також рівнями управління корпорації;

- охоронну, яка забезпечує створення бар'єрів на шляху можливого витоку знань і інформації. Вона розповсюджується на операційні процеси, знання про клієнтів, на фінансові результати, набутий досвід, стратегічні плани, цілі тощо;

- створення нових знань, які ґрунтуються на дослідженнях і експери-

ментах, вивченні клієнтів, зворотному зв'язку і вирішенні проблем корпорації.

Доречно відзначити, що властивості перерахованих функцій – багатогранні, межі їх розпливчасті, а самі вони на певних етапах органічно переходять одна в одну. У рамках аналітичної функції інформація шляхом узагальнення, агрегації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами, зіставлення з наявним досвідом трансформується в нові знання. Крім того, аналітична функція в процесі впорядкування знань (за допомогою створення бази даних і бази знань, системи управління документообігом, експертних систем тощо) плавно переходить в розподільну функцію управління знаннями. Структуризація знань за критеріями цінності та сфери застосування сприяє оперативному розповсюдженню і розподілу необхідних знань, їх концентрації для вирішення нестандартних завдань.

Управління знаннями первинно є своєрідним охоронним бар'єром для небажаної дії зовнішнього середовища, сприяє нейтралізації несприятливих зовнішніх факторів. Важливим механізмом охорони знань є також правовий захист об'єктів інтелектуальної власності. У свою чергу, надійно захищена корпоративна база знань допомагає зберегти властивості знань, що додають їм особливої цінності.

Інтеграційна функція управління знаннями полягає у використанні новітніх управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, а також інноваційної активності і творчої діяльності корпорації. Інтеграція знань сприяє мінімізації ризиків, мотивації працівників до навчання, самонавчання та розвитку, а також розповсюдженню знань на базі відповідної корпоративної культури та інтерактивного середовища навчання.

Таким чином, у загальному вигляді управління знаннями включає функції додання додаткової цінності наявній інформації шляхом виявлення, відбору, синтезу, узагальнення, зберігання і розповсюдження знань; додання знанням споживчого характеру, доступного для користувачів; створення інтерактивно-

го навчального оточення, що забезпечує достатній рівень обміну інформацією і знаннями, а також умовами для засвоєння нових знань. Від рівня ефективності реалізації кожної функції управління знаннями в сучасних умовах значною мірою залежить конкурентоспроможність корпорації.

Управління знаннями тісно пов'язане з управлінням інформацією, але відрізняється тим, що є набагато ширшим поняттям, оскільки охоплює такі процеси, як ідентифікація знань, їх розвиток і використання, а також генерація нових знань. Таким чином, функція управління знаннями в корпораціях забезпечує отримання, використання, розповсюдження і трансформацію знань з метою нарощування конкурентних переваг корпорацій. Управляючи знаннями, корпорації прагнуть створити і закріпити свої конкурентні переваги, перетворити свою організацію на систему, здатну до адаптації до зовнішнього середовища, яке систематично змінюється, максимально реалізує професійні і особисті можливості персоналу.

Управління знаннями в корпораціях створює умови, за яких освіта перетворюється на різновид ефективних інвестицій, а професійний досвід стає їх високоліквідним активом. При цьому процес управління знаннями гармонізує потенціал певного індивідуума і вимоги виробничої ситуації.

Основна мета функції управління знаннями полягає в акумуляції інтелектуального капіталу, виявленні і розповсюдженні наявної інформації і досвіду, створенні умов для розповсюдження і передачі знань. На практиці виконання цієї функції полягає у систематичному і цілеспрямованому формуванні, оновленні і застосуванні знань з метою максимізації вартості корпорації. Крім того, ця функція значною мірою полегшує доступ до практичного досвіду, знань і експертних даних, що створюють нові можливості, які сприяють вдосконаленню діяльності корпорацій, стимулюють інновації і нарощують споживчу вартість їх продукції, робіт або послуг.

До нинішнього часу управління знаннями як функція та як вид управлінської діяльності в корпораціях охоплює вирішення таких основних завдань:

- додання додаткової цінності наявній інформації шляхом виявлення, відбору, синтезу, узагальнення, зберігання і розповсюдження знань;

- додання знанням споживчого характеру з тим, щоб вони були необхідною і доступною для користувача інформацією;

- втілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні;

- стимулювання приросту знань (розповсюдження всередині компанії, обмін знаннями між працівниками);

- створення інтерактивного навчального оточення, в якому працівники, що володіють знаннями, постійно обмінюються інформацією і використовують всі умови для генерації і освоєння нових знань;

- оцінка знань, вимірювання і використання нематеріальних активів організації;

- контроль за ефективним використанням знань.

Таким чином, управління знаннями в корпораціях можна розглядати як процес, за допомогою якого організації одержують прибуток з масиву знань, що знаходяться в їх розпорядженні. Використання інтелектуального капіталу і пов'язана з цим професійна компетенція персоналу є найважливішими факторами, що забезпечують виживання і економічний успіх корпорацій в умовах економічної кризи. Саме знання стають найважливішим джерелом високої продуктивності, інновацій і конкурентних переваг тих корпорацій, що діють в оточенні турбулентного зовнішнього середовища.

На думку автора, вельми перспективним є розгляд корпоративної системи управління знаннями як сукупності стратегій і процесів з виявлення, набуття, розповсюдження, використання, контролю знань і обміну ними для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. При цьому корпоративні стра-

тегії управління знаннями мають бути спрямовані на створення додаткової вартості, реалізованої в продукції, роботах або послугах на основі формування, накопичення і використання знань. У свою чергу, реалізація стратегій управління знаннями сприяє підвищенню ефективності використання всіх наявних в організації ресурсів, зниженню втрат від невикористаних інтелектуальних активів, поліпшенню обслуговування клієнтів, розробці і впровадженню інновацій тощо.

Доречно відзначити, що при розробці стратегії управління знаннями істотною є ідентифікація заснованих на знаннях, унікальних і невідтворюваних імітацій найбільш значущих для певної корпорації ресурсів та інтелектуальних здібностей, що забезпечують конкурентоспроможність продукції і ринкові позиції корпорації. В умовах конкуренції використовуються різні стратегії, проте, мабуть, якнайкращий результат може бути досягнутий тільки тоді, коли корпорації, розробляють і реалізують стратегію управління знаннями в повній відповідності зі стратегічними цілями і ключовими аспектами загальної корпоративної стратегії, а також у взаємозв'язку з іншими функціональними стратегіями.

Зокрема, якщо корпорація прагне досягти конкурентної переваги на основі високої якості обслуговування споживачів, то її зусилля повинні бути спрямовані перш за все на:

- отримання знань про споживачів, їх потреби, бажання, погляди, переваги, мотивацію, купівельну спроможність, лояльність;

- розширення знань про конкурентів, їх стратегічні устремління, ринкову і товарну стратегії;

- поглиблення знання про продукт, його місце на ринку, цінності для споживача, можливу собівартість у майбутньому;

- нарощування знань про бізнес-процеси, методи управління ними і можливі системні інновації;

- створення внутрішньокорпоративної інформаційної системи щодо ши-

рокого використання її співробітниками компанії;

- навчання персоналу методам і формам роботи з клієнтами з метою розвитку зв'язків і стійких відносин із споживачами і клієнтами.

Методами реалізації стратегії управління знаннями в цьому випадку можуть бути систематичні опитування споживачів, формування баз даних про клієнтів і їхні переваги. Отримані таким чином знання, використовуються для вдосконалення продукту і якості обслуговування споживачів, стають найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності. У рамках цієї стратегії на основі відомостей про індивідуальні побажання, що зберігаються в спеціальній базі даних, корпорації зможуть здійснювати індивідуальне обслуговування клієнтів, передавати їм додаткову інформацію про споживчі властивості реалізованих товарів для ефективнішого їх використання.

У рамках концепції управління знаннями корпорації можуть концентрувати свої зусилля або на певних видах інтелектуального капіталу, або на окремих аспектах управління знаннями. При цьому можуть бути використані або стратегії, спрямовані на навчання, розвиток творчих і розумових здібностей персоналу, навичок і умінь, обмін досвідом, знаннями, спілкування співробітників тощо, або стратегії створення і розвитку корпоративних систем управління на основі сучасних інформаційних технологій, які потребують значної уваги при розробці процедур, технічного і програмного забезпечення.

Досить перспективними слід визнати стратегії, спрямовані на розвиток інтелектуальної власності шляхом ефективного управління такими інтелектуальними активами, як патенти, ліцензії, авторські права, торгові марки.

При створенні цілісної корпоративної системи управління знаннями, безумовно, необхідно розглядати весь інтелектуальний капітал компанії в сукупності, використовувати інтегровані стратегії управління та весь комплекс методів управління знаннями. Проте впровадження управління знаннями в

практику компаній у ряді випадків виявляється невдалим, головним чином через відсутність адекватних методів збору і обробки знань, а також незабезпечення доступу до знань відповідного персоналу. Хоча здійснення функцій управління знаннями не може підкорятися стандартним рецептам і правилам, проте практика вже виробила деякі базові принципи, які лежать в основі всього діапазону цього виду діяльності.

По-перше, оскільки функція управління знаннями одночасно розповсюджується на людину, процеси і технології, то вона має здійснюватися як єдина інтеграційна система, що забезпечує об'єднання, комунікації і співпрацю персоналу. Саме знання, що має за своєю природою інтеграційну здатність, дозволяє розібратися в сенсі складної і часто суперечливої інформації.

По-друге, корпорації мають створити концептуальну систему управління, щоб спрямовувати свою діяльність і вимірювати процес, поділяти загальні погляди і ефективно використовувати знання, забезпечувати можливість різним групам працівників мати загальну основу для обміну знаннями і співпраці. Така система має бути достатньо простою і зрозумілою для інтерпретації креативних і комунікативних знань, мати певну структурну гнучкість, щоб пристосовуватися до індивідуальних особливостей людей. При цьому процеси управління знаннями мають бути не тільки формально сприйнятні, але і адаптовані до зовнішнього і внутрішнього середовища корпорації.

Оскільки основним завданням системи управління знаннями є створення додаткової вартості, треба не тільки нарошувати обсяг знань, але й зробити їх пусковим інструментом всієї діяльності корпорації. Знання – потенціал дії, воно набуває цінності тільки при його використанні, більш того, воно має бути використане там, де воно матиме найвищий економічний потенціал. Управління знаннями має бути спрямоване саме на ті бізнес-процеси, які дають значну віддачу інвестицій завдяки освоєним інноваціям або реалізованим удосконаленням.

При виконанні функцій управління знаннями нерідко виникають певні труднощі технологічного характеру, серед яких можна виділити такі основні проблеми.

По-перше, процес інтеграції, розповсюдження і використання знань у повсякденній діяльності має як культурний, так і технологічний аспекти. Обмін знаннями і повсякденна практика такого обміну можливі тільки у відповідному культурному середовищі корпорації, де такого роду діяльність заохочується, визнається і винагороджується. При цьому до якнайкращого результату призводить перетворення процесу навчання на складову частину повсякденної роботи персоналу на основі доступних, надійних, пов'язаних з устаткуванням і програмним забезпеченням технологій співпраці.

По-друге, збереження знань в адекватній для ефективного використання формі потребує здійснення кодифікування знань так, щоб зберігалися їх відмітні, часто досить ілюзорні властивості, які надають знанню особливої цінності.

По-третє, це суперечність між необхідністю стандартизації і збереженням специфічності знань. Потенційні властивості знання виявляються у його специфічності – індивідуальному досвіді й унікальності ситуації, тоді як системи, що забезпечують ефективну доступність знань у корпораціях, мають будуватися на базі загальноприйнятої термінології і стандартних процедур.

На думку автора, перспективи впровадження і розвитку системи управління знаннями в корпораціях стримуються через відсутність об'єктивних підходів до оцінки окупності інвестицій у знання, які, у свою чергу, настійно потребують розробки чітких параметрів визначення вартості самого знання. Безумовно, це непросте завдання, оскільки цінність знання визначається важливістю рішення, яке може бути прийняте в результаті оволодіння цим знанням, а вартість його залежатиме від змісту вирішуваного завдання і часового лагу.

Результативність системи управління знаннями, визначена, перш за все, ступенем стійкого розвитку суб'єктів

господарювання, залежить від рівня застосування організаційних знань у повсякденній діяльності корпорацій.

#### Список використаної літератури

1. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. – СПб.: Питер, 2002. – 1120 с.

2. Вебер А.В. Knowledge – технологии в консалтинге и управлении предприятием / А.В. Вебер, А.Д. Данилов, С.И. Шифрин. – СПб.: Наука и техника, 2003. – 176 с.

3. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 416 с.

4. Sanyal B. Innovations in university management / B. Sanyal. – P.: UNESCO, 1995. – 318 p.

5. Мильнер Б.З. Управление знаниями / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с.

6. Нонака И. Компания – создатель знания. Классика Harvard Business Review: пер. с англ. / И. Нонака. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 2008 с.

7. Пикалов В.Л. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием / В.Л. Пикалов // Академичний огляд. – 2008. – № 1. – С. 123–131.

8. Пікалов В.Л. Концептуальні підходи до створення результативної системи управління розвитком суб'єкта господарювання / В.Л. Пікалов, В.А. Павлова // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 2 (5). – С. 148–158.

9. Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.

*Отримано 5.10.09*