

УДК 658:001.9

В.Л. ПІКАЛОВ, кандидат хімічних наук, ст. науковий співробітник, доцент
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Викладено результати теоретичного дослідження, присвяченого перспективам і певним проблемам розробки і реалізації системи управління знаннями як найважливішого фактора розвитку ключових компетентностей суб'єкта господарювання.

Ключові слова: управління знаннями, нематеріальні активи, ключові компетенції.

У сучасних умовах фінансово-господарської діяльності, що характеризуються високими темпами змін зовнішнього середовища, конкурентні переваги суб'єктів господарювання визначаються не стільки характеристиками продукції, що ними виробляється, або здійснюваних бізнес-процесів, скільки знаннями в значущих для цього бізнесу галузях, що сприяють формуванню системи ключових сфер компетентності. І, передусім, це знання, що роблять виключно великий внесок у процес створення цінностей для споживача і є диференціюючими ознаками, властивими тільки цьому підприємству.

Крім того, особливістю цих знань є їх здатність тиражуватися в процесі створення нових продуктів, робіт або послуг. Через винятково швидке старіння ключових сфер компетентності суб'єкти господарювання стали освоювати нову функцію управління – управління знаннями (Knowledge Management), здатну забезпечити безперервне відтворення необхідних знань.

Хоча розуміння того, що знання є істотним фактором економіки, має дуже тривалу історію, проте, лише в 90-ті рр. минулого століття в теорії і практиці менеджменту сталося певне зміщення акцентів. Якщо у попередні періоди розробка і застосування різноманітних інструментів і методів управління були спрямовані на отримання знань у пред-

метних сферах, що цікавлять дослідника, то впродовж останніх двадцяти років увага зосередилася на процесі створення, використання і відтворення знань усередині суб'єкта господарювання. Якщо нещодавно знання в організаціях розглядалися як потенціал до дії, то в наші дні на перший план вийшла проблема організації управління внутрішніми динамічними процесами добору, генерації, збереження, поширення, використання і втілення знань у споживчу вартість продукції, що випускається.

Під компетентністю суб'єкта господарювання прийнято розуміти його інтегральну характеристику, що означає здатність вирішувати завдання, які виникають у реальних умовах фінансово-господарської діяльності, на основі використання знань, досвіду і цінностей, котрі поділяють [1]. Ключову компетентність суб'єкта господарювання характеризують як компетентність вищого рівня, що відображає здатність останнього виготовляти продукцію, яка має особливу цінність для споживача [2].

Оскільки одним з визначень поняття «компетентність» є володіння компетенцією [3], то ключову компетентність суб'єкта господарювання, безумовно, можна розглядати як сукупність індивідуальних і організаційних компетенцій. При цьому під компетенцією індивідуума слід розуміти певне коло питань, в

яких він добре обізнаний, має знання і досвід; а під компетенцією суб'єкта господарювання – знання, навички, уміння, досвід підприємства в цілому, що можуть розвиватися через колективне (організаційне) навчання [4].

Метою статті є аналіз існуючих теоретичних уявлень про управління знаннями як найважливіший фактор розвитку ключових компетентностей суб'єкта господарювання.

На нашу думку, якщо компетенція – це очікування результатів діяльності, заснованих на знаннях, і розуміння того, що необхідно для виконання робіт, то компетентність – це здатність до досягнення запланованого результату шляхом використання і розвитку компетенцій. Те, яким чином конфігуровані і розподілені компетенції і знання як активи, багато в чому зумовлює результати конкурентної боротьби і комерційний успіх підприємства. Таким чином, ключова компетентність суб'єкта господарювання визначається параметрами його внутрішнього середовища, які характеризують ефективність взаємодії елементів людського і організаційного капіталів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги. Якщо компетентність суб'єкта господарювання можна подати у вигляді системи, взаємодіючих елементів, якими є компетентності окремих індивідумів, команд і підрозділів, то ключова компетентність суб'єкта господарювання – це компетентність вищого порядку, виражена колективними знаннями, організаційною культурою, інноваційним кліматом та іншими параметрами внутрішнього середовища підприємства, що належать до сфери організаційної компетенції. Отже, на підвищення саме її рівня має бути спрямована різноманітна діяльність, пов'язана з виконанням функцій управління знаннями на кожному з етапів оволодіння ними.

Мабуть, до ключової компетентності суб'єкта господарювання слід відносити тільки певну цілком визначену сукупність знань і навичок, яка:

- відіграє вирішальну роль у створенні цінності продукції підприємства з точки зору споживача;

- забезпечує підприємству конкурентні переваги за рахунок унікальності, відмінності від його конкурентів;

- є ключем до освоєння нових ринків та забезпечує стійкий розвиток підприємства в довготривалій перспективі.

Визначення ключової компетентності суб'єкта господарювання дозволяє отримати уявлення про його сильні сторони, виявити слабкі, а також ті аспекти діяльності, які потребують особливої уваги. Саме систематичний аналіз ключової компетентності і оцінка її ролі в нарощуванні вартості суб'єкта господарювання дозволяє отримувати чітке уявлення про найбільш цінні для нього ресурси (матеріальні і нематеріальні) і підвищувати ефективність інвестицій, що спрямовуються на реалізацію стратегічних завдань нарощування його конкурентоспроможності.

Доречно відзначити, що генерація нових знань суб'єкта господарювання, здійснювана за рахунок інтеграції існуючої компетентності з потоками зовнішніх і внутрішніх знань, систематично породжує необхідність переоцінки усіх складових компетентності. У цьому стосунку слід виділити два найважливіші елементи:

- знання, пов'язані з працівниками суб'єкта господарювання (знання індивідумів), що виражені як в явному (формалізованому) так і в неявному (неформалізованому) вигляді;

- знання, пов'язані з капіталом, як патентовані, так і характерні для конкретного підприємства.

Саме комбінація знань, пов'язаних з людьми, та знань, пов'язаних з капіталом, є узагальненою базою компетентності усього підприємства. У багатьох галузях доступ до знань, характерних для виробника, уміння творчо їх використовувати, не менш важливі, ніж використовувати на підприємстві патентовані знання.

Ключова компетентність суб'єкта господарювання включає творче поєднання безлічі технологій зі знаннями потреб і запитів споживачів, маркетинговою інтуїцією, знаннями, уміннями і на-

вичками, що дозволяють управляти цим симбіозом, досягаючи синергії. Ключова компетентність – результат творчого використання особливостей бізнесу і споживчих переваг. Це саме ті знання, які визначають можливості отримання максимальної споживчої вартості. У свою чергу, саме збільшення додаткової споживчої вартості за рахунок розвитку ключової компетентності є основою для отримання стійкої конкурентної переваги. Вища споживча вартість продукції може бути використана для реалізації накресленої стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, можна визнати, що реалізація ключової компетентності дозволяє досягати в процесі конкурентної боротьби як якісної (за рахунок високоякісної продукції), так і кількісної (за рахунок збільшеного рівня вартості підприємства) переваги.

Процес виявлення ключової компетентності не завжди очевидний. Частенько суб'єкти господарювання, маючи великі знання та розвиваючи їх, не можуть визначити, що ж є головним для успішної діяльності і створення конкурентної переваги. Адже для виявлення основних факторів потрібне порівняння багатьох елементів його внутрішнього і зовнішнього середовищ. Оскільки далеко не всі знання однаково важливі для створення унікального підприємства, то наявні знання необхідно ранжувати за мірою впливу на зростання вартості останнього і забезпечення його успішної діяльності в майбутньому. У зв'язку з цим, разом з ключовою компетентністю прийнято виділяти базову і відмітну компетенції суб'єкта господарювання [4, 5].

Під базовою компетентністю розуміють сукупність знань, навичок і умінь, які в усіх випадках є життєво необхідними для конкретного підприємства.

Відмітна компетентність – це компетентність середнього рівня, проміжна між базовою і ключовою, що становить форму колективного унікального знання, навичок, здібностей і можливостей підприємства. Вона має синергетичний ефект у результаті використання індивідуальних і організаційних знань, але за-

безпечує тільки тимчасову, короткострокову конкурентну перевагу. Тому ключовою компетентністю суб'єкта господарювання може бути тільки сукупність унікальних нематеріальних активів: споживчий капітал (бренд, корпоративні марки, ділова співпраця, франшизні угоди, організаційний капітал (корпоративна культура, управлінські процеси, мережеві системи, патенти, авторські права) та людський капітал (освіта, кваліфікація, компетенції співробітників).

Як свідчить, проведений нами аналіз літературних даних, велика частина знань працівників підприємств на різних організаційних рівнях і вживаних у різних функціональних сферах, що в сукупності становлять компетентність суб'єкта господарювання, виражена в неформалізованому вигляді. Проте використання неформалізованих знань вимагає постійних комунікацій між ієрархічними і функціональними ланками організації, на основі чотирьох основних пізнавальних процесів [6, 7]:

- екстерналізації, трансформації неформалізованого знання індивідуума у формалізовані концепції шляхом використання метафор і аналогій;

- комбінування, передачі формалізованих знань, що кодифікують, від одного індивідуума до іншого (усно, письмово, з використанням сучасних друкарських, аудіо-, відео- і комп'ютерних технологій);

- соціалізації, прямої передачі неформалізованого знання одного індивідуума іншому. Така передача знання здійснюється без використання мови, за допомогою, наприклад, спостереження одного індивідуума за діями іншого. Цей невербальний процес відіграє важливу роль у наставництві;

- інтерналізації, трансформації індивідуумом формалізованого знання у власне неформалізоване, як правило, за допомогою практичного виконання певної діяльності (навчання дією).

Тому одне з основних завдань управління знаннями на підприємстві є забезпечення ефективного і результативного функціонування пізнавальних процесів, що забезпечують досягнення

переваги перед конкурентами. Останні є формалізованим, постійно вдосконалюваним процесом оцінки розвитку галузі, здібностей і поведінки існуючих і потенційних конкурентів з метою утримання і розвитку конкурентних переваг. При цьому підсумки пізнавальної діяльності всередині підприємства визначаються головним чином конкретними організаційними та інформаційно-технологічними рішеннями. Оскільки прийнято вважати, що знання створюються безпосередньо індивідуумами, то на першому рівні роль суб'єкта господарювання полягає в тому, щоб забезпечити умови його створення, підтримуючи і заохочуючи процес генерації знань на індивідуальному рівні. У той же час на другому рівні необхідно створити сприятливі умови для передачі знань індивідуумів колективу, оскільки командні форми організації робіт із створення і використання нових знань забезпечують найбільший успіх.

Проте конкурентні переваги суб'єкта господарювання пов'язані не стільки із вже накопиченим багажем знань, скільки з його здібностями створювати і оновлювати їх. Адже накоплені знання – це тільки незадіяні запаси сировини для нових знань. І лише скоординовані індивідуумом або підприємством дії, такі як процес пов'язування окремих компонентів знань у логічно послідовні інтелектуальні моделі, сприяють успіхові в досягненні цілей і вирішенні управлінських завдань. Саме знання дозволяє виділити з безлічі можливих дій ту обмежену кількість прийнятних послідовностей дій, які забезпечують бажаний результат [8].

Для досягнення успіху в сучасних умовах суб'єкт господарювання зобов'язаний стати самонавчальною організацією [9], тобто його працівники мають досконало оволодіти:

- системним мисленням;
- особистою майстерністю;
- умінням працювати з ментальними моделями (глибоко вкоріненими у свідомості припущеннями, узагальненнями, образами, що впливають на розуміння світу та на обраний спосіб дій);

- створенням спільного бачення майбутнього;

- здатністю пізнавати в команді.

Оскільки компетентність виступає як інструмент отримання економічних вигод, тобто результатів використання знань як активів, то суб'єкт господарської діяльності в процесі управління знаннями повинен формувати нові поєднання своїх нематеріальних активів, що здатні систематично створювати конкурентну перевагу на основі фізичного втілення декількох елементів ключової компетентності в продукції підприємства.

За даними [10], основні риси ключової компетентності підприємства характеризуються таким чином:

- складністю виявлення. Будучи похідною від сукупності знань, навичок і здібностей, ключова компетентність важко ідентифікується як споживачем, так і менеджментом підприємства;

- приналежністю до цілком певної бізнес-системи. Ключова компетентність може бути використана тільки у рамках тієї бізнес-системи, в якій вона існує;

- незамінністю. Ключова компетентність підприємства є основою, фундаментом для побудови усіх диверсифікованих напрямів бізнесу і не може бути нічим заміщена;

- синергетичністю. Оскільки ключова компетентність включає сукупність здатностей, то вона може бути використана для їх взаємного підсилення.

Доречно відзначити, що знання і рішення, що приймаються, потрібні суб'єктові господарювання не самі собою, а для втілення їх в дію. Іншими словами, підприємство має успішно справлятися з усіма елементами ланцюжка «знання – рішення – дія». Якщо хоч би один елемент ланцюжка має вади, ефективність діяльності підприємства істотно страждає.

Таким чином, для того, щоб суб'єкт господарювання міг зберігати унікальність і затребуваність своєї продукції в довгостроковій перспективі, він повинен мати здібності, що реалізуються в процесах, які базуються на поєднанні

матеріальних і нематеріальних активів. Такі нематеріальні активи, як: виробнича або збутова технологія, клієнтська база, відлагоджені стосунки з постачальниками і партнерами, бренд, репутація і корпоративна культура – є провідним реальним джерелом конкурентної переваги підприємства в найближчій і довгостроковій перспективі.

Здатність ефективно здійснювати пізнавальну діяльність усередині підприємства – найважливіша ключова сфера компетентності, володіння якою гарантує суб'єктові господарювання благополуччя в довгостроковому періоді. Тому підприємства мають прагнути організувати свою пізнавальну діяльність як добре керований процес бізнесу. Завдання цього процесу – пізнавати реалії, що формуються на ринку, швидше за своїх конкурентів. При цьому для досягнення успіхів у конкурентній боротьбі не слід сліпо «слухати голос споживача», а вибудовувати на основі генерованих знань самостійні гіпотези відносно майбутніх його вимог.

Усередині суб'єкта господарювання мають протікати спеціально організовані процеси бізнесу, спрямовані на створення, придбання, використання і поширення самих передових знань, у тому числі знань про те, за яким із завчасно прогнозованих сценаріїв дійсно здійснюється розвиток зовнішнього середовища та як це може бути використано для бізнесу підприємства.

Список використаної літератури

1. Мильнер Б.З. Управление знаниями в современной экономике / Б.З. Мильнер. – М.: Институт экономики РАН, 2008. – 28 с.

Изложены результаты теоретического исследования, посвященного перспективам и некоторым проблемам разработки и реализации системы управления знаниями как важнейшего фактора ключевых компетентностей субъекта хозяйствования.

Ключевые слова: управление знаниями, нематериальные активы, ключевые компетенции.

The results of theoretical research, sanctified to the prospects and some problems of development and realization of the system as a major factor key competences of enterprise.

Key words: knowledge management, intangible assets, core competencies.

Надійшло до редакції 15.09.2011

2. Фаэй Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фрей, Р. Рендел. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 340 с.

3. Словарь иностранных слов. – 19-е изд. – М.: Русский язык, 1990. – С. 247.

4. Хуторский А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения / А.В. Хуторский. – М.: МГУ, 2003. – 512 с.

5. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 380 с.

6. Пікалов В.Л. Основні проблеми створення системи управління знаннями на підприємстві сфери торгівлі / В.Л. Пікалов // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. пр. – Д.: ДУЕП, 2009. – Вип. 1 [6], – С. 128–136.

7. Нонака И. Компания – созидатель знания. Классика Harvard Business Review / И. Нонака. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.

8. Пікалов В.Л. Державний службовець: аспекти управління знаннями / В.Л. Пікалов, В.В. Шугурова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1(23). – С. 211–219.

9. Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П.М. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.

10. Андерсен Д. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов / Д. Андерсен, Р. Тиссен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 428 с.