

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА: КОНФІГУРАЦІЯ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ

В статті запропоновано авторський погляд на проблему формування системи управління знаннями підприємства в контексті стратегічного підходу щодо розвитку сучасної економічної організації, в межах чого: уточнено поняття «система управління знаннями», охарактеризовано її можливі конфігурації, визначено основні детермінанти такої системи.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** менеджмент знань, розвиток підприємства, стратегія, інтелектуальні активи підприємства, інформаційні ресурси.

В умовах якісної зміни природи конкуренції одним з найважливіших факторів успіху економічних організацій різних типів і бізнес-профілів є раціональне використання ресурсів, причому не стільки матеріально-технічних і фінансових, скільки інтелектуальних. За яскравим виразом П. Друкера, більшість ресурсів перестають бути специфічними: «Самий головний ресурс, що відрізняє бізнес та забезпечує вирішальні конкурентні переваги, — це специфічні виробничі та управлінські знання, які використовуються при веденні бізнесу» [1].

Концепція менеджменту знань (від англ. *knowledge management*) поступово набирає популярності як в академічних, так і бізнесових колах. Причина цього очевидна: опинившись у принципово нових умовах господарювання підприємства та інші економічні організації просто примушені шукати нові моделі та управлінські технології забезпечення свого успішного довгострокового розвитку. Коли доступ до традиційних ресурсів стає відкритим, коли майже зникають границі між економічними регіонами та системами внаслідок активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій, коли класичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності не спрацьовують, об'єктивно виникають передумови для пошуку нових джерел конкурент-

них переваг, перш за все — «всередині» організації, що знаходить своє відображення в концепціях динамічних здібностей, організаційних компетенцій та менеджменту знань.

Управління знаннями як управлінська технологія, що забезпечує довгостроковий успішний розвиток підприємства, сьогодні має два основні аспекти вивчення. Перший полягає у суто технологічному (або інформаційному) підході до відбору, структуризації, накопичення та організації доступу до інформації як джерела конкурентних переваг у межах створення відповідних інформаційних підсистем на підприємстві. Другий аспект розкриває значення знань як інтелектуального капіталу сучасної організації, який не тільки сприяє формуванню нових конкурентних переваг, але й дозволяє підприємствам формувати стратегічні активи як такі, що є цінними для організації, не мають замінників, не підлягають копіюванню або відтворенню, рідкісні серед активів конкурентів [2]. Якщо основні засади ІТ-підходу до трактування основних засад менеджменту знань доволі ґрунтовно викладені в межах різноманітних теоретичних та прикладних концепцій інформаційних систем підприємства, проблема «стратегічного» пояснення природи та суті знань організації як джерела неповторності та довготривалої успішності підприємства залишається слабо дослідженою. В такому контексті дискусійними слід визнати й питання щодо складових відповідної системи управління знаннями, її структурної побудови та чинників, що впливають на її конфігурацію.

**Аналізуючи опубліковані надбання щодо визначеної проблеми,** слід зазначити, що до початку 2000 р. у сфері управління знаннями домінував «інформаційно-технологічний» підхід, у межах якого предметом дослідження залишалися ІТ-рішення, спрямовані на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії. У цей період було розроблено чимало методів та моделей створення інформаційних архітектур та онтологій підприємств та їх окремих підсистем (наприклад, [3]). Пізніше сформувався окремий напрямок досліджень, у межах якого доводилась принципова відмінність між управлінням інформацією та управлінням знаннями. З початку ХХІ ст. активного вивчення набули концептуальні засади управління знаннями [4—5], прикладні аспекти впровадження системи управління знаннями на підприємстві, у т. ч. у напрямках реконфігурації організаційних структур підприємств [6] та розробки

програм розвитку персоналу [7], нового розвитку набув стратегічний аспект управління знаннями [8].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Однак, незважаючи на бурхливий потік публікацій щодо управління знаннями підприємств, «стратегічний» аспект менеджменту знань залишається мало дослідженим. У межах зазначеного більшістю науковців і практиків визнаються дискусійними такі питання, як: усталеність та розвиненість понятійно-категоріального апарату (що не сприяє створенню єдиної методологічної платформи для реалізації концептуальних розробок в практиці функціонування підприємств); доцільність створення та структурна побудова системи управління знаннями як органічної, невід'ємної складової стратегічного управління сучасним підприємством (що зумовлює підвищення ступеню невизначеності результатів відповідних управлінських рішень); виявлення основних детермінант, які впливають та склад, дієвість та результативність системи управління знаннями підприємства та ін.

Ураховуючи багатоаспектність означеної проблеми та поліваріантність підходів до її вирішення, в межах цієї статті сфокусуємо увагу на уточненні поняття «система управління знаннями», узагальненні існуючих поглядів на її можливу конфігурацію, визначенні основних складових та детермінант такої системи для підприємств, що функціонують за умов непередбачуваних змін середовища їх господарювання.

Сучасна концепція управління знаннями відноситься до неусталених в науковому та прикладному контекстах, про що свідчать намагання її ототожнювання з управлінням документообігом, інформаційними системами для бізнесу, засобами колективної праці (корпоративними порталами тощо). Проте сьогодні стає домінуючим розуміння того, що система управління знаннями (СУЗ) — це не просто окремих (інформаційний, технологічний) продукт, а скоріше специфічна стратегія підприємства, спрямована на формування всередині організації культури знань та створення механізму підтримки «організаційної свідомості» [9], що поширюється за межами окремих організаційних одиниць з метою виявлення та перетворення на благо підприємства всієї інформації, досвіду та кваліфікації його працівників. Як стверджує Джон Кафстрі, керівник підрозділу маркетингу систем управління знаннями в корпорації Lotus Development [10]: «Не праві ті, хто припускає, що для створення системи управління знаннями достатньо встановити в корпоративній мережі певний програмний пакет. Управління знаннями — це організація управ-

лінських дій на базі всіх інформаційних ресурсів фірми». Проте для використання цих ресурсів необхідний набір спеціалізованих продуктів і платформ. Отже слід визнати, що СУЗ є комплексним системним поняттям, що органічно поєднує інформаційну та управлінську складову задля реалізації стратегічних цілей підприємства.

Узагальнюючи досвід впровадження різних конфігурацій систем управління знаннями, можемо констатувати, що основними цілями створення СУЗ слід визнати: професійний розвиток працівників, підвищення інноваційності виробництва, зростання ефективності управління інтелектуальними ресурсами підприємства, підвищення операційної ефективності підприємства. Найчастіше результатами функціонування такої системи (її продуктами) виявляються: а) загальна база формалізованих знань організації; б) системи довідниково-методичної підтримки працівників організації та підтримки спільної роботи членів територіально розмежованих робочих груп; в) створення професійних спільнот; г) центри компетенції для підтримання застосування та розвитку знань.

Що ж забезпечує результативність СУЗ підприємства? Відповідь на це питання не є однозначною. Перш за все, уточнення вимагає об'єкт управління, а саме — знання організації. Як визначають дослідники, знання доцільно розглядати у трьох проекціях, а само як: 1) корінні; 2) такі, що забезпечують успіх; 3) інноваційні. Володіння корінними знаннями (мінімум, який дозволяє займатися певним бізнесом) створює своєрідний бар'єр на вході до галузі, але не забезпечує конкурентної переваги перед фірмами, які тільки бажають увійти в галузь. Знання, що забезпечують успіх, формують стратегічний потенціал підприємства всередині галузі внаслідок володіння специфічними знаннями, що дозволяють йому використовувати стратегію диверсифікації. Інноваційні знання надають можливість «змінювати правила гри» та формують підґрунтя для лідирування в галузі [11]. Таким чином, знання стають фундаментальним активом підприємства, що базуються на практичному досвіді його фахівців. Компанії, які усвідомили цінність знань, здатні краще використовувати свої традиційні активи, комбінувати їх особливим способом та забезпечувати більшу порівняно з конкурентами вигоду для споживачів. У сукупності знань підприємства, на яких доцільно концентрувати увагу в процесі створення дієвої СУЗ у контексті формування стратегічних активів підприємства як запоруки його успішного розвитку, на першочергову увагу заслуговують: технологічні

ноу-хау, нововведення у сфері бізнес-процесів, відносини з клієнтами (на основі яких формується так званий клієнтський капітал) та ділова репутація підприємства (більш детально про формування якої викладено у [12]). Саме ці знання формують основу конкурентної переваги, але їх стратегічна цінність проявляється за умови не стільки створення нових знань, але перш за все — у створенні ефективного механізму отримання доходу із знанневих активів.

Знаннєві активи підприємства мають багато особливостей, що принципово відрізняють їх від інших активів. Зокрема, Д. Тіс [13] наводить кілька з них: 1) знання є «рухливим», тобто може переміщуватись, передаватися, копіюватися тощо; 2) знання важко відділити від конкретної людини та/або організації, у т.ч. внаслідок існування «неявної» складової; 3) доступ до знань ускладнений через різні бар'єри; 4) у процесі створення та використання знанневих активів виникає феномен зростаючої віддачі (або скорочення маржинальних витрат); 5) у сфері знанневих активів виникають двосторонні ринки, в межах яких створюються комплементарні знання, що передбачає формування альянсів і партнерств.

Виявляючи ключові детермінанти СУЗ, яка забезпечує створення інтелектуальних активів підприємства, вважаємо за необхідне фокусувати увагу на: а) взаємозв'язку управління знаннями зі стратегією підприємства; б) організаційній культурі, здатній сприяти просуванню і підтримці спільного використання знань; в) структурі бізнес-процесів та взаємовідносинах між працівниками в процесі здійснення інноваційної діяльності. Аналізуючи різноманітність методів і підходів до управління знаннями підприємства, пропонуємо виділити такі організаційні конфігурації СУЗ:

- організація процесів управління знаннями у формі єдиного центру управління знаннями організації — відокремленої підсистеми управління підприємством (служби роботи з інформацією, науково-дослідних підрозділів, департаментів по проектуванню і впровадженню нових інформаційних технологій), що в контексті встановлених стратегічних завдань забезпечує централізацію таких елементів управління знаннями, як навчання персоналу, науково-дослідна робота, створення нових технологій і продуктів;

- аутсорсингова форма співробітництва підприємства з іншими організаціями в форматі договірних відносин з навчальними закладами та тренінговими центрами, консалтинговими та інжи-

ніринговими компаніями, науково-дослідними організаціями з метою підвищення ефективності процесів систематизації інформації на підприємстві, залучення нових знань, сприяння трансформації знань в інтелектуальні активи і продукти;

- сітьова модель співпраці у процесі управління знаннями, яка дозволяє у формі стратегічного партнерства сформувавши повний цикл ланцюжка створення інтелектуального продукту і стати ядром з інформаційно-інтелектуальною інфраструктурою. Така організаційна форма передбачає зміну логіки формування компетенцій компанії, моделі бізнесу та принципів організації всіх бізнес-процесів. Практика функціонування лідерів бізнесу за умов інформаційної економіки довела перспективність саме сітьових моделей, оскільки стратегічне партнерство з компаніями, що забезпечують консалтингову, інжинірингову, навчальну, інформаційну підтримку їх розвитку здійснюється на довгостроковій основі.

Враховуючи триваючий розвиток прикладних напрямів формування СУЗ, окреслимо основні складові механізму управління знаннями підприємства.

1. Стратегічна орієнтація управління знаннями передбачає визначення мети і формування потреби у знаннях, а також створення нової цінності за допомогою нових знань. Визначення потреби у знаннях обумовлено ключовими компетенціями організації та її місією, які самі являють імпліцитне знання підприємства. Як свідчить практика передові українські підприємства (у т. ч. за участю консалтингових компаній) активно формують стратегічну бізнес-ідею, поступово впроваджують комунікаційні процеси задля трансферу знань до працівників підприємства в контексті прийнятої стратегії.

2. Серед ключових процесів у системі управління знаннями є створення знань (інноваційні процеси) та обмін знаннями (реплікаційні процеси). Первиною ланкою процесу систематизації знань є їх ідентифікація, яка має відбуватися в контексті загальної стратегії підприємства, в результаті чого виявляються наявні імпліцитні знання підприємства і формується архів організаційного знання.

3. За умов, коли потреби підприємства у знаннях мають значних розрив з доступністю та якістю відповідних інформаційних баз, ключовими постачальниками знань або каталізаторами їх створення можуть стати консультанти (і перш за все — зовнішні). При використанні консалтингових ресурсів варто враховувати ступінь їх компліментарності з існуючими базами знань на

підприємстві. Варто зазначити провідну роль консалтингової підтримки у процесі розповсюдження знань в організації та створення системи утримання знань на підприємстві.

4. Виявлення знань унаслідок наявності в компанії комунікаційних бар'єрів, відсутності формалізації баз даних активізує потребу у екстернаціоналізації індивідами імпліцитної складової інформації на рівні групи та обміну інформацією на організаційному рівні. Активна роль консультантів, як фахівців з пошуку причин, виявлення проблемних зон і діагностування управлінських проблем, забезпечує прискорення процесу розкриття наявних знань в організації, сприяє прирощенню формалізованого знання як інтелектуального продукту компанії.

Як зазначалося вище, повноцінна СУЗ органічно поєднує управлінський та технологічну складові. Отже, інформаційна модель СУЗ — це модель пізнавальних процесів організації, опосередкованих бізнес-процесами (робочими операціями) і документами. Сучасні порталні технології управління знаннями добре розвинуті, задовольняють основним потребам бізнесу та забезпечують:

- інтеграцію різних інформаційних систем і продуктів;
- ефективність роботи користувачів унаслідок простоти інтерфейсу, доступу до будь-яких інформаційних ресурсів, налагодження змісту та можливостей спільної роботи;
- консолідацію знань, якими володіє підприємство, а також їх повторне використання;
- проведення організаційного навчання;
- оптимізацію прийняття рішень і взаємодії з бізнес-партнерами шляхом ефективних комунікацій на основі управління та обміну знаннями.

Підводячи підсумки зазначимо, що більшість процесів у системі управління знаннями, що пов'язані з їх ідентифікацією, виявленням експліцитних та імпліцитних знань, придбанням та створенням нових знань, значною мірою підтримуються адекватною стратегічним настановам підприємства системою управління знаннями, яка має органічно поєднувати управлінську та інформаційно-технічну складові. При цьому, при формуванні такої системи необхідно враховувати поліваріантність її можливих конфігурацій (від організаційно відокремлених спеціалізованих підрозділів в оргструктурі підприємства до співробітництва з іншими організаціями та установами на основі участі в сіткових утвореннях — альянсах і партнерствах). Вибір тієї чи іншої форми СУЗ обумовлюється багатьма детермінантами, се-

ред яких пріоритетними слід визнати стратегічну орієнтацію підприємства, поширену на підприємстві організаційну культуру та здатність до впровадження змін на всіх рівнях організації з метою забезпечення її успішного довгострокового розвитку.

## Література

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос. / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
2. Barney J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1991.
3. Гибало Н. П. Теория информационной экономики в институциональной структуре интеллектуального капитала // *Экономика образования*. — 2000. — № 1. — С. 63—76.
4. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Б. З. Мильнера. — М.: Дело, 2006. — 304 с.
5. Расков В. Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные дискуссионные вопросы. // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. — 2007. — Вып. 3. — С. 34—58.
6. Горчаков В. В. Реинжиниринг организации: информационные ресурсы и управление знаниями / Горчаков В. В., Голодова О. В., Дианова В. Ю. — Владивосток, 2000. — 139 с.
7. Политика обучения персонала в российских компаниях // *Российский журнал менеджмента*. — 2005. — Том 3. — № 2.
8. Власов М. В. Стратегия производства новых знаний // *Обществ. науки и современность*. — 2007. — № 3. — С. 18—22.
9. <http://www.ibs.ru/>
10. Робертс-Уитт Сара Л. Системы управления знаниями: все знания — на службу фирме // *PC Magazine*. — 2000. — № 10.
11. Гольдштейн Г. Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент: Рабочие материалы. — Таганрог: ТРТУ, 2001.
12. Гребешкова О. М., Шиманська О. В. Ділова репутація як стратегічний актив компанії // *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал*. — Вип. 1—2 / Гол. ред. А. П. Степанов. — К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. — 600 с. (С. 493—502).
13. Денисова Д. Время продавать активы. Интервью с Д. Тисом // Адрес документа в Интернет [http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2006/24/interview\\_david\\_tis/](http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2006/24/interview_david_tis/)

Статтю подано в редакцію 24.01.09 р.