

к.е.н. Боровик Марина Вікторівна  
Харківський національний економічний університет

## **ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **Анотація.**

В статті розглянуто сутність знань та управління знаннями, а також необхідність побудови системи управління знаннями на підприємстві в сучасних умовах господарювання, визначено основні складові елементи системи управління знаннями

**Ключові слова:** знання, людський капітал, управління знаннями, система управління знаннями, конкурентні переваги

### **I. Вступ.**

В сучасних умовах розвитку суспільства все більше уваги приділяється економіки, заснованої на знаннях, як основи сучасного економічного розвитку суспільства, ринкових відносин та розвитку якості життя. Головне в економіці, заснованій на знаннях, полягає не стільки у створенні нового знання, скільки у продуктивному його використанні. Це можна також сказати і про знання в цілому.

Знання, як складова частина людського капіталу, розглядаються в сучасній економічній науці у рамках такого напрямку досліджень як теорія людського капіталу. До науковців, що займалися дослідженнями даної теорії відносяться такі провідні вчені-економісти як: Г. Бекер, М. Блауг, Є. Брукінг, Д. Мінцер, М. Мелоун, Т. Стюарт, Д. Стоунхаус, І. Нотаки, Г. Такеучи та ін. Дослідженнями особливостей економіки знань приділяється значна увага закордонних та вітчизняних вчених – економістів. В роботах за даною тематикою, значну увагу приділено дослідженню специфіки економіки знань,

зокрема проаналізовано і систематизовано основний інструментарій моделювання економіки знань, досліджено взаємозв'язок економічного зростання і якості життя, оцінені соціально-економічні аспекти становлення суспільства знань, виявлено значення розвитку соціально-орієнтованій ринкової економіки, розроблені моделі управління технологічним розвитком інноваційної економіки та ін. [1-9]. При цьому проблеми економіки знань на мікрорівні і досі залишаються вивченими в значно меншому обсязі.

## **II. Постановка проблеми**

Підприємства повинні приділяти значну увагу знанням, як джерелу отримання конкурентних переваг за рахунок отримання інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища та відносин між ними. Тільки завдяки розумінню своїх власних здібностей та того як вони співвідносяться з потребами споживачів продукції, підприємство може розвинути свої конкурентні переваги. Підприємства повинні постійно та безперервно досліджувати свою діяльність, та її зв'язок з зовнішнім оточенням.

Виходячи з цього, в сучасних умовах господарювання актуальною є проблема управління знаннями, зокрема формування системи управління знаннями на підприємствах. При розробці якої значну увагу треба приділити визначенню основних складових елементів системи управління знаннями, та вивченню взаємозв'язків між ними.

## **III. Результати**

Досліджуючи знання, перш за все, необхідно дати визначення терміну «знання». У найбільш широкому розумінні знання можна визначити як проблемно-орієнтовану, індивідуально сформовану в свідомості суб'єкта, а також на різних матеріальних носіях систему зредукованої інформації, здатну максимально об'єктивно оцінювати складні процеси, явища і результати, забезпечуючи даному суб'єктові оптимальну безпеку і душевний комфорт в даних соціально-економічних умовах [5].

Знання можна розглядати в декількох аспектах, а саме як:

- ресурс, що використовується в діяльності суб'єктів господарювання, на зразок праці та капіталу;
- важливий економічний продукт, з яким пов'язані нові форми діяльності, засновані на торгівлі продуктами знань, такі як консалтинг, ліцензування та ін.;
- основа організації та здійснення економічної діяльності суб'єктів господарювання;
- індустрія, яка зростає швидкими темпами та впливає на суспільний розвиток.

Сучасні зарубіжні економісти сутність знання аналізують з двох різних позицій [4]. Перша позиція є традиційною для стандартної мікроекономіки та розуміє знання як інформацію, необхідну економічним агентам або менеджерам для здійснення раціонального вибору. Тут знання розглядається як процес перетворення будь-яких початкових даних у відповідне знання, яке може бути використане для аналізу реальної ситуації, тобто практично не відрізняється від інформації. Інша позиція, якій в період становлення економіки знань надається все більше уваги, розглядає знання як економічний актив, аналогічний іншим, вже відомим видам активів - фінансовим, матеріальним тощо. В цьому випадку знання виступає як ресурс і як продукт (інновація).

Треба також відмітити, що знання мають певну цінність, яка визначається складною системою взаємопов'язаних чинників:

- по-перше, це ставлення, що склалося в суспільстві до людських ресурсів (позитивне і результативне, нейтральне або навіть негативне);
- по-друге, оцінкою ролі людського капіталу на підприємстві (пріоритетною, адекватною або недостатньою);
- по-третє, мотивацією людини як носія людського капіталу (прагнення до інвестицій в людський капітал – витрати на освіту, її поліпшення, на підвищення кваліфікації та розвиток здібностей, на зростання мобільності робочої сили та ступеню її адекватності змінам зовнішнього середовища або, навпаки, прагнення до стримування інвестицій в людський капітал або їх

крайньою раціоналізації за відсутності безпосереднього зв'язку між інвестиціями в людський капітал та отриманими результатами) [5].

Знання досить часто розглядають тільки як ресурс. Однак, специфічні властивості знань не дозволяють застосовувати до них ті ж самі підходи, як до інших ресурсів підприємства, при формуванні системи управління знаннями.

До основних принципових відмінностей знань від інших ресурсів слід віднести те що:

- людина, що є носієм знання при його передачі іншій людині все одно залишається власником знання, при цьому знання можуть передаватися декілька разів, що приводить до збільшення кількості власників знання;

- знання не зношується, а при постійному користуванні ним, воно розвивається та становиться більш цінним для його власника;

- знання існує віртуально та на відміну від інших ресурсів може бути формалізованим (явним) або персоналізованим (скритим).

Знання характеризуються певними властивостями, серед яких:

- знання не зникають по мірі їх використання, тобто знання є невичерпними;

- знання можуть бути одночасно використані значною кількістю споживачів без втрати кількості та якості;

- знання не залежать від просторового розміщення, але залежать від часу тому, що можуть швидко застарівати;

- кількість знання не знижує їх якості;

- знання можуть бути передані безповоротно, або на відповідних умовах

- знання важко оцінити;

- знання в значній мірі залежать від інтелектуальних та від чуттєвих властивостей людини;

- залежать від соціального контексту.

Таким чином, знання виступають дуже цінним ресурсом підприємства, який необхідно враховувати на рівні з іншими матеріальними ресурсами. Знаннями, як будь-яким ресурсом треба управляти, для найбільш ефективного

їх використання в діяльності підприємства. Саме тому на підприємствах повинна функціонувати система управління знаннями.

Успіх діяльності підприємства у ринкових умовах господарювання залежить від існуючої на підприємстві системи управління знаннями. Управління знаннями можна визначити як сукупність управлінських дій на засоби, методи та форми організації соціальних стосунків у сфері виробництва, поширення та використання знань, спрямоване на підвищення ефективності цих процесів, що здійснюються у конкретних економічних межах (підприємства, установи, підрозділи, різні форми кооперації тощо) [4].

Існують різні підходи до визначенні сутності управління знаннями. Так М.К. Румизен вважає, що управління знаннями – це систематичний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху компанії, створюються, розподіляються і застосовуються [3].

У. Буковіч і Р. Уїлльямс визначають управління знаннями як процес, за допомогою якого організації вдається витягувати прибуток з обсягу знань або інтелектуального капіталу, що знаходиться в її розпорядженні [2].

Процес управління знаннями на підприємстві здійснюється в системі управління знаннями, яка складається з відповідних елементів, серед яких:

- цілі та завдання управління знаннями на підприємстві;
- процес управління знаннями;
- функції управління знаннями;
- підходи до управління знаннями;
- принципи управління знаннями;
- аспекти управління знаннями;
- культура управління знаннями, тощо.

Головна мета управління знаннями полягає у накопиченні та поширенні знання, тобто ліквідації їх дефіциту та використання знання для підвищення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоздатності.

До основних завдань управління знаннями можна віднести:

- отримання вже існуючого в суспільстві знання;

- засвоєння знання, що здійснюється в процесі навчання;
- розповсюдження знання, тощо.

Деякі автори розглядають завдання управління знаннями як основні процеси управління знаннями на підприємстві [2]. При цьому процеси ці процеси ці поділяють на тактичні та стратегічні. До тактичних процесів відносяться:

- пошук або отримання інформації;
- використання інформації;
- засвоєння знань і навчання;
- вдосконалення і передача (трансферт) знань.

До стратегічних процесів належать:

- оцінка знань;
- генерація і збереження знання;
- утилізація знань.

Для ефективного управління знаннями необхідно формування певного управлінського підходу, що дозволить враховувати всі властивості знання, як специфічного ресурсу підприємства.

Аналіз досліджень, присвячених проблемі управління знаннями та інтелектуальним капіталом, дозволив виділити основні методологічні підходи до управління знаннями [2, 4, 5]. До таких методичних підходів належать:

- системний підхід;
- когнітивний або пізнавальний підхід;
- поведінковий підхід;
- логістичний підхід.

Системний підхід до знання як до об'єкту управління передбачає сприйняття знання як цілісної системи, що утворюється єдністю різних елементів. Системний підхід допомагає розглядати знання як комплекс взаємозв'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою. На основі системного підходу розробляється система управління знаннями.

Когнітивний підхід аналізує процеси виробництва та засвоєння знань в основному на індивідуальному рівні такому як інтелектуальну діяльність, що має як соціальний зміст, так і психофізіологічний. Робота людського інтелекту відбувається на трьох рівнях таких як:

- підсвідомість;
- звичайна свідомість (сприйняття, початкова думка, уявлення, поняття, позиція, концепція, теорія, учення, тощо);
- надсвідомість (наявність унікальних здібностей).

Матеріальна основа інтелекту на рівнях підсвідомості і надсвідомості ще не пізнана. Таким чином, велика частка розумової роботи індивідуума доводиться на стадію звичайної свідомості, яка направляє діяльність розуму на вирішення поставлених завдань.

Поведінковий підхід сприяє наданню допомоги робітникові підприємства в усвідомленні своїх власних можливостей і здібностей за рахунок підвищення ефективності усіх людських ресурсів, що використовуються на підприємстві.

Логістичний підхід в управлінні знаннями виявляється в організації процесів передачі і засвоєння (інтеграції) знань у формі їх потоків. Рух потоку означає переміщення явних і неявних знань між учасниками процесу управління знаннями.

Будь-яка діяльність будується на основі певних принципів. Зміст і класифікація принципів управління розвивалася і уточнювалася з часом і зміною домінуючих поглядів на управління [4]. Кожна школа управління пропонує свої принципи. До основних принципів управління знаннями слід віднести:

- принцип науковості;
- принцип системності;
- принцип ситуативності;
- принцип розуміння та використання психологічних чинників;
- принцип використання кількісних методів в управлінні знаннями;

- принцип повноважень і відповідальності та принцип демократичного централізму.

Принцип науковості передбачає побудову системи управління знаннями на основі наукових рекомендацій, що вимагає використання всього спектру сучасних досягнень науки.

Принцип системності передбачає облік взаємодії і взаємозалежності всіх компонентів системи управління знаннями на підприємстві.

Принцип ситуативності передбачає облік значення навколишнього середовища і зворотного зв'язку для успіху діяльності підприємства, ухвалення управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуативних чинників.

Принцип розуміння та використання психологічних чинників передбачає створення умов для якнайповнішої реалізації особового потенціалу кожного робітника підприємства та оптимізацію міжособових стосунків у колективі.

Принцип повноважень і відповідальності полягає в тому, що кожен працівник повинен володіти повноваженнями, достатніми для того, щоб нести відповідальність за якісне виконання роботи.

Принцип демократичного централізму передбачає надання самостійності робітникам та підрозділам підприємства із збереженням за керівництвом функцій координації.

Управління знаннями на підприємстві з врахуванням складності і динамічності цього процесу можна розглядувати в наступних аспектах [4]:

- організаційному (структура системи управління знаннями на підприємстві, її внутрішні і зовнішні взаємозв'язки, цілі функціонування);

- економічному (економічні стосунки в процесі виробництва, поширення та використання знань);

- соціально-психологічному (створення творчої атмосфери, ефективність міжособових стосунків);

- інформаційно-комунікаційному (створення і підтримка функціонування системи міжорганізаційних комунікацій).



Найбільш ефективним засобом розповсюдження та отримання знань є систематичний обмін ними на підприємстві. Однак, реалізація такого обміну є досить важким завданням для підприємства. У багатьох випадках працівники підприємства не бажають здійснювати обмін знаннями, щоб не втратити свою конкурентну перевагу, вплив. Саме тому на підприємствах повинна створюватися відповідна культура управління знаннями, спрямована на заохочення працівників у розповсюдженні та отриманні знань.

При формуванні системи управління знаннями на підприємстві треба враховувати, що знання можуть негативно впливати на розвиток особистості. Тобто, знання можуть блокувати розвиток або навіть руйнувати людський капітал. Наприклад, якщо людина не має відповідного фізичного та психічного здоров'я, то надто велика кількість розумової роботи, щодо отримання знань, може привести к тяжким захворюванням. Людина повинна завжди враховувати свої здібності, фізичні та психічні можливості при прагненні отримати знання. Здатність людини відтворювати та оновлювати знання є запорукою розвитку людського капіталу, який у свою чергу є невід'ємною частиною розвитку суспільства в цілому.

#### **IV. Висновки**

Для створення на підприємстві певних конкурентних переваг за рахунок використання існуючих знань, що впливають на ефективність функціонування підприємства, повинна бути побудована система управління знаннями. При побудові системи управління знаннями на підприємстві необхідно значну увагу приділити дослідженню факторів, що впливають на ефективність функціонування системи управління знаннями, а також взаємозв'язкам між елементами цієї системи. Використання нових знань на підприємствах обумовлює збільшення прибутку. Таким чином, саме систематизація та підвищення ефективності управління знаннями на підприємствах дозволяє значно збільшити ефективність господарської діяльності, в умовах підвищення значення виробництва знань.

**Література:**

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.
2. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию /У. Букович, Р. Уилльямс. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 304 с.
3. Румизен, М. К. Управление знаниями /М. К. Румизен. - М.: ООО «Издательство Астрель», 2004. - 318 с.
4. Управление знаниями: учебное пособие / В. В. Ефимов. - Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 111с.
5. Экономика, основанная на знаниях (теория и практика): учебное пособие / Т.Е. Степанова, Н.В. Манохина. – М.: Гардарики, 2008. – 238 с.
6. Экономика, основанная на знаниях: Учебное пособие / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 352 с.
7. Becker, G. Human Capital. N.Y.; L., 1975. – 353 p.
8. Nonaka, I. The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation/ I. Nonaka, H. Takeuchi. N.Y., 1995. – 284 p.
9. Stewart, T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.; L., 1997. – 391 p.