

**Новікова М.М.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві  
Харківського національного університету міського господарства  
ім. О.М. Бекетова

**Боровик М.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві  
Харківського національного університету міського господарства  
ім. О.М. Бекетова

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ**

У статті розглянута сутність управління знаннями в сучасних умовах глобального інформаційного суспільства. Проаналізовано необхідність організації системи управління знаннями. Визначено зміст організації системи управління знаннями та її основні складові елементи, зокрема підходи та методи управління знаннями

**Ключові слова:** знання, управління знаннями, система управління знаннями, елементи системи управління знаннями, підходи до управління знаннями, методи управління знаннями

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, формування економіки, заснованої на знанні, стає одним з основних стратегічних пріоритетів політики як розвинених країн, так і тих країн, що розвиваються. При цьому, головне полягає не стільки у створенні нового знання, скільки у продуктивному його використанні. Знання є запорукою існування та розвитку будь-якої організації, тобто вони виступають у ролі активу, якому слід приділяти належну увагу. Будь-яка діяльність пов'язана зі знаннями та управлінням ними. Від того наскільки обґрунтовано здійснюється управління знаннями залежить результати діяльності

організації, тобто на ринку завжди знайдеться суб'єкт господарювання, який приділяє знанням більшу увагу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна економічна наука розглядає знання як частину людського капіталу. Дослідженнями цього напрямку економіки присвячені роботи К. Віга, П. Друкера, І. Нотаки, Г. Такеучи, Г. Бекера, Є. Брукінга, М. Блауга, Д. Мінцера, Ф. Махлупа, М. Мелоуна, Д. Стоунхауса, Т. Стюарта, Р. Аккофа, Дж. Беллінгера, Т. Ллойда, Я. Менцера, К.-Е.Свейбі, М. Поляні, Л. Прусака, Т. Давенпорта, П.Сенге, Т. Шульца, А.Л. Гапоненко, Б.Г. Клейнера та інших [1-12]. Значна частина робіт присвячена дослідженню специфіки економіки знань, взаємозв'язків економічного зростання та якості життя, визначенню та оцінці соціально-економічних аспектів становлення суспільства знань, визначенню ролі знань у розвитку соціально-орієнтованій ринкової економіки та ін. Більшість робіт за даною тематикою присвячено дослідженню знань на макрорівні, при цьому, проблеми економіки знань на рівні організації і досі залишаються вивченими в значно меншому обсязі. Тема дослідження проблем управління знаннями є актуальною і важливою в сучасних умовах господарювання, зокрема організація системи управління знаннями.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в дослідженні основ організації системи управління знаннями суб'єктів господарювання, визначення основних складових елементів цієї системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вперше поняття «управління знаннями» з'явилося в середині 90-х років ХХ ст. у великих корпораціях США, де проблеми обробки інформації набули особливої гостроти, ставши критичними. Проведені дослідження з'ясували, що основне вузьке місце – це обробка знань, накопичених менеджерами організації. Саме ці знання забезпечують конкурентні переваги організації. Знання, яке не використовується і не зростає, нарешті застаріває і стає даремним, так само, як і гроші, що зберігаються, не перетворюючись на оборотний капітал, врешті-решт

знецінуюються. Натомість, знання, яке поширюється, отримується й обмінюється, навпаки, генерує нове знання.

В останні роки управління знаннями стає найбільш гострою темою, що обговорюється менеджерами всіх рівнів управління. Здатність організації ефективно використовувати і розвивати знання, впроваджувати їх у розробку та випуск нової продукції (послуг) перетворюється в найважливіший чинник конкурентоздатності організації в умовах інформаційного суспільства.

Успіх діяльності організації у сучасних умовах господарювання залежить від існуючої в організації системи управління знаннями. У загальному розумінні управління знаннями можна представити як сукупність управлінських дій, та засобів, методів та форм організації соціальних стосунків у сфері виробництва, поширення та використання знань, спрямоване на підвищення ефективності цих процесів, що здійснюються у конкретних економічних межах (організації, установи, відділу тощо).

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

Румизен М.К. вважає, що управління знаннями – це систематичний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху компанії, створюються, розподіляються і застосовуються [3].

Управління знаннями в організації можна представити як технологічний процес роботи з інформаційними ресурсами для забезпечення доступу до знань, їх об'єднання і генерації нового знання з метою нарощування ефективності і потенціалу діяльності колективу людей [5]. Оцінка знань тісно пов'язана з оцінкою якості бізнес-процесів, тобто чим вище якість бізнес-процесу, тим більше знань у ньому задіяне. Виходячи з цього управління знаннями в організації можна представити у вигляді циклу, спрямованого на генерацію та отримання знань з метою підвищення якості внутрішніх процесів, які, у свою

чергу, забезпечують появу нового досвіду і таким чином сприяють генерації нового знання.

Головна проблема управління знаннями на сьогодні полягає в тому, як скористатися знаннями, якими володіє організація, оскільки більшість з них «приховано» в головах індивідів тобто співробітників організації. Сучасні дослідження показали, що понад 42 % знань організації знаходиться тільки у головах співробітників і саме від них залежить, стануть ці знання доступними іншим або ні.

Зарубіжний досвід управління знаннями свідчить про те, що вирішити існуючі проблеми можливо лише в тісному контакті між фахівцями різних сфер діяльності організації та фахівцями з інформаційних технологій, а, головне, при зацікавленості менеджерів вищих та середніх рівнів організації в отриманні оперативного доступу до будь-яких інформаційних ресурсів організації в зручній формі та аналізі отриманої інформації в реальному масштабі часу. Для будь-якої сучасної організації, що бажає бути успішною в сьогоdnішній глобальній інформаційній економіці, необхідна інтелектуальна, вичерпна та проста у використанні система управління знаннями, а також система доступу до знань і система отримання нових знань.

Досліджуючи питання організації системи управління знаннями можна сказати, що люди є основним її компонентом, які вирішують проблеми, використовуючи мозковий штурм, нововведення, творчі сили і знання, отримані з досвіду. Спільна праця людей примножує знання, що накопичуються в організації, і покращує умови досягнення потенційного успіху. Організації також необхідні уміло спроектовані і ефективні бізнес-процеси для створення атмосфери колективної творчості. Для сучасних організацій життєво важливо впроваджувати процеси і технології, що сприяють поширенню і спільному використанню знань.

Управління знаннями не може здійснюватися без використання сучасних технологій, які забезпечують швидку і ефективну роботу людей і процесів. Для управління знаннями необхідна технологічна основа, побудована з

використанням відповідної архітектури пошуку знань. Можна сказати, що пошук знань є ключовим аспектом управління знаннями. Неможливо управляти інтелектуальним капіталом організації, якщо до нього немає швидкого і легкого доступу. При здійсненні пошуку знань визначається точна і актуальна інформація, яка може бути негайного використання для вирішення поставлених проблем організації.

Процес управління знаннями в організації повинен здійснюватися в системі управління знаннями. Зміст організації системи управління знаннями в організації, як сукупності різнорідних компонент, представлено на рис. 1.



Рис. 1. Зміст організації управління знаннями

Найбільш ефективним засобом формування, розповсюдження та використання знань в організації є управління систематичним обміном ними. Однак, реалізація такого обміну є досить важким завданням. У багатьох випадках працівники організації не бажають здійснювати обмін знаннями, для того щоб не втратити свою конкурентну перевагу. Саме тому в організації повинна

створюватися відповідна культура управління знаннями, спрямована на заохочення працівників у розповсюдженні та отриманні знань.

До основних складових елементів системи управління знаннями можна віднести: об'єкти та суб'єкти знань; цілі та завдання управління знаннями в організації; процес управління знаннями; функції управління знаннями; підходи щодо управління знаннями; принципи управління знаннями; культуру управління знаннями, тощо.

Об'єктами знань в системі управління знаннями виступають реальні процеси, їх учасники, ресурси що використовуються, моделі організації виробництва, технологій, тощо. Об'єкти знань представляють собою центр, навколо якого формуються інші елементи знань, і все це групується у відповідну систему.

Суб'єктами знань є елементи знань, які формують ці знання, а також користувачі цих знань, в якості яких в окремих випадках можуть виступити одні й ті ж самі робітники організації.

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

Управління знаннями має на меті реалізацію двох основних завдань. По-перше – це ефективне використання знань для підвищення продуктивності, тобто завдяки прискоренню доступу до існуючого в суспільстві знання та засвоєння знання, що здійснюється в процесі навчання, розповсюдження знання, тощо, або зниженню на це витрат. По-друге, завдяки створенню нової продукції (послуг), нових організацій або бізнес-процесів.

Для ефективного управління знаннями необхідно формування певного управлінського підходу, що дозволить враховувати всі властивості знання, як специфічного ресурсу діяльності організації. Аналіз досліджень, присвячених проблемі управління знаннями та інтелектуальним капіталом дозволив виділити основні методологічні підходи до управління знаннями, такі як:

когнітивний або пізнавальний підхід (аналізує процеси виробництва та засвоєння знань організації в основному на індивідуальному рівні, такому як інтелектуальна діяльність);

системний підхід (передбачає сприйняття знання як цілісної системи, що утворюється єдністю різнорідних елементів. Цей підхід допомагає досліджувати знання як комплекс взаємозв'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою);

поведінковий підхід (сприяє наданню допомоги робітникові організації в усвідомленні своїх власних можливостей та здібностей за рахунок підвищення ефективності усіх людських ресурсів, що використовуються в організації);

логістичний підхід (виявляється в організації процесів передачі і засвоєння (інтеграції) знань у формі їх потоків).

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

принцип науковості (передбачає побудову системи управління знаннями на основі наукових рекомендацій, що вимагає використання всього спектру сучасних досягнень науки);

принцип ситуативності (передбачає облік значення навколишнього середовища і зворотного зв'язку для успіху діяльності організації, ухвалення управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуативних чинників);

принцип системності (передбачає облік взаємодії і взаємозалежності всіх компонентів системи управління знаннями в організації);

принцип використання кількісних методів в управлінні знаннями;

принцип розуміння та використання психологічних чинників (передбачає створення умов для найбільш повнішої реалізації особового потенціалу кожного робітника організації та оптимізацію міжособових стосунків у колективі);

принцип демократичного централізму (передбачає надання самостійності

робітникам та відділам організації із збереженням за керівництвом функцій координації);

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

На сьогоднішній день управління знаннями стає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організації оскільки:

сучасні інформаційні технології дають можливість швидко та ефективно обмінюватися ідеями та інформацією;

управлінські рішення ухвалюються більш обґрунтовано, своєчасно і з мінімальними витратами;

знання про споживачів продукції (послуг) організації підвищує результативність стосунків з ними;

знання, отримані організацією спільно із споживачами, стимулюють впровадження нововведень і створення покращеної продукції (послуг);

самонавчаючі організації, стають дієвою формою управління змінами.

Система управління знаннями в організації повинна будуватися на основі створення баз даних, доступ до яких матиме тільки персонал організації. Кожен працівник повинен бути зобов'язаний ділитися з базою даних придбаними знаннями і досвідом, що має відношення до посадових обов'язків. З часом колективний досвід персоналу організації буде інтегровано в єдину систему знань. Кожен працівник організації повинен мати доступ до певних зон, ділянок єдиної системи знань організації і може використовувати отриману з неї інформацію та знання для власного розвитку, а отже, і для розвитку організації.

Система управління знаннями організації повинна виконувати функцію особливої матриці для інформації і генерації її в знання, при цьому чим більше обсяг і складність накопичених в організації знань, тим більше зростає потреба у створення відповідної системи управління знаннями. Особливо системи управління знаннями потрібні в організаціях, де інтелектуальні ресурси грають провідну роль (наприклад, компанії ІТ-індустрії).



**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки, що знання – це багатство будь-якої організації, яке добувається, обробляється та поширюється. Головне в економіці, заснованій на знаннях, полягає не стільки у створенні нового знання, скільки у продуктивному його використанні.

Управління знаннями в організації здійснюється з метою об'єднання знань, накопичених в середині організації із знаннями замовника та використання їх для вирішення поставлених завдань. Знання щодо споживачів складається тільки у ході тісних контактів із ними. Головне, щоб ці знання зробили споживача «прозорим». При цьому нова продукція (послуги) повинна володіти явними перевагами при порівнянні з продукцією конкурента.

Швидкий доступ до необхідних знань відіграє первинну роль, оскільки дозволяє значно підвищити якість щоденних ділових процесів в організації. Цілеспрямоване використання й удосконалення знань вивільняє величезний потенціал розвитку та зростання організації, який не може бути реалізований за допомогою традиційних концепцій реорганізації та модернізації. Вирішити ці проблеми дозволяє організація системи управління знаннями.

Напрями подальших досліджень пов'язані з уточненням, розширенням та систематизацією складових системи управління знаннями в організації та обґрунтуванням взаємозв'язків між ними.

#### **Бібліографічний список:**

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. – 111 с.

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. Dosi G. Technical Change and Economic Theory / G. Dosi. L., 1988. – 338 p.
9. Freeman C. New Explorations in the Economics of Technological Change. Printer / C. Freeman, L. Socte. L., 1990. – 262 p.
10. Knowledge Management in the Learning Society. P., 2000. – 257 p.
11. Nonaka, I. The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation/ I. Nonaka, H. Takeuchi. N.Y., 1995. – 284 p.
12. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.; L., 1997. – 391 p.