

## ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ В КОРПОРАЦІЇ

У статті визначено роль менеджменту знань (МЗ) як критичного елементу культури навчання та фактору створення конкурентних переваг. Уточнено термін „менеджмент знань” як стратегічного активу – каталізатора синергійного ефекту, за необхідної умови урахування контексту. Визначені бар’єри на шляху забезпечення ефективності МЗ. Розроблено моделі організації основних потоків корпоративних даних та процесної організації МЗ.

In this articles the role of knowledge management (KM) like a critical element of organizational learning and a factor of competition preferences creating is defined. We have cleared the definition of KM, as a strategic active, catalizer of strategy effect, under necessary condition of context needed. Barriers of KM efficiency supplement are defined. Models of the main corporative data flows organization and KM process organization are developed.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Підвищення уваги до менеджменту знань у контексті організаційного навчання у останні роки викликане пошуком потенціалу, використання якого зробить його активом, який спроможний забезпечити конкурентні переваги. Тому є кілька причин:

- ✓ зміна пріоритетів чинників виробництва від капіталу як матеріальних активів до фактору праці (людські ресурси), особливо інтелектуального внеску;
- ✓ збільшення динамки бізнесового середовища;
- ✓ підвищення вимогливості до бізнесу з боку споживачів;
- ✓ збільшення незадоволеності менеджерів і персоналу від традиційної системи управління, заснованої на командуванні і контролі;
- ✓ інтенсифікація конкурентної боротьби за умов глобалізації.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Нагадаємо, що дослідженням постійних організаційних змін (з найбільш відомих) присвячені праці Хемела [1,с.7-14], Хемела та Лібера, Хемела і Прахалада [2,с.70-90], Коллінза і Пораса, Д’Авенті [3,с.96-183], Портера [4,с.17-26], Ленда та Джермана [5,с.78-93], Мінцберга [6,с.76-112]. З точки зору „прориву” у якості менеджменту цікаво порівняти основні підходи вказаних авторів. Так, Хемел і Прахалад, по-суті, вважають, що спектр конкуренції обмежується лише творчою фантазією (її продуктивністю та ефективністю застосування). Коллінз і Порас вважають, що основною відзнакою компанії із баченням майбутнього є її концентрація на ідеологічному підґрунті – контексті, що залишається незмінним. Компанії з моделлю управління, заснованої на картках збалансованого рахунку (Нортон і Каплан), фокусують увагу на впровадженні планів з використанням вимірювання стратегічних ресурсів і зворотного зв’язку. Д’Авенті звертає увагу на динаміку і турбулентність конкуренції. „Гіперконкурентне середовище” (за визначенням Д’Авенті) призводить до того, що компанії постійно змінюють конкурентні підходи, вони вимушені постійно перетворювати і впорядковувати запроваджені ідеї, підіймати або знижувати бар’єри, чи взагалі порушувати їх, аби досягти тимчасових конкурентних переваг. Портер вважає, що саме економічні сили грають вирішальну роль у формуванні структури галузі та набутті конкурентних переваг. За Портером, фірми отримують найкращі результати за умов сталих правил галузевої конкуренції та наявності чітких інституціональних норм. Ленд і Джерман, виходячи з концепції траєкторії руху організації, як послідовності дискретних точок зміни стану, вважають, що у загальному випадку можуть виникнути нові (інші) послідовності точок зміни стану організації. Нарешті, Мінцберг із співавторами інтегрують різноманітні підходи щодо правил і моделей при

побудові стратегії, використовуючи метафори і навіть характерні символи звірів, що підкреслює неформальний, якісний підхід до виробки конкурентної стратегії.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** У контексті конкуренції наголошується, що ефективна стратегія менеджменту людських ресурсів дозволяє бізнесу диферентувати себе на конкурентних ринках та визначитися з креативними проривами. Таненбаум і Дюпре-Бруно [7,с.82-171] розглядають політику інновацій у людському ресурсі сумісно із технічними та адміністративними інноваціями. Навчання та інновативність є важливими каталізаторами генерації ідей, яка може бути поціленою або на проблему, або на знання. Також дослідники відзначають такі чинники, як неусвідомлені розумові звички, які оперують ходом думок індивіда і покоління, та підключення (або інтенсифікацію роботи) до того часу менш задіяних у генерації ідей частин мозку і використання неординарних ідей. Однак дослідженням щодо визначення „менеджменту знань”, як стратегічного активу – каталізатора синергійного ефекту, за необхідної умови урахування контексту, не надано жодним із дослідників.

**Формулювання цілей статті.** Тому метою нашого дослідження є уточнення терміну „менеджмент знань”, визначення його ролі у розбудові засад стратегічної корпоративної ефективності та механізмів її забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Люди можуть, у загальному випадку:

- 1) підтримувати зміни, розповсюджуючи позитивні знання;
- 2) чинити опір, базуючись на негативних знаннях;
- 3) не вміти скористатися з цінних знань.

Дифузія, адаптація та використання, як результати генерованих ідей як раз і дозволяють знімати бар'єри і зробити прорив. Прориви можна характеризувати їх інтенсивністю, глибиною змін, охоптом чи покриттям множини організаційних потреб. Вони також пов'язані з силою, примушуванням, переконанням, освітою, сприянням, розумом та інтелектом, емоціями та індивідуальністю. Виходячи з того, що дифузія знань здійснюється всередині соціальних систем, соціальна структура може мати суттєвий вплив на розповсюдження нових ідей, незалежно від того, що нові споживачі є покупцями або продавцями прориву. Таким чином, у постійно змінному та все більш турбулентному оточенні, організації вимушені вишукувати нові засоби отримання і утримання конкурентних переваг, та за думкою Друкера, повинні використовувати такий найбільш стабільний і тривалий потенційний ресурс, як знання. Нова економіка рухається від поточного матеріального виробництва до конструювання нових технологій, від переробки фізичних ресурсів – до обробки знань, від використання „сировинної” енергії – до використання і впровадження ідей. Як вказував Друкер, ще на початку 90-х років минулого століття, класичні фактори виробництва – земля, люди і капітал – постають дедалі другорядними перед знаннями. Дві фундаментальні сили, що докорінно змінюють управлінську парадигму – це, по-перше, глобалізація, а по-друге, інформатизація, що пов'язані із революцією в обробці інформації, телекомунікаціях („інфоком”) та Інтернет-технологіях.

Сумісно розглянуті феномени призводять до того, що ми маємо перетворення економіки конкурентних переваг, заснованих на інформації, у таку, що базується на створенні знань. Більшість доданої вартості майже у всіх галузях бізнесу створюється саме за рахунок знань, а не матеріальних ресурсів.

Тому актуальним завданням менеджменту постає мобілізація ресурсів знань індивідів і команд у ланцюжку створення вартості.

Звичайно, що спеціальні знання стають продуктивними, якщо тільки вони інтегровані у задачу, що, присутності і є зараз базисом цільового існування будь-якої організації. У економіці, заснованої на знаннях, індивіди, які залучені до вироблення знань, виконують, символічно-аналітичні послуги, роблячи, у тому числі, ідентифікацію проблем та їх розв'язання, як це практикують консультанти, брокери, професори, тощо. Причому цінність цих послуг не є лінійною функцією витраченого часу, а залежить у більшій мірі від

креативності. А. Залезнік [8,с.53-65.] назвав це „сировинною працею”: обміркування та відпрацювання ідей залежно від продуктів, ринків, споживачів.

Менеджмент вчиться, як навчатися, і тому час впровадження технологічних чи управлінських інновацій, особливо в галузях з великою інтенсивністю конкуренції, зменшується. Визначення створення вартості розширилося, не обмежуючись тільки операційною ефективністю, а враховуючи також її сприйняття споживачем. У конкуренції, що заснована на знаннях, фірми-виробники і постачальники повинні вчитися у споживачів, відкрити свої знання для них, і, нарешті, вчитися разом. Таким чином створюється невідчутний актив, що підвищує цінність для обох сторін, і, зокрема, доповнює ланцюжок вартості продуцента. На практиці компанії у кількох галузях вже розглядають споживачів, як джерело своєї компетенції [4].

Таким чином, на заснованих на знаннях гіперконкурентних ринках досягнення стабільних конкурентних переваг залежить від інновативних спроможностей корпорації. Найвищого пріоритету менеджменту набуває швидке утворення і дифузія всередині фірми та між партнерськими фірмами, що дозволяє говорити про знання як необхідний ресурс конкурентних переваг на перспективу.

Як у більшості ергономічних систем, де основною перешкодою нововведень є людський фактор, те ж стосується ефективного менеджменту знань. Основні бар'єри до ефективного менеджменту знань можна класифікувати за основними групами власників:

#### 1. Організація.

Потребує багато часу, праці, грошей.

Персонал зайнятий основними функціями, а менеджмент знань потребує додаткової роботи.

Обмеження технологій управління знаннями.

Важко відстежувати тимчасові проекти.

Інформація може бути відірваною від контексту.

Інформаційне перевантаження.

Персонал не бачить корисності систем.

Складність кодування неформального („tacit”) знання.

Популістське розуміння менеджменту знань.

Менеджмент знань потребує відповідного контролю людей.

Потрібна міцна позитивна організаційна культура.

Введення посади заступника першого керівника-менеджера знань може дати персоналу і керівництву помилковий сигнал.

#### 2. Групи або команди

2.1 Винагородження за індивідуальні зусилля стимулюють приховування знань.

2.2 Страх звинувачення і критики з боку колег і керівництва.

2.3 Недостатня повага до інших функцій і процесів.

2.4 Недостатня повага, довіра, відсутність спільних цілей.

2.5 Необхідність додаткових трудових зусиль, щоб задокументувати групові процеси.

#### 3. Індивіди

Небажання поділитися інформацією.

Знання є джерелом влади, кар'єри і винагородження (або покарання).

Конкуренція між професіоналами.

Почуття гідності і статусу у разі ексклюзивності знання, і навпаки, страх зменшення поваги у разі розподілу знань.

Добрим засобом обміну ідей, створення і розповсюдження знань є створення віртуальних професійних спільнот, але доки, поки учасники не відчують у цьому необхідність.

Загальний процес (прямий контур) вміщує наступні послідовні етапи:

1. Створення знань.

2. Перевірка правдивості.

3. Форматування знань.
4. Розповсюдження знань.
5. Використання знань.

Одним із завдань менеджменту знань є організація руху потоків корпоративних знань. Ясно, що існує певна множина необхідних потоків, до яких можна, на наш погляд, віднести наступні потоки знань, як відображено схематично на рис.1.:

- ✓ від набору операційних стратегій (ОС) – до бізнесових операцій (БО), та зворотне;
- ✓ від правил ведення бізнесу (ПВБ) – до операційних стратегій
- ✓ від інтелектуальних активів (ІА) – до правил ведення бізнесу;
- ✓ від бази зовнішніх знань (БЗЗ) – до інтелектуальних активів організації, та зворотне;
- ✓ від операційної стратегії – до інтелектуальних активів;
- ✓ від сховища даних – до множини операційних стратегій, та зворотне;
- ✓ від господарів процесів (ГП) – до правил ведення бізнесу;
- ✓ від споживацьких вимог (СВ) – до сховища даних, тощо.

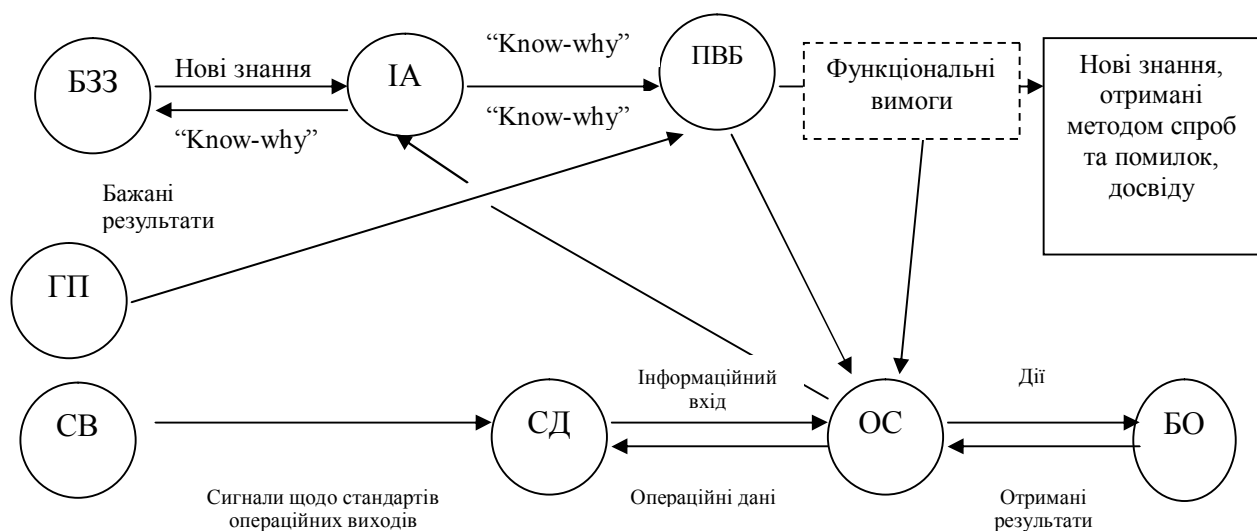


Рис.1. Мережева модель організації потоків корпоративних даних

Отримання конкретних переваг з точки зору технологій менеджменту означає розбудову унікального ланцюжку створення вартості.

В теорії конкуренції вартість (цінність) кількісно вимірюють сумою грошей, яку споживачі схильні сплачувати за корпоративну пропозицію.

Інакше кажучи, це валовий дохід, як функція ціни і кількості проданих одиниць товару.

На відзнаку від собівартості, цей параметр може характеризувати міцність конкретних позицій корпорації.

Відштовхуючись від методології М. Портера спробуємо побудувати ланцюжок створення вартості для системи виробництва знань. Очевидно, цей ланцюжок буде складатися як з функцій перероблення знань, так із функцій інфраструктури менеджменту знань з виходом на продуктивну силу знань.

Оскільки продуктивність знань дуже складно оцінювати у грошових одиницях, скажімо приросту прибутку, або інших фінансових показників, логічно робити це за допомогою інших індикаторів, базованих на продуктивності операційної системи і процесів, та вимірюванні показників організаційного навчання. Слід підкреслити, як показує наведена схема, не фінансові показники відображають базові компетенції корпорації. Наведена методологія відображена схематично на рис.2.

Інфраструктура менеджменту знань					Продуктивність знань
Адміністративний менеджмент (АМ)					
Кадри (К)					
Спроможність до збереження знань (СЗЗ)					
Зв'язок із споживачем та постачальниками (ЗСП)					
Здобування знань	Створення нових знань	Захист знань	Інтеграція знань	Дифузія знань	
Процес менеджменту знань					

Рис. 2. Схема створення вартості знань

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Підсумовуючи сказане, пропонуємо наступну схему організації процесу менеджменту знань (рис.3.).

Знання відрізняються від „просто” інформації тим, що знання є людська дія, результат мислення, утворений у теперішній момент, який належить громаді, циркулює між різними спільнотами різними шляхами та створюється на межах старого. Створення знань передбачає часті, неформальні, персональні взаємини. Таким чином, робота із знаннями заснована на комунікаціях, особливо дискусіях, обговорені, аргументації, дебатах і переговорах.

Менеджмент знань можна визначити, як процес постійного відстеження їх відповідності до існуючих та виникаючих потреб, ідентифікації та використання існуючих та потрібних активів знань, та розроблення нових можливостей бізнесу. З іншого боку, можна визначити менеджмент знань, як ефективне застосування існуючих можливостей ІТ, для чого інформація переробляється у дії за допомогою креативності, інновативності індивідів, що дозволяє підвищити організаційний потенціал конкурентоспроможності.

До системи менеджменту може бути включений головний менеджер знань (на засадах віце-президента корпорації), який ставить за мету координацію інфраструктурних і функціональних компонент системи менеджменту знань. Він також робить аудит ресурсів знань і визначає, які саме параметри системи вироблення знань є пріоритетними і потребують розвитку, у залежності від організаційної місії та бачення. Для забезпечення ефективного менеджменту знань та ефективної праці головного менеджера знань, ланцюжок створення вартості знань (ЛСВЗ) треба інтегрувати у загально-корпоративній ланцюжок створення вартості (див. рис.4).

Не дивлячись на високу динаміку оновлення знань, є базові знання, які відображають основні корпоративні компетенції. Саме добра система менеджменту знань дозволяє отримувати конкурентні переваги за рахунок повторного використання знань (економія коштів і часу).

Здобування знань пов'язано з постійними інноваціями, тобто з підходами BPR, TQM, організаційним навчанням. Світові лідери вважають, що ІТ становлять основу (необхідну умову) здійснення постійних змін: Інтернет, сховище даних, здобування даних, бази даних, тощо. Тому менеджмент знань можна визначити як процес постійного відстеження їх відповідності до існуючих та виникаючих потреб, ідентифікації та використання існуючих та потрібних активів знань, та розроблення нових можливостей бізнесу. З іншого боку, можна визначити менеджмент знань як ефективне застосування існуючих можливостей ІТ, для чого інформація переробляється у дії за допомогою креативності, інновативності індивідів, що дозволяє підвищити організаційний потенціал конкурентоспроможності.

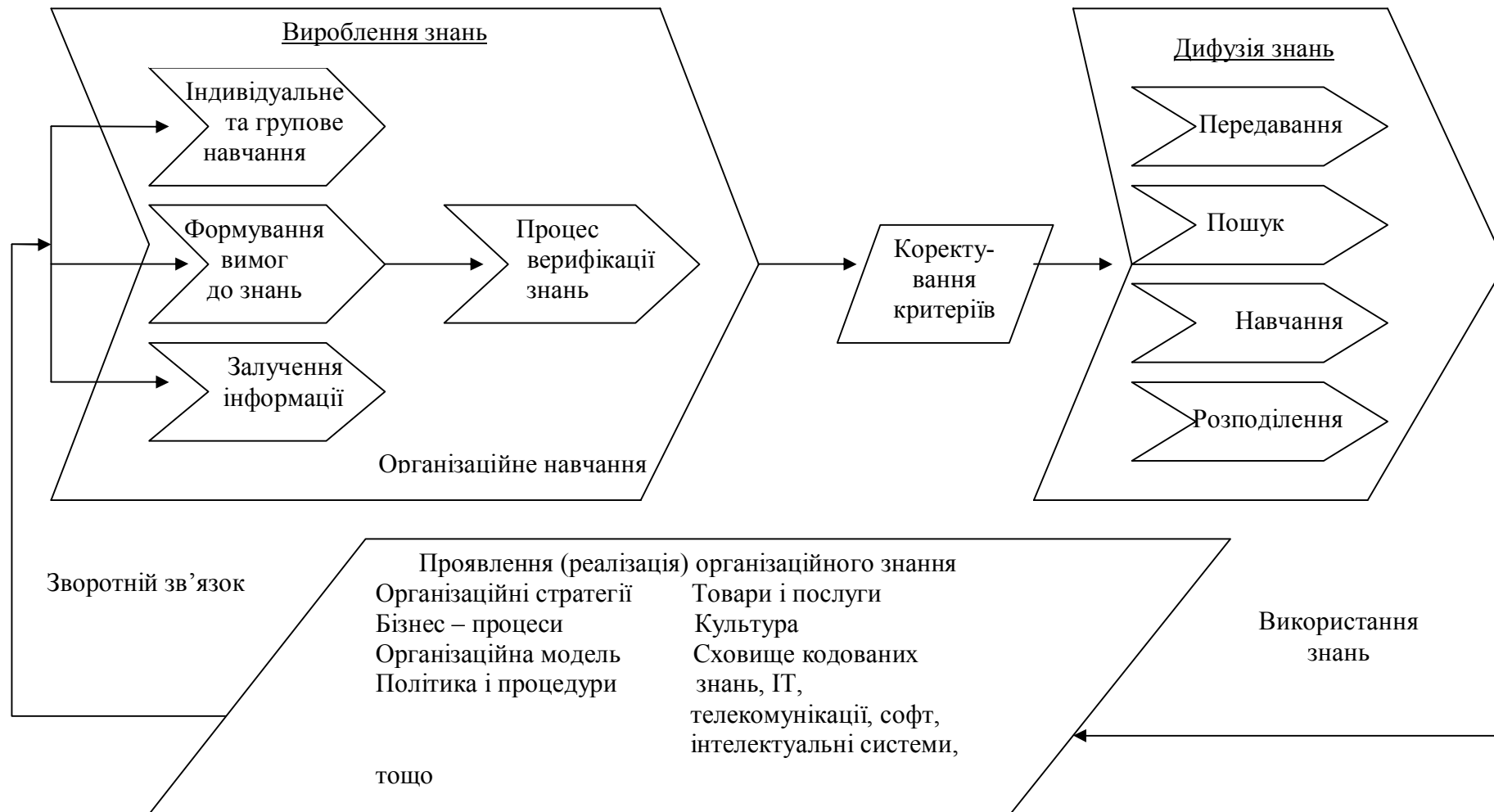


Рис. 3. Процесна організація менеджменту знань (позначення блоків – у відповідності до стандартів ІДЕФ):

- - процес трансформації знань;
- ▭ - встановлення правил

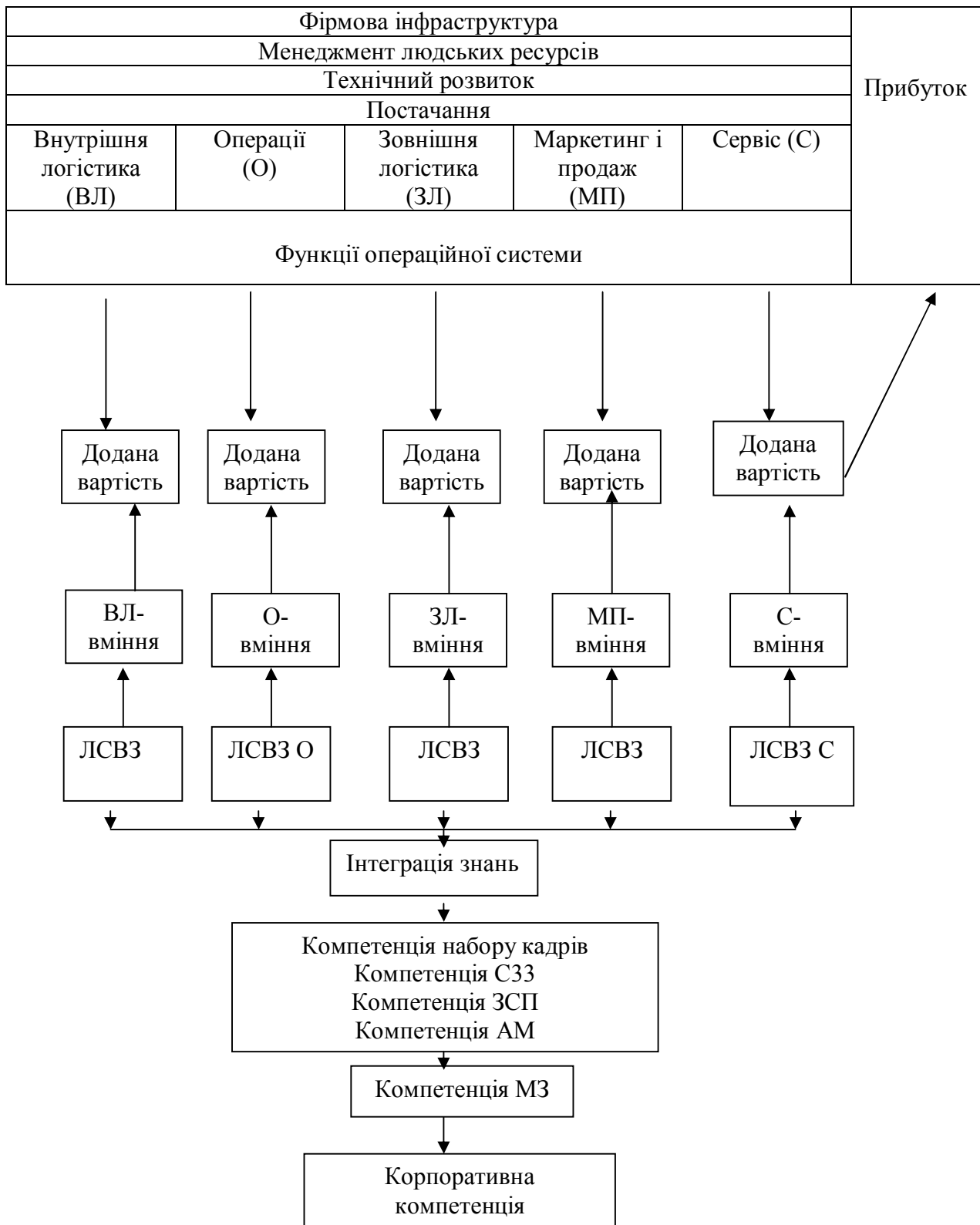


Рис. 4. Інтеграція ланцюжку створення вартості знань у загальнокорпоративний ланцюжок створення вартості

Тому концепція менеджменту знань є набагато ширшою, ніж BPR або організаційне навчання. Якщо ставити менеджмент знань у голову кута, то схематично це можна відобразити, як це зроблено на рис.5.



Рис.5. Менеджмент знань як основа організаційної креативності

Відповідно до глобальних змін стратегія фірми змінюється від продуктової до заснованої на знаннях. Предметом подальшого розвитку досліджень у створенні механізму організації і управління менеджментом знань повинно, на нашу думку, стати: створення організаційно-технологічної підсистеми отримання знань і формування структури менеджменту інформаційної безпеки.

### Література

1. Hamel G. Strategy innovation and the quest for value / G. Hamel // Sloan Management Review. – 1998. – Vol.39, 2 – P. 7-14.
2. Hamel G. Killer strategies that make shareholders rich / G. Hamel, R.B. Lieber // Fortune. – 1997. – Vol.135, 12 – P. 70-90.
3. D'Aveni R.A. Waking up to the new era of hypercompetition / R.A. D'Aveni // Washington Quarterly. – 1998. – Vol.21, 1 – P. 96-183.
4. Porter M.E. Competitive Strategy / M.E. Porter // Free Press. – New York, – 1980. – P. 323.
5. Land G. Breakpoint and Beyond: Mastering the Future / G. Land, B. Jarman // Today Harper Collins – New York, – 1993. – P. 456.
6. Mintzberg H. Strategic Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management? / H. Mintzberg, Ahlstrand B., Lampel J. // Prentice-Hall, London. – 1998. – P. 273.
7. Tannenbaum S.I. The relationship between organizational and environmental factors and the use innovative human resource practices / S.I. Tannenbaum, Dupree-Bruno L.M. // Group & Organization Management. – 1992. – Vol.19, 2 – P. 82-171.
8. Zaleznik A. Reel work / A. Zaleznik // Harvard Business Review. – 1997. – P. 53-65.