

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті обґрунтовано важливість знань у підвищенні конкурентних переваг підприємства, запропоновано методичні положення з формування системи управління знаннями на підприємстві на підставі врахування значущості інноваційно-комунікаційних процесів.*

*В статье обоснована важность знаний в повышении конкурентных преимуществ предприятия, предложены методические положения по формированию системы управления знаниями на предприятии на основе учета значимости инновационно-коммуникационных процессов.*

*In the article importance of knowledge in the increase of competitive advantages of enterprise is grounded, methodical positions on forming of knowledge management system on an enterprise on the basis of account of importance of innovative and communication processes are suggested.*

*Ключові слова: знання, система управління знаннями, складові системи управління, інноваційна комунікація.*

В умовах глобальних перетворень у виробничих та інформаційних технологіях, широкого використання в практичній діяльності суб'єктів господарювання досягнень науки та накопиченого досвіду матеріальні активи утворюють лише незначну частину реальної вартості підприємства. Основними ресурсами розвитку стають люди та знання, якими вони володіють, інтелектуальний капітал та зростаюча професійна компетенція кадрів. Отже, для постіндустріального суспільства характерною є економіка, що ґрунтується на знаннях, головний ефект якої полягає не у випуску високотехнологічної продукції, а в поширенні її використання в усіх галузях та сферах. Крім того, важливим в економіці знань є не стільки створення знань, скільки його продуктивне використання.

В сучасних умовах господарювання підприємства змушені вирішувати такі складні завдання, які передбачають розвиток передових знань та максимально ефективно їх використання. Зазначене обумовлене наступним:

1) в умовах швидкої та непередбачуваної зміни ринкового попиту підприємства повинні навчитись розуміти та адаптуватися до того, що відбувається навколо них;

2) сучасні інформаційні технології зробили можливим залучення в господарський оборот невеликих сегментів ринку та індивідуальних споживачів, створюючи жорстке конкурентне середовище для задоволення специфічних потреб споживачів;

3) світова конкуренція вимагає такого рівня ефективності та новаторства, який може бути забезпечений лише за умови найбільш повного використання знань [3].

Знання завжди були важливим фактором соціально-економічного розвитку суспільства. Однак в останні роки змінився процес отримання нового знання. Відбулося кардинальне оновлення інструментів, за допомогою яких створюються, розповсюджуються та використовуються знання. Нові засоби оброблення, пересилання інформації, розподілені інформаційні мережі зробили рутинними ті процедури, які були неможливими ще 20 – 30 років тому. В цих умовах розвиваються нові управлінські технології та підходи в менеджменті.

Проблеми управління знаннями на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях господарювання досліджувались багатьма вченими, серед яких Демінг У. Е., Друкер П., Маршалл А., Мільнер Б. З., Нонака І., Такеучи Х., Тоффлер Е., Шумпетер Й. [1 – 7]. Проте деякі питання потребують подальшого вивчення та розвитку.

Метою даного дослідження є удосконалення методичних положень щодо формування системи управління знаннями на сучасних підприємствах на підставі інноваційно-комунікаційного аспекту.

В наукових дослідженнях знання розглядаються як важливий економічний фактор різними економічними та управлінськими теоріями. Так, на думку Е. Тоффлера знання є ресурсом управління та влади. Крім того він стверджував, що знання спроможні замінити всі інші ресурси [7]. О. Маршалл також відзначав велику роль знань в економічних процесах, розглядаючи знання як одну з рушійних сил виробництва [2]. Цікавою є також думка представника австрійської економічної школи – Й.

Шумпетера. Він підкреслював, що поява нових товарів, методів виробництва, ринків, матеріалів є результатом нових комбінацій знання, надаючи тим самим особливого значення комбінуванню формалізованих знань як одному зі способів їх створення [5]. Про важливість знань говорить також У. Е. Демінг. Він відзначає важливість знань як для розвитку окремої особистості, так і для розвитку всього підприємства в цілому [1].

Значний вплив на формування поглядів вищого керівництва компаній на управління знаннями здійснила теорія інформаційного суспільства П. Друкера [6]. Він підкреслював, що людство вступило в нову економіку – інформаційну, основну роль в якій відіграє знання, і визнавав, що знання – це єдиний ресурс, який має велике значення. В своїх дослідженнях П. Друкер передбачив завершення епохи масового виробництва, що базується на використанні фізичної праці, та настання ери, яка ґрунтується на знаннях, тобто економіки знань, де основним економічним ресурсом є вже не капітал, природні ресурси та праця, а знання. Головну роль при цьому відіграє працівник, який здатен створювати знання. На думку П. Друкера, основна проблема усіх підприємств, що функціонують в економіці знань, – це створення систематизованої методики управління перетвореннями. Підприємство має бути готовим відмовитись від застарілого знання та навчитись створювати нове шляхом постійного удосконалення усіх видів діяльності, пошуку нових способів використання своїх досягнень, безперервних інновацій.

Отже, в умовах постіндустріального суспільства та економіки знань підприємства мають збирати велику кількість знань щодо вирішення певних проблем, задоволення запитів споживачів, взаємодії з державними органами тощо. Ці знання повинні відповідним чином зберігатись, організовуватись та розподілятись для користі всього підприємства та членів його колективу. В зв'язку з цим одним з ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності є управління знаннями.

Управління знаннями можна визначити як процес трансформації інтелектуальних активів у прибуток підприємства. Управління знаннями передбачає їх ідентифікацію, вилучення, зберігання, перетворення, розподіл і використання. Управління знаннями робить можливим використання колективного досвіду та знань і їх перетворення в

корпоративний капітал. Управління знаннями включає різні складові, а саме: обмін знаннями, управління зовнішніми потоками інформації, навчання, структуризацію знань, управління взаємовідносинами з клієнтами тощо.

Для прийняття ефективних і адекватних управлінських рішень необхідне створення системи управління знаннями. Інформація та інтелектуальні активи підприємства розподілені в базах даних і знань, документах, електронній пошті, звітах, у персоналу. В зв'язку з цим система управління знаннями покликана створити на підприємстві єдиний інформаційний простір, організувати спільну роботу працівників для придбання, надання та обміну знаннями, забезпечити доступ до єдиної корпоративної бази знань та створити умови для ефективного використання знань персоналу в спільних інтересах. Ця система має організувати управлінські дії на базі всіх інформаційних ресурсів підприємства.

В сучасній науковій літературі управління знаннями передбачає наявність двох взаємопов'язаних складових, а саме – організаційну та технологічну. Організаційна складова – це політика підприємства відносно управління знаннями, тобто різноманітні процедури, що дозволяють підприємству зберігати, структурувати, та аналізувати інформацію для того, щоб ефективно її використовувати. Технологічна складова допомагає здійснити ці управлінські процедури. Проте, на думку автора, даний перелік складових необхідно доповнити ще комунікаційною складовою. Зазначене обґрунтовується наступним.

Управління знаннями є комунікацією щодо створення когнітивного потенціалу підприємства, тобто його можливість визначати характер, зміст і механізми створення, розповсюдження та використання знань. Таким чином, когнітивний та комунікативний аспекти невіддільні один від одного. Знання за своєю природою є комунікативними, оскільки пошук та вилучення знань відбувається на підставі відбору та розуміння певної інформації та повідомлення цієї інформації; крім того, знання формується на підставі досвіду людей, обміну між ними повідомленнями та інформацією. Комунікативна природа знання також виявляється в тому, що воно забезпечує інтегрованість особистих знань індивідів. Отже, кожен етап управління знаннями пронизаний комунікативною взаємодією.

Основна мета комунікації в управління знаннями полягає в об'єднанні знань, накопичених на підприємстві, зі знаннями споживачів,

клієнтів і використанні цих сукупних знань для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Для досягнення цієї мети комунікація вирішує такі завдання в управлінні знаннями: розвиток власної сфери знань через залучення глобальних знань, інвестування в людський капітал для розширення можливостей засвоєння та використання знань, інвестування в технології знань.

Стосовно управління знаннями в умовах інноваційно-структурних перетворень економіки доцільно виділити інноваційну комунікацію підприємства. Інноваційна комунікація спрямована на пошук та розроблення інноваційних рішень та їх впровадження. Вона виникає там, де учасники інноваційного процесу обмінюються інформацією, знаннями, продуктами інтелектуальної діяльності. Інноваційна комунікація відповідає за такі вагомні напрями, як: постановка інноваційних завдань і розроблення інноваційних проектів; створення творчого колективу та мотивація його учасників; пошук, оброблення та накопичення науково-технологічної інформації, необхідної для інноваційного прориву; залучення зовнішніх джерел знань та стороннього досвіду і технологій; апробація інноваційних рішень в професійному середовищі; патентування та захист прав інтелектуальної власності; презентація, просування та продаж інноваційних рішень; впровадження та підтримка інновацій.

Враховуючи відзначенні положення в загальній системі управління знаннями на підприємстві доцільно сформулювати такі взаємопов'язані компоненти:

1. Інфраструктура знань, що включає структуру та процеси підприємства, а також джерела знань.

Керівництво будь-якого підприємства, де створюється система управління знаннями, має перш за все розуміти свою структуру та процеси, а також визначити знання, необхідні для успішного виконання цих процесів, та джерела їх отримання. Загальна структура та бізнес-процеси обумовлюють організацію процесів управління знаннями.

2. Культура знань.

Для створення ефективно функціонуючої системи управління знаннями на підприємстві керівництво має забезпечити формування середовища, що сприяє обміну знаннями. Ефективна культура знань

включає усвідомлення важливості ролі людини як носія знань та створення зацікавленості в обміні знаннями.

### 3. Технологія знань.

В якості основних технологій, що підтримують управління знаннями, доцільно виділити такі: технології дослідження даних і текстів, управління документообігом, організації спільної роботи, підтримки прийняття рішень.

### 4. Інноваційна комунікація.

В системі управління знаннями інноваційна комунікація як процес обміну результатами творчої діяльності, сприяє збільшенню капіталізації бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, ключовим моментом створення системи управління знаннями на підприємстві є усвідомлення того, що знання – найважливіший ресурс, який спроможний зробити підприємство конкурентоспроможним. Знання повинні працювати та приносити підприємству прибуток. Саме такі знання можуть стати інтелектуальним капіталом підприємства.

Подальші дослідження в напрямі формування системи управління знаннями на підприємстві передбачають доцільність визначення мети, завдань та відповідальних осіб в межах кожної з зазначених компонент системи.

*Література:* 1. Деминг У. Э. Новая экономика / У. Э. Деминг. – М. 6 Эксмо, 2006. – 364 с.; 2. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – 350 с.; 3. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 620 с.; 4. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 348 с.; 5. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982, 620 с.; 6. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. – Oxford : Butterworth Heinemann, 1993. – 348 p.; 7. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. – N. Y. : Bantam Books, 1990. – 320 p.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Прізвище: Ріпка

Ім'я: Дар'я

По-батькові: Олександрівна

Назва організації: Харківський національний економічний  
університет

Науковий ступінь: к. е. н.

Посада: доцент кафедри економіки, організації та планування  
діяльності підприємства