

УДК 005. 941: 33

І.Г. ШАВКУН (доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту)

Я.С. ДИБЧИНСЬКА (кандидат філологічних наук, доцент кафедри ділової комунікації)

Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна

E-mail: shavkun@mail.zp.ua

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗНАННЯМ: ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ

Стаття присвячена аналізу існуючих підходів до концептуалізації управління організаційними знаннями як процесу свідомого створення, структуризації і використання бази знань компанії в умовах глобалізації, поширення інформаційних технологій, що ознаменувало перехід до епохи, де найціннішим ресурсом організації стають такі інтелектуальні продукти, як "ноу-хау", знання компанії.

***Ключові слова:** управління знаннями, організаційне знання, креативний менеджмент, економіка знань*

Вступ

Для сучасної економіки знання є стратегічним активом компанії, а їхнє створення і використання стають джерелом зростання, що визначає конкурентоспроможність компаній, регіонів і країн. Невід'ємним атрибутом економіки, заснованої на знаннях, є глобальність, базовою основою - генерування, розподіл і використання знань, а інфраструктурою - всесвітня інформаційна мережа. Відтак, сьогодні знання виступають визначальним ресурсом організації, а ефективне управління знань - значущим чинником її розвитку. За умов непередбачуваного, стрімко мінливого ринку здатність менеджменту адаптувати діяльність персоналу до викликів економіки, заснованої на знаннях, стають запорукою забезпечення конкурентоспроможності компанії та її відповідності вимогам часу.

Мета дослідження. Виходячи з необхідності системної рефлексії наявних практик управління знаннями, вважається актуальним з огляду на зміну ролі знань в управлінні організації проаналізувати існуючі підходи до концептуалізації даного феномена, визначити його складові, принципи, спрямованість та значущість для сучасного суспільного розвитку.

Обговорення проблеми. Спробі окреслити основні підходи до концептуалізації управління організаційними знаннями, на наш погляд, доцільно, щоб передувало визначення понять, релевантних для встановлення сутності та спрямованості зазначеного феномена. Передусім, йдеться про такі ключові, як "економіка, що базується на знаннях", або "економіка знань" (knowledge based economy), «організаційне знання» (organizational knowledge), «креативний менеджмент» (creative management), а також низку інших дотичних понять. Поняття "економіка, що базується на знаннях" (knowledge based economy), або "економіка знань", було започатковано Ф. Махлупом майже півстоліття тому для позначення орієнтованого на

виробництво знань сектора економіки, на відміну від попередніх економічних укладів, що спиралися на фізичну або машинну працю, а головним ресурсом виступали або земля (за часів середньовіччя), або капітал (в умовах індустріального суспільства) [1]. У сучасній економічній літературі поширено визначення, запропоноване фахівцями Світового банку: економіка знань - економіка, яка створює, розповсюджує і використовує знання для прискорення власного зростання і підвищення конкурентоспроможності.

Як соціально-економічне явище економіку знань відрізняють наступні відмітні риси. Перш за все, значна залежність продуктивності від використання науково-технічних досягнень, а також від якості інформації та менеджменту. Причому наявне зміщення акценту з матеріального виробництва у бік інформаційної діяльності. Відбувається глибока трансформація організації виробничого процесу виробництва з одного боку, від стандартизованого масового - у напрямок «кастомізації» (гнучкого адаптування до мінливих вимог споживачів), а з іншого - від вертикально інтегрованої організації до горизонтальних мережевих взаємовідносин і взаємозв'язків між підрозділами. Унаслідок розгортання соціально-економічних глобалізаційних процесів посилюється незалежність від національних кордонів капіталу, виробництва, менеджменту, ринків праці, інформації і технології. Те саме стосується й технологічних змін, у основі яких - інформаційні технології, що перетворюють матеріальну основу сучасного світу і набувають усе більш революційного характеру [2].

Зростаюча взаємозалежність ринків капіталу і нових технологій зумовлює зменшення матеріально-ресурсних та просторових меж темпів зростання. Це супроводжується посиленням соціальної орієнтації нових технологій, а використання нових знань, продуктів і послуг набуває глобального характеру. У контексті економіки знань змінюється парадигма соціально-економічного розвитку, оскільки докорінно змінюється роль знань в управлінні організації: з умови управління вони перетворюються на його об'єкт. Відтак, актуалізується необхідність формування бази знань задля структуризації знання як об'єкту управління. Такий підхід, на відміну від традиційних концепцій менеджменту, уможливорює безперервність розвитку інтелектуального потенціалу організації за рахунок внутрішньоорганізаційних факторів.

Головним показником ефективності менеджменту організації стає створення нових ринків завдяки, передусім, здатності до нововведень - інноваційності. Причому визначальними тут виступають не технологічна складова, а виключно відповідність суспільним потребам, попиту, діловій стратегії. У обіг навіть введено нове для практики менеджменту поняття - *just in time knowledge* - своєчасне знання [3]. У зв'язку з предметом дослідження доцільно зазначити, що «дані», «інформація» і «знання» - це не тотожні поняття. На відміну від даних як неструктурованих цифр і фактів поза контекстом, інформація - це структурований потік даних у контексті. Саме з інформації як континууму повідомлень і створюється знання - щось

більше, ніж дані та інформація, оскільки також включають: переконання та моральні цінності; ідеї та винаходи; судження; навички і професійні компетентності; теорії; правила; взаємини; думки; поняття; минулий досвід тощо.

Релевантними для категоріального визначення поняття «знання» виступають такі поняття, як «розуміння», «усвідомлення», «знайомство з чим-небудь через дослідження або спостереження», «набутий з часом досвід». Це - інтерпретація індивідуумом інформації, заснована на особистому досвіді, навичках і здібностях. Водночас, відмінне між інформацією і знаннями можна визначити так: «... знання складаються з істин і уявлень, точок зору і концепцій, суджень і припущень, методологій і ноу-хау. Ми накопичуємо знання, організуємо їх, інтегруємо і зберігаємо протягом довгого часу, щоб застосувати в конкретній ситуації. Інформація складається з фактів і даних; ми послідовно застосовуємо знання для інтерпретації наявної інформації, щоб ухвалювати рішення» [4].

Будь-яке знання спирається на певну наявну інформацію. Разом з тим діяльність щодо генерування знання з наявної інформації забезпечується завдяки здатності до міркування і логічного умовиводу. Набуття нового знання вимагає від організації певних дій зі стимулювання отримання інформації і перетворення її на знання. Відтак, складовими змісту організаційного знання виступають знання, вміння та навички персоналу ("знаю-що", "знаю-як", "знаю-чому"), які накопичуються протягом усього часу існування організації. Це робить їх унікальними, властивими винятково даному колективу і його досвіду пізнання і розуміння бізнес-процесів, від яких залежить успішне функціонування в конкурентному середовищі. З урахуванням того, що основні процеси в економіці знань - генерація, передача, обмін, капіталізація та споживання знань, - завдання, що постають перед менеджментом сучасної організації, актуалізують вміння ефективно управляти знаннями, а це передбачає не тільки розбудову наявних, а й першість у здобутті нових знань, а й відтак і набутті унікальних конкурентних переваг. Тема управління знаннями в організаційному контексті успішно і послідовно розвивається з 1970-х рр. У цей період з'являються перші наукові доробки та публікації в засобах масової інформації, присвячені даному питанню, а у 1986 році Карл Віг започатковує поняття «управління знанням» [4].

Наприкінці ХХ - початку ХХІ століть знання стали розглядатися як найважливіший соціально-економічний чинник розвитку, проблеми управління знаннями набули особливого значення на рівні як організацій, так і суспільства в цілому. Розуміння зростаючої ролі людських ресурсів (human resource), організаційного управління (organizational behaviour) та інформаційних технологій (information technologies) для підвищення ефективності сучасних компаній зумовило, починаючи з другої половини 90-х років минулого століття, активне дослідження і обговорення проблематики управління знаннями (knowledge management) серед фахівців різних наукових напрямів. Так, загальноновизнані експерти в області бізнесу

Ікуджіро Нонака і Хіротака Такеучі першими зв'язали ефективність японських компаній з їхньою здібністю створити нове знання і використати його для виробництва успішних продуктів і технологій. Своє переконання, що генерування знання - одне з найважливіших джерел міжнародної конкурентоспроможності, - автори доводять на прикладах з досвіду японських компаній, причину успішності яких вони вбачають у своєрідності японського підходу до використання теорії знання. Для пояснення цього феномена вони навіть звертаються і до античної філософії, і до класичних економічних теорій, і до навчань сучасних економічних гуру [3].

Предметом окремих досліджень виступає інноваційна сфера як основний творець і споживач знання, що дозволяє показати, як на основі системного мислення, управління і кібернетики реалізуються основні концепції управління знаннями, як відбувається вирішення складної задачі і народжується нове знання, які необхідні умови потрібно забезпечити для трансформації знань [5]. Практичний підхід до зазначеної проблеми і особистий досвід дозволив створити систему управління знаннями в компанії British Petroleum і запропонувати ідеї і рекомендації щодо ефективного використання знань (як внутрішньоорганізаційних, так і зовнішніх), значущості організаційної культури при розробці системи управління знаннями в компанії [6]. Попри різні підходи до тлумачення проблеми управління знаннями, практично усі дослідники та практики однакові в наступному: вміння керувати колективними знаннями, досвідом і талантами своїх співробітників допомагає компанії вирішувати найскладніші завдання, які висуває конкурентний ринок [7; 8; 9]. Наразі під управлінням знаннями все більше розуміється управління інтелектуальним капіталом організації та її здатність акумулювати, зберігати, обробляти і створювати нові знання для досягнення своїх стратегічних цілей. Розкриттю сутності феномена управління знаннями сприятиме визначення його основних функцій, серед яких: аналітична; розподільна; охоронна; інтеграційна; створення нових знань. Коротко охарактеризуємо зміст кожної.

Аналітична функція забезпечує пошук знання в потоці інформації, вибір ефективних інформаційних ресурсів, аналіз методів діяльності, досвіду і кваліфікації персоналу. Розподільна функція спрямована на упорядкування знань, оцінку їхньої корисності; класифікацію за певними критеріями існуючих знань, накопиченого досвіду, методів роботи та кваліфікації персоналу; внесення класифікованих знань у корпоративну пам'ять. Охоронна функція має на меті створення бар'єрів на шляху витоку знань та інформації і охоплює виробничі процеси, знання про клієнтів, фінансові результати, набутий досвід, стратегічні плани і цілі тощо. Інтеграційна функція сприяє витягу знань з корпоративної пам'яті (шляхом обміну знаннями між підрозділами, різними рівнями управління, а також обміну експертними знаннями і досвідом співробітників тощо) і забезпечення їхньої доступності при ухваленні управлінських рішень, пошуку та генеруванні ідей, навчанні. Створення нових знань як функція

Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С., 2013

уможливило дослідження клієнтів завдяки аналізу зворотного зв'язку шляхом еталонного тестування, а також різного роду досліджень та експериментів. Визначенню підходів до з'ясування сутності управління організаційним знанням сприятиме виокремлення таких понять, як «явні» і «неявні» знання [3]. «Явні» знання як економічний ресурс належать суб'єктам, що реально беруть участь у підприємницькій діяльності - організаціям (програмні продукти, технології тощо) і трансформуються з «неявних» знань, що належать персоналу цих організацій. З урахуванням вищесказаного, поняття «економіка знань» має на увазі економіку «явних» знань. Водночас, конкурентоздатність економіки забезпечується не просто використанням готових, або явних, ресурсів для здійснення господарської діяльності (виробництва товарів або послуг). У міру усвідомлення обмеженості обсягу природних ресурсів, на перший план виходить «генерування» інтелектуальних і творчих ресурсів особистості, творчого потенціалу груп, що працюють над вирішенням спільних завдань.

Саме тому управління знаннями - не що інше, як процес перетворення «неявних» знань у «явні», або іншими словами – трансформації інтелектуального капіталу фахівців (невласного капіталу фірми у вигляді вартісної оцінки знань фахівців) у інтелектуальний капітал організації (власний капітал фірми у вигляді вартісної оцінки, наприклад, того ж програмного забезпечення). Передусім, завдяки управлінню творчої, або креативної, енергії персоналу організації. Якщо «ідеї» відбивають сутність сучасної економіки, а їхнє створення стає основним її завданням, то креативність виступає невід'ємною умовою її ефективності. Спробуємо зрозуміти, що ж означає поняття «креативна економіка». Вперше термін «креативна економіка» був введений в обіг журналом Business Week у 2000 році. Останнє десятиліття феномен креативної економіки досліджувався в ракурсі її впливу на соціально-економічний розвиток у світовому масштабі, а також визначення змісту та особливостей функціонування [10].

За своєю сутністю креативна економіка є процесом, що поєднує наукові знання про генерування і широке застосування оригінальних ідей, елементів, моделей і нове комбонування вже існуючих технологій завдяки критичному мисленню, формуванню і реалізації ключових компетенцій. Креативна економіка потребує креативного менеджменту. Останній має на меті, передусім, управління інтелектуально-креативної діяльності, об'єктом якої виступають людські ресурси організації, а предметом - розвиток творчого потенціалу і інноваційної поведінки команди. Відтак, у контексті креативної економіки чинниками успішного менеджменту вбачаються: компетенція (знання, навички, досвід); творче мислення (гнучкість, винахідливість і наполегливість у пошуку рішення, використання методів креативного мислення); мотивація (внутрішня - особиста зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації і застосування своїх знань і зовнішня матеріальні заохочення і кар'єрне просування). Відмінна особливість креативної економіки від традиційного економічного процесу полягає в тому, що її головний інструмент - це знання, ресурс - інформація, а

продукт - інновація. Тим самим, концепція креативної економіки об'єднує воедино розрізнені поняття «інформаційна економіка», «економіка знань» та «інноваційна економіка».

У міру того, як компанії усвідомлюють необхідність стати більш гнучкими, інноваційними і швидко реагуючими, вони все частіше починають бачити в управлінні та обміні знаннями спосіб підвищити ефективність використання своїх людських ресурсів і отримати важливі конкурентні переваги. Наразі від співробітників очікують набагато більшої активності, ніж раніше, здатність генерувати ідеї і вирішувати проблеми, а також виконувати більше завдань у більш стислі терміни. Щоб відповідати цим вимогам, організаційна культура має забезпечити для персоналу можливість швидко отримувати знання. Саме це стимулює компанії приділяти серйозну увагу самонавчанню персоналу (обміну досвідом, постійному вдосконаленню товарів і послуг, підвищенню кваліфікації співробітників). Менеджмент знань вимагає від суб'єктів - менеджерів - насамперед компетентностей у галузі відповідної бізнес-діяльності, які дозволили б правильно розуміти природу самого цього організаційного знання для створення умов, у яких знання породжується, накопичується, розподіляється, координується і, передусім, цінується як джерело унікальних здібностей і відповідно конкурентної переваги даної організації. Серед найбільш значущих результатів ефективного управління організаційними знаннями доцільно згадати наступні.

Перш за все, більш активний обмін інформацією удосконалює якість взаємин між співробітниками, активізує інноваційну діяльність і використання ідей своїх колег, сприяє уникненню своїх і чужих помилок. Далі, інформаційні мережі і засоби зв'язку дозволяють об'єднати як окремих співробітників, так і цілі групи (зокрема й відокремлені територіально), полегшують пошук необхідної інформації, що неминуче позначається на якості звітів та іншої організаційної документації. Важливим вбачається також використання спільних знань і досвіду, оскільки це дозволяє вдосконалювати процес ухвалення об'єктивних рішень, скоротити цикл розробки нової продукції, швидше реагувати на зміну запитів ринку завдяки можливості встановити зворотний зв'язок зі споживачами або клієнтами. Нарешті, розумне і кваліфіковане управління знаннями уможливорює краще усвідомлення співробітниками цілей компанії, процесів, що відбуваються тощо. Іншими словами, визначальним стає якість організації командної роботи, а також те, наскільки наявна організаційна культура за своїм характером позитивно орієнтована на просування навчання, розвиток, розподіл навичок, ресурсів і знань. Сьогодні очевидно, що важливі конкурентні переваги отримують такі компанії, у яких нові знання швидко поширюються, а всі співробітники діляться цими знаннями одне з одним. Як наслідок, новачки швидко навчаються, а компанія стає гнучкою і може швидко реагувати на поточні зміни. Натомість відсутність або дефіцит обміну знаннями нерідко призводить до подвоєння виконуваної роботи, оскільки доводиться шукати способи вирішення вже давно вирішених

Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С., 2013

проблем, при цьому нерідко повторювати одні й ті ж помилки. Це неминуче знижує оптимізацію використання цінних ресурсів, особливо людських.

Висновки

За своєю сутністю управління організаційними знаннями (knowledge management) - це діяльність зі створення умов для виявлення, збереження, трансформації «неявних» знань у «явні» та ефективного використання знань та інформації в організації і її середовищі; спрямована на розвиток механізмів генерування необхідних знань, максимально інтенсивний обмін знаннями як всередині організації, так і за її межами, на інноваційність і креативність з метою підвищення ефективності діяльності організації і забезпечення за сучасних умов сталих конкурентних переваг. Попри досить численну наукову і науково-популярну літературу в галузі управління знаннями, досі не існує ані єдиного підходу до цієї проблеми, ані навіть загальноприйнятого її визначення. Всі існуючі на сьогодні концепти, практики та технології управління знаннями можна лише умовно розділити на три основні підходи залежно від того, що виступає ключовим поняттям тієї або іншої парадигми. Перший підхід вбачає сутність управління організаційними знаннями в тому, що це - діяльність, ключовим компонентом якої виступають технології, призначені для пошуку, зберігання, класифікації, передачі даних та інформації. Звідси головна мета - створення за допомогою спеціального програмного забезпечення спільної роботи комп'ютерних мереж (англ. collaborative software, groupware, workgroup support systems, group support systems) задля підтримки взаємодії, обміну знаннями та кращими практиками між людьми, що працюють у організації над вирішенням спільних завдань. Ключовим компонентом другого підходу виступають люди і культура, а управління знаннями вбачається як переважно проблема організаційної культури, оскільки успіх даної діяльності є похідним від взаємодії співробітників, їхнього знання, ідентичності, цінностей і установок. Нарешті, третій підхід, ключовим компонентом якого вважаються структури і процеси, виходить із розуміння сутності управління знаннями як діяльності з просування і розвитку процесів організаційного ноу-хау шляхом ідентифікації і використання формального і неформального знання в рамках процесів, людей, продуктів і послуг, причому використання інформаційних технологій не вбачається обов'язковою умовою.

Список використаної літератури:

1. Управление знаниями: On Knowledge Management: - Антология: / Пер. с англ. под ред.: Д. Болотиной; Р. Пискотиной. – М.: Издательство: Юнайтед Пресс, 2006. - 208 с.
2. Управление знаниями. Хрестоматия. – 2-е изд. : / Пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010.- 544 с.
3. Нонака И. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи / Пер. с англ. под ред. А. Трактинского. – М.: Издательство: Олимп-Бизнес, 2003. - 384 с.
4. Wiig K. Knowledge management 20 years after. The evolution and increasing significance of knowledge management. - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.krii.com/downloads/KM20_Years_Later.pdf.

5. Управление знаниями в корпорациях : / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блиникова. – М.: Издательство: Дело, 2006. - 304 с.

6. Коллисон К. Учитесь летать / К. Коллисон, Дж. Парсел : / Пер. с англ. К. Хмелевой. – М.: Издательство: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с.

7. Джанетто К. Управление знаниями / К. Джанетто, Э.Уилер. : / Пер. с англ. Е. Пестеревой. – М.: Издательство: Добрая книга, 2005. - 192 с.

8. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями / Т.М. Коулопоулос, К. Фраппаоло : / Пер. с англ. Ю. Трибушной. – М.: Издательство: Эксмо, 2008. - 224 с.

9. Роу А. Дж. Креативное мышление : / Пер с англ. В. Островского. – М.: Издательство: НТ Пресс, 2007. – 176 с.

10. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее: / Пер. англ. А. Константинова. - М.: Классика-XXI, 2005. – 421 с.

REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Harvard Business Review on Knowledge Management [Harvard Business School Press : / Translated into Russian and edited by D. Bolotina, R. Piskotina. – М.: Publishing House: United Press, 2006. - 208 p.

2. Knowledge Management. Reader / Translated into Russian and edited by T.E. Andreyeva, T.Y. Goutnikova. – St. Petersburg: Higher School of Management St. Petersburg State University, 2010. - 544 p.

3. Nonaka I. The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation : / Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi / Translated into Russian and edited by A. Traktinsky. – Moscow : Publishing House: Olymp-Business, 2003. - 384 p.

4. Wiig K. Knowledge Management 20 Years After. The Evolution and Increasing Significance of Knowledge Management. - [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [http:// www.krii.com/downloads/KM20 Years Later.pdf](http://www.krii.com/downloads/KM20%20Years%20Later.pdf).

5. Knowledge Management in Corporations: / B.Z. Milner, Z.P. Roumyantseva, V.G. Smirnova, A.V. Blinnikova. – Moscow : Publishing House: Business, 2006. - 304 p.

6. Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations : // Translated into Russian and edited by K. Khmelyova. – Moscow : Publishing House: Complex Strategic Research Institute, 2006. – 296 p.

7. Giannetto K. Knowledge Management Toolkit / Karen Giannetto and Anne Wheeler : / Translated into Russian by. Y. Pestereva. – Moscow : Publishing House: Dobraya Kniga, 2005. - 192 p.

8. Koulopoulos Thomas M. Knowledge Management / Thomas M. Koulopoulos, Carl Frappaolo: / Translated into Russian by Y. Triboushnaya. – Moscow: Publishing House: Eksmo, 2008. - 224 p.

9. Rowe Alan J. Creative Intelligence / Translated into Russian by V.Ostrovsky. – Moscow: Publishing House: NT Press, 2007. – 176 p.

10. Florida R. The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life : / Translated into Russian by A. Konstantinov. – Moscow : Publishing House: Klassika-XXI, 2005. – 421 p.

И.Г. ШАВКУН

Я.С. ДЫБЧИНСКАЯ

Запорожский национальный университет, Запорожье, Украина

E-mail: shavkun@mail.zp.ua Tel. office: (061)2287555

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ЗНАНИЕМ: ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СУЩНОСТИ

Статья посвящена концептуализации управления организационными знаниями как процесса сознательного создания, структурирования и использования базы знаний

компаний в условиях глобализации, распространения информационных технологий, ознаменовавших переход к эпохе, где самым ценным ресурсом организации становятся такие интеллектуальные продукты, как «ноу-хау», знания компании.

Ключевые слова: управление знаниями, организационное знание, креативный менеджмент, экономика знаний

I.SHAVKUN

Y.DYBCHINSKA

Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

E-mail: shavkun@mail.zp.ua Tel. office: (061)2287555

**ORGANIZATION KNOWLEDGE MANAGEMENT:
APPROACHES TO CONCEPTUALIZATION**

The article is devoted to the conceptualization of organizational knowledge management as a process of deliberate creation, structuring and knowledge base using in conditions of globalization, information technology spread that marked the transition to the era where the most valuable organization resources are such intellectual products as "know-how", organization knowledge.

Keywords: knowledge management, organizational knowledge, creative management, knowledge based economy

Стаття надійшла до редколегії 22.03.13

Прийнята до друку 27.03.13

Рецензент: д.філософ.н, проф. Воронкова В.Г.