

державний економічний університет, 2009. – № 36. – 360 с. 4 Шинкаренко І. *Лучше спорить, чем воевать* [Електронний ресурс] / І. Шинкаренко. // *Експерт*. – 2009. – № 11 (109) – Режим доступу: <http://www.expert.ua/articles/16/0/3543/>. – Назва з екрана. 5. Соціальна відповідальність бізнесу по-українськи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.optima-pr.com.ua>. – Назва з екрана. 6. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління // *Україна: аспекти праці*. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – № 1. – 2009. – С. 22. 7. Ступницький О. І. Управління корпоративною соціальною відповідальністю у міжнародному бізнесі // *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. – К.: КІБіТ, 2010. – № 1 (11). – 150 с.

УДК 658.3:65.013

Л. В. Доскуч

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Доскуч Л. В., 2011

Розглянуто підходи до визначення поняття менеджменту знань, описано об’єкт менеджменту знань та його принципові характеристики, на які слід звернути увагу в процесі управління знаннями на підприємстві. Охарактеризовано переваги впровадження системи управління знаннями на підприємстві та її місце в системі управління кадровим потенціалом промислового підприємства.

**Ключові слова:** менеджмент знань, кадровий потенціал.

In this article are considered the ways to determination of concept of knowledge management, determined the object of knowledge management and it’s principle descriptions, which are followed to pay attention in the process of knowledge management on an enterprise. Advantages of introduction of knowledge management system on an enterprise and its place in skilled potential management system of industrial enterprise are also considered.

**Key words:** knowledge management, skilled potential.

### Постановка проблеми

В умовах революційних змін у виробничих, інформаційних технологіях та технологіях ведення бізнесу, а також під впливом таких факторів, як глобальна конкуренція, прискорення процесів впровадження нововведень та прийняття рішень, підвищення продуктивності праці працівників формується потреба в новій функції управління, до завдань якої належить акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення і поширення інформації та досвіду, створення посилань для поширення і передавання знань. Вирішити це питання покликана нова галузь управлінської науки – менеджмент знань.

Хоч поняття “економіка знань” (“менеджмент знань”) виникло і поширилось ще в середині минулого століття (Фриц Махлуп, Йозеф Шумпетер), у вітчизняній науці воно привертає увагу протягом останнього десятиліття, існує чимала кількість теоретичних досліджень у цій сфері як

провідних вчених зарубіжжя, так і українських науковців. Проте невизначеними залишаються багато питань практичної реалізації та ефективності використання організаційних знань.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

В українській та закордонній науковій літературі опубліковано багато праць, в яких досліджено важливість менеджменту знань [1, 2, 4] та його роль в розвитку персоналу підприємства [3, 5]. Статті з цієї тематики поширюються в Інтернеті на таких відомих ресурсах, як “Креативна економіка” ([www.creativeconomy.ru](http://www.creativeconomy.ru)), “Корпоративний менеджмент” ([www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)) тощо. Це свідчить про глибоке усвідомлення теоретиками та практиками в різних галузях менеджменту проблеми пошуку нових ефективних підходів до управління організацією XXI століття.

### **Постановка цілей**

Метою дослідження є визначення суті поняття “менеджмент знань”, принципів впровадження концепції менеджменту знань на промисловому підприємстві та ймовірних наслідків для сторін цього процесу – кожного працівника та усієї організації.

### **Виклад основного матеріалу**

Менеджмент знань (“knowledge management” – КМ) як напрям управлінської науки виник на стику багатьох наукових дисциплін, серед яких: інформаційний, кадровий, стратегічний менеджмент тощо. Отже, він зачіпає всі сфери функціонування підприємства і цим його застосування ускладнюється.

Серед широкого кола думок з приводу визначення поняття “менеджменту знань” (КМ) не досягнуто однаковості; підходи до визначення питання відрізняються залежно від автора і школи. Проте можна виділити три основні:

- техноцентричний підхід. Робиться акцент на технології, ідеальною в цьому сенсі є організація, що поєднує знання і технологічні новинки;
- організаційний підхід. З погляду цього підходу йдеться про пошук такої організаційної структури, за якої організація (підприємство) могла б найкраще знаходити, поширювати та використовувати знання;
- “екологічний” підхід. Основною ідеєю його є взаємодія людей, знання, технології та чинників зовнішнього впливу як складної адаптивної системи (на зразок природної екосистеми).

Неможливо визначити, який з підходів до визначення КМ є правильнішим. Це прямо залежить від самої організації (підприємства): виду діяльності, технології виробничого процесу, ментальності працівників, якості організаційної культури тощо.

З практичного погляду найдоцільніше визначити поняття “менеджмент знань” як створення таких умов в організації, за яких накопичені знання та досвід ефективно використовуються для виконання важливих для неї завдань.

Необхідно визначити, що в цьому сенсі означають “знання”, яка різниця між знанням та інформацією. Очевидно, що інформацію можна отримати звідки завгодно, а знання з’являються в процесі використання людиною самої інформації і власного досвіду. Інформація стає знанням тільки коли вона опрацьована і проаналізована людиною. Саме людина визначає, варто використовувати інформацію чи ні, визначає її цінність, формуючи знання. Знання існують нероздільно з людиною. Тому об’єктом управління знаннями є саме люди – носії цих знань. Очевидно, саме через наявність та вплив “людського чинника” завдання побудови та управління системою менеджменту знань виявляється настільки складним на практиці.

Класичний менеджмент знань передбачає наявність таких компонентів: люди (працівники, їхні знання та досвід), процеси (сформовані алгоритми збору, накопичення, сортування, обробки, зберігання та поширення знань), культура (організаційна культура підприємства та культура окремих працівників, традиції, “неписані закони” організації, покликані сприяти обміну та поширенню знань), структура (структура системи знань повинна відповідати певним вимогам, аби

нею було легше користуватись) і технологія (передбачається наявність таких технічних і програмних засобів, які б сповна задовольнили потреби системи управління знаннями організації).

Із вищесказаного можна зробити такі важливі висновки:

1) знання – найбільш динамічний і мінливий ресурс організації, отже, управління ними повинно бути безперервним, гнучким, адаптивним, тобто суб'єкт управління повинен володіти достатнім вмінням, інформацією про зміни в системі та повноваженнями, щоб вчасно відреагувати на відповідні зміни і прийняти рішення щодо них;

2) знання невіддільні від людей. Створення електронної бази знань полегшить обмін знаннями, але аж ніяк не замінить тих ресурсів, що містяться в головах людей. Тому, впроваджуючи на підприємстві систему управління знаннями, не слід перебільшувати значення інформаційних технологій в її функціонуванні;

3) людей не можна змусити ділитись думками, але можна створити умови, за яких вони самі захочуть це зробити. Тому, плануючи впровадження системи управління знаннями, не слід забувати про важливу роль мотивування персоналу;

4) метою створення бази знань є не нагромадження великої кількості інформації, що не використовується, а навпаки, формування і структурування системи таких повідомлень (звітів), які були б зрозумілі, зручні та легкодоступні для адресата (будь-якого працівника організації за необхідності), а головне, корисні й здатні полегшити виконання щоденних виробничих завдань.

Перш ніж перейти до розроблення та впровадження системи управління знаннями підприємства, необхідно відповісти на такі питання:

- 1) якого результату хоче досягти організація в коротко- та довгостроковій перспективі;
- 2) як можуть допомогти в досягненні цього результату принципи управління знаннями;
- 3) що організація має на сьогодні з погляду концепції управління знаннями;
- 4) що відділяє організацію від бажаного результату;
- 5) які ресурси потрібні, щоб досягти мети;
- 6) чи має організація можливість залучити ресурси, необхідні для досягнення мети;
- 7) чи виправдовує поставлена мета (результат для підприємства від впровадження системи управління знаннями) обсяг витрат, потрібних для її досягнення.

Відповіддю на перше питання є формулювання цілей та завдань організації. Воно формальне, але необхідне, щоб сформувати уявлення про план дій.

Відповідь на друге питання дасть змогу усвідомити, що саме збирається зробити керівництво компанії: згідно з новими візнями моди витратити значні кошти і не досягти жодного позитивного результату, чи перевести управління підприємством на якісно новий рівень і виграти двічі.

Аби відповісти на третє питання, необхідно провести складне і копітке дослідження усіх управлінських процесів на підприємстві. Від правильності вибору засобів і методів дослідження прямо залежить результат.

Відповіддю на четверте питання, власне, і буде складання плану впровадження системи управління знаннями підприємства у тому вигляді та з такими параметрами, які саме йому необхідні.

П'яте питання передбачає кількісне і якісне планування ресурсів (людських, технічних, матеріальних, інформаційних тощо) для потреб впровадження і підтримання в належному стані системи управління знаннями.

Відповіддю на шосте питання, по суті, має стати вибір однієї із наявних альтернативних джерел залучення ресурсів. Можливості є завжди, завдання менеджера полягає в умінні їх побачити і використати.

На сьоме питання краще давати відповідь паралельно із шостим, щоб мати змогу повернутися і пошукати кращих, сприятливіших можливостей. Адже відповідь на сьоме питання полягає в прогнозуванні результату, отриманого від здійснення проекту і оцінювання його ефективності. Залежно від виду діяльності підприємства, його потреб, залучуваних ресурсів, показник результативності може відрізнятися (наприклад, коефіцієнт прибутковості інвестицій, коефіцієнт продуктивності праці управлінців, показник швидкості документообігу тощо).

Сьогодні практичне втілення концепції КМ знаходить свій вияв у трьох основних формах: організація, що навчається, бібліотека знань та стратегічна поінформованість[1].

Перша форма є найбільш поширеною у світовому співтоваристві. Вона передбачає використання генеративного навчання, зумовленого необхідністю пошуку новітніх способів сприйняття та мислення задля вирішення тієї чи іншої проблеми.

Бібліотека знань, навпаки, існуватиме тоді, коли виникає необхідність у постійному використанні фіксованих рішень. Простіше кажучи, бібліотека знань створюється для спрощення прийняття управлінських рішень методом аналогії. Важливим аспектом при цьому є стимулювання працівників до постійного поповнення вже сформованих баз даних.

Стратегічна поінформованість полягає у всебічному аналізі галузевої динаміки і діяльності самої організації (аналіз та тенденції впливу зовнішніх факторів).

Реалізація концепції управління знаннями організації в загальному вигляді повинна забезпечити дотримання таких принципів:

- наявний налагоджений механізм формування інтелектуальних людських ресурсів. При цьому надзвичайно важливим є врахування якісних характеристик формування трудового колективу організації (вік, стать, загальний трудовий стаж, стаж роботи на підприємстві, бажання і здатність навчатися, національність, мотиваційна спрямованість тощо);

- застосування розгалуженої мотиваційної системи за впровадження і використання КМ;
- використання новітніх інформаційних технологій;
- вільний доступ до інформаційних баз даних;
- створення навчального середовища на підприємстві та навчання правильному використанню інформації та спільному використанню акумульованих знань.

Отже, концепція менеджменту знань в системі управління кадровим потенціалом займає позицію одного из елементів підсистеми навчання.

Впровадження на підприємстві системи менеджменту знань дає очевидні переваги як для окремого працівника так і для цілої організації. Саме на цьому слід акцентувати увагу з початком впровадження згаданої системи.

Окремий працівник, беручи участь у впровадженні КМ, отримує можливість:

- кращого розуміння службових завдань та полегшення виконання своїх обов'язків;
- безкоштовного навчання в робочий час, переймаючи досвід та знання від колег;
- розширення власних знань та професійних вмінь;
- підвищення кваліфікації та здобуття нових компетенцій;
- поваги та визнання, а за наявності системи матеріального стимулювання – цінних винагород;
- позитивний робочий клімат (передбачається система партнерських стосунків).

Організація, що впроваджує КМ, отримує:

- скорочення часу на виконання виробничих завдань та прийняття рішень;
- більш злагоджену роботу колективу;
- зростання керованості кадрового потенціалу підприємства;
- підвищення якості кадрового потенціалу;
- зростання вартості нематеріальних активів;
- перехід процесу управління підприємством на новий якісний рівень;
- як результат – досягнення поставлених цілей.

### **Висновки**

Напрямок управлінської науки – менеджмент знань – не є чимось абсолютно новим, але він дає змогу підійти до управління організацією (підприємством) та, зокрема, його кадровим потенціалом, з якісно іншого погляду. Принциповим є те, що завдяки правильному впровадженню концепції менеджменту знань на підприємстві кожна з сторін-учасниць отримує лише переваги.

### Перспективи подальших досліджень

Метою подальших досліджень має стати деталізація методики впровадження концепції менеджменту знань на вітчизняних промислових підприємствах.

1. Дубовик С. Г., Кунда В. О. Застосування сучасної концепції менеджменту знань в організаціях // Вісник СНАУ, 2008. 2. Макаренко Л. Г. Знання в управлінні розвитком компанії // НАУ, 2007-1. С. 107–109. 3. Святюк О. Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації // Науковий вісник Львівська КА, 2007. Вип. 17.8. – С. 241–244. 4. Сучасні концепції менеджменту: навч. пос. / за ред. проф. Федулова Л. І. – К.: центр навчальної літератури, 2007. – 536 с. 5. Шмурикова О. П. Роль економіки знань в управлінні розвитком персоналу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету № 1'2009. – С. 81–85.

УДК 338.242:658.14.012.22

О. І. Дорош

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Дорош О. І., 2011

Досліджено систему функціональних стратегій конкурентоспроможності підприємства – технологічну, виробничу, маркетингову, фінансову, стратегію досліджень і розвитку, організаційну та стратегію людських ресурсів. Описано особливості, види, значення маркетингової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, конкурентоспроможність підприємства.

The system of functional strategies of the enterprise's competitiveness is investigated. Among them there are technological, production, marketing, financial, research and development, organizational and staff strategies. The specific, types and role of firm's marketing strategy are described.

**Key words:** marketing strategy, enterprise's competitiveness.

### Постановка проблеми

Ринкові перетворення в Україні зумовлюють зміни в системі управління підприємствами, адекватні зовнішньому конкурентному середовищу. Конкурентоспроможність (КСП) підприємства як об'єкт управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг. Стратегія КСП власне й відіграє роль сполучної ланки між вимогами зовнішнього і внутрішнього середовищ, наявністю ресурсів, а також конкурентними перевагами підприємства. У системі стратегій КСП підприємств виділяють стратегії вищого рівня – загальні (корпоративну та бізнес-стратегію) та стратегії нижчого рівня – функціональні (технологічну, виробничу, маркетингову, фінансову, стратегію досліджень і розвитку, організаційну та стратегію людських ресурсів тощо).