

УДК 339.727.22

І.П. Мойсеєнко

Львівський інститут МАУП,
кафедра фінансів та міжнародного підприємництва

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

© *Мойсеєнко І.П., 2004*

Описано підходи до побудови елементів системи управління знаннями. Запропоновано концепцію створення системи управління знаннями на основі ідентифікації інтелектуальних активів, створено оргкультуру та оргструктуру управління знаннями.

The article describes the approaches to the elements of the system of knowledge management construction. It is suggested the concept of the knowledge management system creation on the basis of the intellectual actives identification, creation of the org-culture and org-structure of the knowledge management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах у більшості ефективних західних чи східних компаній, які будують стратегії розвитку, працюють менеджери зі знань. Сфера інтелектуального капіталу – один з найновіших напрямків теорії та практики сучасного менеджменту, який динамічно розвивається.

На ринку, який швидко змінюється та розвивається, де поглиблюється конкуренція, швидко „вмирають” технології та застарівають продукти, успішними можуть бути тільки ті організації, які створюють нові знання, поширюють їх на всю організацію та швидко втілюють у нові технології чи продукти.

Ще у середині 80-х років ХХ ст. в економічній науці виникло розуміння зростання ролі знань у створенні додаткової вартості.

Японський вчений Тайні Сакаія у книзі „Вартість, створювана знаннями, або Історія майбутнього” твердив, що традиційні чинники виробництва вже не визначають ту цінність, яку споживачі визнають за товаром чи послугою. Тобто створення продукту чи послуги стає інтелектуальномістким, а економіка перетворюється в систему, що функціонує на основі обміну знань та їх взаємної оцінки.

Один з теоретиків теорії інтелектуального капіталу Карл Вінг так визначає поняття знання, як складової „істин та уявлень, точок зору та концепцій, суджень та гіпотез, методологій та „ноу-хау””: “Знання накопичуються, організуються, інтегруються та зберігаються для їх застосування у конкретних ситуаціях та вирішенні проблем” [1].

У загальному випадку управління знаннями розглядається як процес створення умов для виявлення, збереження та ефективного використання знань та інформації для підвищення ефективності діяльності [2].

З практичного погляду управління знаннями – це створення таких умов, за яких інтелектуальний капітал організації дає змогу розробляти нові знання для успішного виконання стратегій та забезпечення конкурентних переваг.

Залежно від наявних елементів в практиці розглядаються різні підходи до управління знаннями, які відображені в таблиці [3; 4].

Підходи до управління знаннями

Автор	Визначення	Елементи
В.Р. Буковіц, Р.Л. Уільямс	Управління знаннями – це процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи базовані на знаннях організаційні активи	Організаційні процеси, культура та імідж організації, особисті знання персоналу, інтелектуальна власність, банки даних
Д.Ж. Скірме	Управління знаннями – це чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями та процесами управління ними, а саме: збирання, організація, дифузія, застосування і експлуатація знань з метою досягнення цілей організації	Збирання даних, оцінка знань, розповсюдження знань, цілеспрямована експлуатація знань
Р. Руглес	Управління знаннями – це створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з «ноу-хау» та знаннями всередині організації та поза її межами	Інтелектуальні активи, створення нових знань
American Productivity & Quality Center	Управління знаннями розглядається як сукупність стратегій та процесів по виявленню, набуттю, розповсюдженню, обміну та використанню знань, необхідних для конкурентоспроможного бізнесу	Стратегія управління знаннями Процеси виявлення, формування, обміну та використання знань
Е. Брукінг	Управління знаннями – процес, який містить такі види діяльності, як: ідентифікація інтелектуального капіталу, документальне оформлення і створення бази знань, оновлення та захист знань, розповсюдження знань всередині організації	Оцінка інтелектуальних активів Ідентифікація знань за рівнями База знань Примноження та захист знань Обмін знаннями

Аналіз цих визначень дає змогу виявити таку проблему: знання цінуються як елемент управління бізнесом, а не як щоденна практика. Це пов'язано з відсутністю методик оцінки інтелектуальних активів та ефективністю їх використання, апробованих у сучасній українській практиці моделей створення інновацій та моделей організаційної культури знань.

Концепція створення системи управління знаннями відрізняється від традиційної системи управління підприємством. Критерієм ефективності традиційної системи управління вважається розмір прибутку, отриманий в результаті діяльності підприємства чи організації. Предметом управління у системі управління знаннями вважається формування та використання різного рівня знань, які вимагають спеціальних підходів до стратегії та структури організації, створення нової оргкультури та персональної політики.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Процес управління знаннями залежно від наявних активів знань та досвіду їх використання може бути організований по-різному. Розглянемо декілька підходів до побудови систем управління знаннями.

Так, в [3] описується процес управління знаннями, організований за рівнями управління та рівнями знань, загальна схема якого відображена на рис. 1.

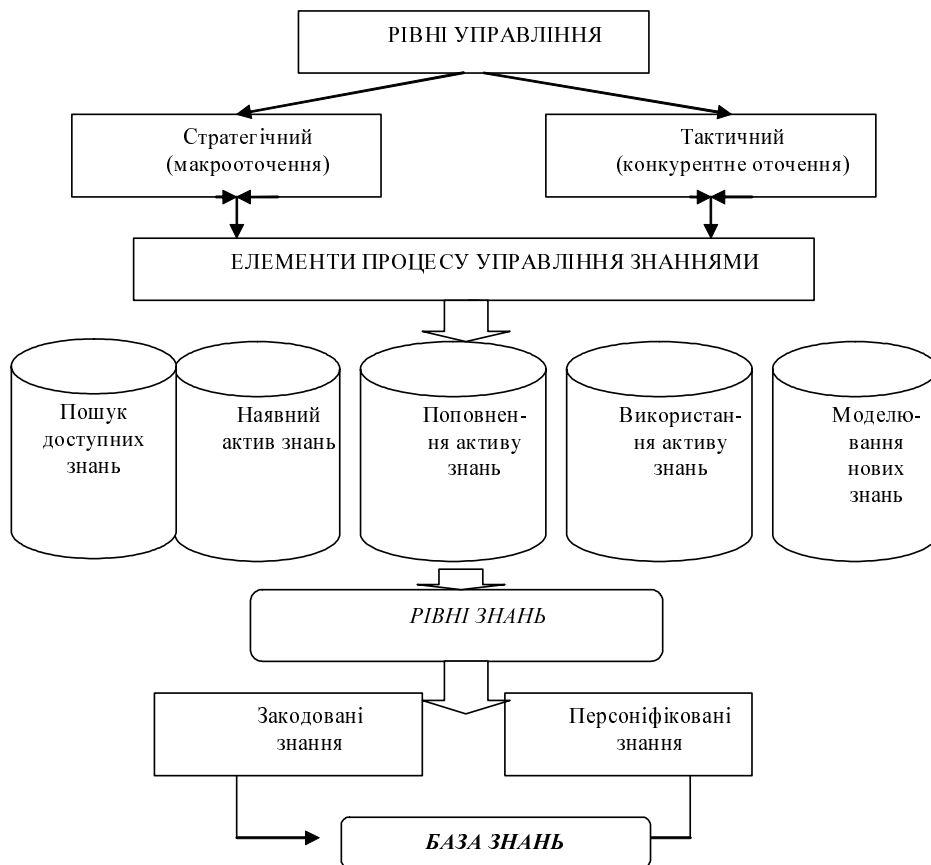


Рис. 1. Елементи системи управління знаннями

Суть процесів управління знаннями на стратегічному рівні передбачає здійснення таких видів діяльності:

- опрацювання конкретних активів знань;
- зберігання ключових знань;
- знищення застарілих знань;
- створення нових знань та їх внесення у базу знань.

На тактичному рівні необхідні знання для щоденної діяльності (використання шансів, задоволення попиту тощо), які дають можливість пристосуватись до конкретного оточення.

Процеси пристосування передбачають такі дії:

Пошук доступних знань як взаємодія з оточенням в такий спосіб, що предметом обміну є знання, закладені в людях і структурах.

Ефективне використання доступних знань для виконання актуальних завдань.

Поповнення активу знань, який являє собою інтелектуальні або базовані на знаннях організаційні засоби, пов'язані з людьми, або такі, що визначаються організаційними процесами, системою або культурою.

Поповнення активу знань та моделювання процесу створення знань пов'язані з побудовою всередині організації структур, зорієнтованих на створення нових знань та ефективне їх використання. При цьому пропонується розглядати такі рівні знань:

а) персональні, що ґрунтуються на системі цінностей, передача яких вимагає організації навчання;

б) закодовані – зовнішні стосовно особи, які легко передаються у вигляді даних та інформації у формі патентів, послуг, реклами.

Управлінський процес у наукомістких галузях згідно з іншим підходом [4] передбачає такі види діяльності:

- виробництво знань (ідентифікація, придбання, розвиток, відтворення);
- розподіл знань (управління кваліфікацією, комунікаційні потоки, заходи проти деградації знань);
- використання знань (навчальний клімат, завдання управління персоналом, управління якістю, знання як чинник створення цінності).

Ці види діяльності можуть бути забезпечені при відповідному фінансуванні, організаційному проектуванні та створенні баз даних [4, с. 28]

Ефективне управління знаннями, яке забезпечує конкурентні переваги, будується на поєднанні культури знань, процесу отримання, розповсюдження та вдосконалення знань, а також використання нових інформаційних технологій.

Отже, у цьому підході акценти зроблені на виробництво та розподіл знань всередині організації, створення оргкультури з новими стратегічними цінностями.

В іншому підході автор концентрується на елементах інтелектуальних активів, класифікації знань, їх документації та юридичному захистові, ефективному використанні активів та концепції спірального нарощування знань [5]. У схематичному вигляді цей підхід показаний на рис. 2.

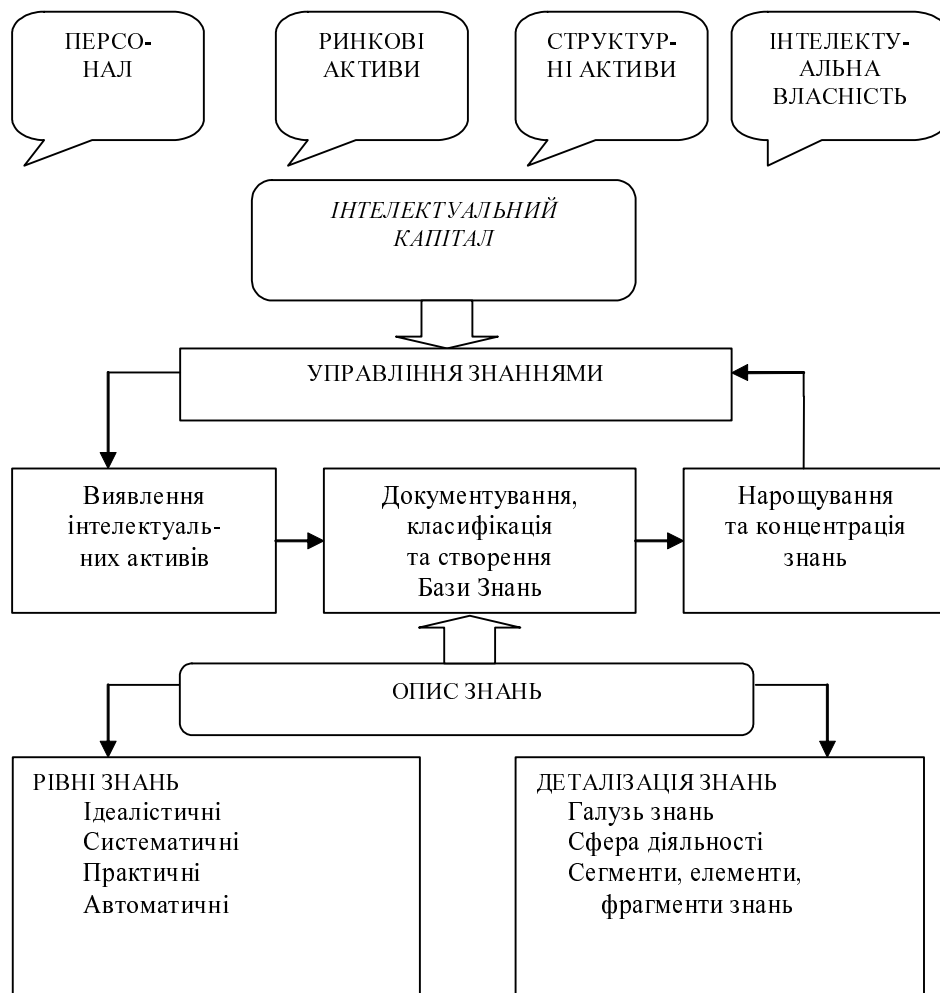


Рис. 2. Управління знаннями на основі інтелектуального капіталу

Традиційно до поняття інтелектуального капіталу відносять такі складові: ринкові активи, людські активи, інтелектуальна власність та інфраструктурні активи. Ринкові активи – це той потенціал, який визначається ринковими операціями. До нього відносяться: назви марок, пов-

торність угод, портфель замовлень, канали розподілу, контракти та угоди, ліцензії та франшизи, – тобто відносини з постачальниками та споживачами.

Інтелектуальна власність містить різного роду „ноу-хау”, торгові секрети, патенти та авторські права, торгові марки товарів та послуг.

Людські активи – це сукупність колективних та індивідуальних знань, навиків та компетенцій персоналу, необхідних для розв’язання поточних та стратегічних завдань підприємства.

Інфраструктурні активи – технології, методи та процеси, які необхідні для функціонування підприємства. До них відносяться: корпоративна культура, методи оцінки ризику, методи управління персоналом, фінансова структура та фінансовий контролінг, комунікаційні системи та способи їх використання.

Значення інтелектуального капіталу неперервно зростає у діяльності сучасних підприємств (особливо у сфері послуг). Виникають підприємства, які мають не лише нематеріальні активи. Вони виробляють нематеріальні продукти, які розподіляються електронним способом у «торговому просторі» Інтернету. Це ЗМІ та компанії, основним ресурсом яких є знання [7].

Рівні знань містять поділ на ідеалістичні, систематичні, практичні та автоматичні знання. До ідеалістичних знань відносять світогляд, цілі, систему понять та цінностей. Систематичні знання – це теоретичні знання систем, схем та методів, стратегій прийняття рішень, які використовуються у конкретних ситуаціях для аналізу причин формування підходів та прийняття альтернативних рішень. Практичні знання – це вміння прийняти рішення в практичній діяльності. Автоматичні знання – це добре відомі скриті знання, що використовуються у практичній професійній діяльності.

Отже, найважливішим елементом описаних підходів до організації управління знаннями є процес вироблення, розподілу та використання знань. Без уваги залишаються питання організації культури знань, методи оцінки стану та потенціалу інтелектуальних активів, оргструктури системи управління знаннями.

Постановка задач. Дослідження досвіду організації управління знаннями та аналіз теоретичних підходів до управління інтелектуальним капіталом дають змогу окреслити такі цілі дослідження:

- ідентифікацію інтелектуальних активів та їх складу;
- оцінку інтелектуального капіталу та визначення інноваційного потенціалу його складових;
- організацію культури знань;
- організацію виробництва, передачі та використання знань.

Ці задачі потребують науково-методичного та практичного розв’язання для кожної організації, яка приймає стратегію управління знаннями як бізнес-стратегію.

Виклад основного матеріалу.

На наш погляд, сучасна концепція побудови системи управління знаннями повинна, з одного боку, відображати базові принципи теорії людських відносин (біхевіристський підхід), основи соціальної синергетики, а з іншого, – ключові поняття теорії інтелектуального капіталу та методичне забезпечення розв’язку перелічених проблем. Метою створення такої концепції є формування методологічного підходу до побудови системи управління знаннями та розробки методик оцінки складових інтелектуального капіталу та визначення інтелектуального потенціалу підприємства.

Завдання концепції побудови системи управління знаннями:

1. Теоретично обґрунтувати на основі системного підходу складові та чинники інтелектуального капіталу, необхідність моніторингу формування інтелектуальних активів та інновацій.
2. Розвинути теоретичну основу системного підходу до побудови систем управління знаннями.
3. Розробити модель формування структури системи управління знаннями.
4. Сформулювати методики оцінки складових інтелектуального капіталу організації: людського капіталу, структурного капіталу, ринкового капіталу, інтелектуальної власності.

Мета системи управління знаннями полягає у встановленні балансу між суспільними потребами (вимогами ринку), гуманітарним розвитком працівників та специфічними завданнями розвитку інтелектуального потенціалу організації.

Основні положення концепції побудови системи управління нового типу:

- Огрунтування теоретичної бази методології побудови систем управління знаннями.
- Визначення структури систем управління знаннями.
- Розробка методик дослідження та процедур ідентифікації елементів системи управління знаннями та оцінки стану інтелектуального капіталу.
- Методологія розвитку інноваційного потенціалу інтелектуальних активів організації на основі діагностики та оцінки їх стану.
- Моделювання створення нових знань.
- Вироблення критеріїв оцінки ефективності управління знаннями.

Переваги створення нової системи управління

Розвиток самостійності мислення у персоналу — це означає, що керівникам не потрібно докладно інструктувати підлеглих.

Підвищення компетентності працівників у прийнятті якісніших і швидших рішень — на основі адаптації до обставин даного моменту, не обмежуючись використанням минулих стереотипів дій.

Забезпечення динамічності розвитку підприємства через забезпечення реалізації інтелектуального потенціалу організації.

Керівники підприємства повинні формулювати нові ідеї — забезпечувати обмін ідеями та знаннями.

Весь персонал працює на успіх підприємства — працівники мають можливість зробити істотний особистий внесок у діяльність підприємства.

Підвищення рівня культури компанії за рахунок зниження бюрократії, розвитку справжнього співробітництва і командної роботи.

Організація системи управління знаннями залежить від чотирьох критичних чинників.

1. *Бажання керівника компанії ділитися інформацією*, щоб інші могли досягти корисного, а не поверхневого рівня розуміння.

2. *Прихильність керівника організації до ідеї допомоги іншим* в організації, оскільки такий підхід до навчання вимагає більше часу й уваги, ніж традиційний, що полягає у відданні наказів, яким необхідно підпорядковуватися.

3. *Наявність часу для навчання* і здатність залучати працівників у ситуації, в яких відбувається навчання.

4. *Зацікавленість нинішніх керівників у допомозі наступному поколінню керівників*, — щоб передати навички і здібності, які їм знадобляться для забезпечення поступу компанії вперед.

Необхідно заохочувати вільний обіг інформації на всіх рівнях. Іншим методом виявлення проблем та ідей є анкетування різних груп працівників і порівняння отриманих відповідей. Це необхідно для розповсюдження найкращих ідей у підрозділах, створення відчуття єдиної команди з метою досягнення спільної для всіх мети. Вивчення нового міжнародного досвіду побудови інтелектуальних систем управління.

Такі методи діяльності допомагають сформувати широкий професійний кругозір, необхідний для збереження конкурентних переваг та успішного функціонування підприємства.

Висновки. Знання — це найважливіший ресурс створення доданої вартості у XXI ст.

Необхідність оцінки активу знань (інтелектуального капіталу) організації визначається потребами розвитку її потенціалу в умовах зростання конкуренції та швидкоплинності економічних процесів.

Вироблення нової культури знань пов'язане з виробленням нових цінностей, компетенцій та технологій формування знань.

Практичні проблеми управління знаннями визначаються процесами передачі знань всередині організації, обміну знаннями між працівниками.

Побудова системи управління знаннями на основі ідентифікації інтелектуальних активів, створення основ оргкультури та оргструктури системи управління знаннями забезпечить динамічну сталість цієї системи.

Подальші дослідження у цьому напрямку повинні стосуватись розробки методик ідентифікації та аналізу стану інтелектуальних активів, опису української практики застосування систем управління знаннями.

1. *Karl M. WIIG. Knowledge Management: An introduction and Perspective // The journal of Knowledge Management. – 1997. – Vol.1, N1.* 2. *Маричева М. 10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями. www.management.com.ua.* 3. *Вавжсиняк Б. Виклик майбутнього // Синергія. – 2001. – № 1(2), – С. 2327.* 4. *Мартич А. Ключова компетенція персоналу // Синергія. – 2001. – № 1(2). – С. 28–31.* 5. *Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. // Под ред. Л.Н. Ковалик– СПб., 2001.* 6. *Мойсесенко І.П. Інтелектуальна складова інноваційного потенціалу підприємства: Матеріал ІІ міжнародної наук.-практ. конф. „Розвиток науково-технологічних парків та інноваційних структур інших типів: Україна і світовий досвід”. – Львів, 2003. – С.67–72.*

УДК 338.8

Р. Дименко

Київський національний торгово-економічний університет

КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

© Дименко Р., 2004

Розглянуто формування критеріїв та обґрунтування системи показників ефективності розроблення та реалізації конкурентних стратегій підприємства.

Постановка проблеми. Задача розробки конкурентної стратегії фірми відповідно до ситуації, що склалася, є достатньо важкою, оскільки при цьому необхідно взяти до уваги багато зовнішніх та внутрішніх чинників, які можна поділити на дві групи: ті, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та ті, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію та можливості.

Жодна компанія не може досягти конкурентних переваг з усіх комерційних характеристик оцінної послуги і засобів просування на ринку. Необхідні вибір пріоритетів і вироблення стратегії, що:

- найбільшою мірою відповідали б тенденціям розвитку ринкової ситуації;
- найкращим способом діяльності, що використовує сильні сторони, компанії.

На відміну від тактичних дій на ринку, стратегія повинна бути спрямована на забезпечення конкурентних переваг у довготривалому періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порівняльний аналіз товарно-цінової політики компаній, організації збуту і практики використання стимулювання продажів, фінансової стабільності, ефективного менеджменту пояснюють основні причини й умови конкурентних переваг.

Передусім помилки у сфері розробки стратегії конкуренції полягають у неправильних уявленнях про те, який ринок є найперспективнішим з погляду конкуренції. Часто вважають, що привабливі ринки – це ті, які розвиваються найшвидше або використовують новітні технології. Однак це далеко не так. Як показує практика, процвітаючі і перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, протекцію з боку держави, невибагливих споживачів, дешеву систему постачань і невелику кількість альтернативних галузей, здатних їх замінити. Бізнес, що ґрунтується на новітніх технологіях і високій ефективності, зазнав атак конкурентів, зростаючих ризиків банкрутства.