

*Пан Л. В., Сисенко Н. В., Абрамович О. К.*

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК НОВИЙ НАПРЯМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Статтю присвячено з'ясуванню передумов виникнення нової концепції менеджменту - управління знаннями. Визначаються сутність, специфіка та переваги цієї концепції, обґрунтовується доцільність її використання вітчизняними організаціями.*

Сьогодні для забезпечення лідерства фірми на ринку в умовах суттєвого зростання глобальної конкуренції, швидких темпів структурних змін, розвитку науки й технологій, зростання ролі знань як основного фактора економічного розвитку, виходу на передові позиції наукоємних галузей вже не достатньо лише наявності значних матеріальних та фінансових активів. Основним фактором, що визначає успіх фірми на ринку, стає здатність фірми сприймати нововведення, чітко виконувати взяті на себе зобов'язання та оперативно діяти. При цьому головною проблемою,

що постає перед традиційними ієрархічними організаціями з усталеними функціями й кваліфікаційними вимогами до працівників, є досягнення цих цілей і, як наслідок, забезпечення стійких конкурентних переваг. Саме тому сьогодні компанії всього світу зосередили увагу на пошуку важелів, вплив на які давав би можливість досягати переваг на новому етапі конкурентної боротьби.

Розв'язання даної проблеми було започатковане як на макро-, так і на мікрорівні. У макроекономіці відповіддю на поставлені завдання

стала концепція знанневої економіки, суть якої полягає у використанні знань для виробництва конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, що забезпечує економічне багатство і розвиток країни [1, 73]. На мікрорівні вирішення зазначених завдань відбувається за допомогою використання нового напрямку в менеджменті - «управління знаннями». Цей термін був уперше вжитий у 1986 році американським вченим та консультантом з управління Карлом Віггом на конференції в Швейцарії, а у 1991 році з'явилися перші статті, присвячені менеджменту знань, і створено посаду директора з управління знаннями в страховій компанії *Skandia* [2]. На сьогодні дану теорію можна вважати цілком сформованою науковою дисципліною та сферою управлінської практики, якій приділяється значна увага в працях А. Вебера, А. Духовного, А. Данилова, Б. Мільнера, Дж. Борка, І. Тупика, К. Коннера, С. Бобришева, У. Буковичата інших [3, 5, 6, 7]. Проте, зважаючи на новизну й актуальність даної концепції для вітчизняних організацій, ряд її положень потребує уточнення і більш детального розгляду.

Управління знаннями - це тип діяльності менеджерів, який полягає в систематичному формуванні, оновленні та застосуванні знань з метою максимізації ефективності діяльності підприємства [3].

Управління знаннями як спеціальна функція менеджменту має ряд особливостей. По-перше, воно охоплює всі сфери діяльності компанії та всі підрозділи, адже кожен із них використовує знання як джерело розвитку та вдосконалення. По-друге, управління знаннями безпосередньо пов'язане з використанням інформаційних технологій. По-третє, ця функція виконує координаційну та інтеграційну роль у процесі організаційного навчання. І, по-четверте, необхідною умовою ефективності управління знаннями слід вважати демократизацію стосунків персоналу, надання можливості кожному учаснику діяльності компанії брати безпосередню участь у формуванні корпоративних знань та досягненні цілей організації.

На сучасному етапі існує три школи управління знаннями [4]. Перша школа вважає, що управління знаннями полягає передусім у використанні інформаційних технологій (створенні комп'ютерних мереж, упровадженні групового програмного забезпечення та інших засобів комунікації). Представники другої школи в центр своєї уваги ставлять розвиток організаційного

ноу-хау. Натомість третя школа перебуває на позиціях розвитку організаційної культури та впровадження командної роботи. Прихильники цього напрямку управління знаннями зосереджуються на аналізі людського потенціалу як основному носії знань в організації. Базою для ефективного практичного застосування концепції управління знаннями стали організації, що самонавчаються, так звані *learning organization*. Число таких компаній невідомо зростає як у світі в цілому, так і в Україні зокрема.

У даній статті акцентовано увагу на основних положеннях цієї нової концепції менеджменту й обґрунтовується необхідність її практичного впровадження вітчизняними організаціями.

Сьогодні ні в кого не викликає сумнівів той факт, що саме знання є джерелом продуктивності, інновацій та забезпечення стабільних конкурентних переваг більш високого рівня. Тому «пропуском у майбутнє» для організації виступає її інтелектуальний капітал, чи не найголовнішим елементом якого є людський потенціал. Якщо раніше якість продукції дозволяла компанії утримувати позиції лідера на ринку, то тепер умова якості стала просто неодмінною загальною умовою функціонування фірми, а не відмінною рисою. Реальні конкурентні переваги стали набагато глибшими. Вектор їхньої пріоритетності змістився в бік знанневого потенціалу людських ресурсів. Причина цього - значна кількість проблем, які виникають через брак необхідних знань у потрібний момент. Для подолання цієї проблеми фірма може обрати один із двох альтернативних шляхів.

Перший шлях передбачає залучення працівників високої кваліфікації із зовнішнього середовища. Він потребує менших капіталовкладень, але пов'язаний із більшим ризиком. Адже відсутні будь-які гарантії якості залученого людського капіталу, немає впевненості у тому, що робота виконуватиметься відповідно до вимог компанії, а також не завжди пропозиція робочої сили у будь-який момент часу зможе задовольнити кваліфікаційні вимоги компанії. Слід зазначити, що знанневий потенціал трудових ресурсів зовнішнього ринку є однаково доступним для широкого кола конкурентів, а тому не завжди зможе забезпечити унікальність фірми та її продукції на ринку.

Другий шлях передбачає використання вже наявних внутрішніх трудових ресурсів. Завдання ж організації полягає в тому, щоб примусити людину навчатися, розвивати власний потенціал та модифікувати поведінку в потрібному для

фірми напрямку. Накопичена персоналом у процесі навчання інформація, здатність перетворити її на знання з подальшим раціональним використанням останнього визначатимуть перспективність фірми, її інтелектуальне лідерство, дозволять створити унікальні організаційні можливості й конкурентні переваги за рахунок нарощування людського капіталу [5]. Обираючи цей спосіб, компанія стає на шлях перетворення на організацію, що самонавчається (learning organization), яку можна визначити як організацію, що характеризується високим ступенем розвитку демократичної корпоративної культури, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього турбулентного середовища та повністю забезпечує будь-які власні потреби в людському капіталі, постійно його розвиваючи шляхом навчання персоналу, створення нового знання та забезпечення розповсюдження його між усіма членами організації. Вона характеризується відсутністю формальних процедур, здатна ефективно використовувати нові процеси та методи. Успішна діяльність таких компаній тісно пов'язана зі здатністю управляти власним розвитком, елементом чого виступає організаційне навчання, що, як ми вже згадували, є постійним джерелом створення конкурентних переваг компаній, їхньою стратегією постійного оновлення методів і підвищення ефективності всіх видів діяльності.

Наука менеджменту прийшла до концепції організацій, що самонавчаються, через спостереження розвитку людини [6]. Людина в процесі свого розвитку може проходити 7 форм навчання, з яких три перші є реактивними (пасивними), а наступні - проактивними: 1) дотримання правил^ наслідування чогось; 2) адаптація до існуючих умов; 3) підлаштування під щось, пошук привабливості у зовнішньому середовищі; 4) формування власного досвіду; 5) активне експериментування; 6) самонавчання; 7) присвячення себе, місіонерство. Деякі люди так і лишаються на першій формі навчання, а деякі проходять всі сім.

За аналогією з людиною у розвитку організації можна виділити три типи навчання. Перший - це впровадження, до якого можна віднести перші три форми навчання. Для організації це навчання тому, як з того, що є, зробити якісний товар (послугу) - «свої речі за своїми стандартами». Другий тип навчання - **покращення**, до якого можна віднести четверту та п'яту форми навчання: організація навчається, як робити речі краще - конкуренція з іншими. І, нарешті,

третій тип навчання - це **інтеграція**, до якого можна віднести шосту та сьому форми навчання. Йдеться про інтеграцію через зміну контексту взаємовідносин у зовнішньому середовищі (кооперація з іншими) з метою пропонування нових продуктів, формування попиту на них (креативний маркетинг). Так, наприклад, корпорація «Sony» має за мету кожного року пропонувати споживачам якийсь новий продукт, що дозволяє їй завжди бути в авангарді технічного прогресу й мати значні конкурентні переваги.

Організації, що самонавчаються, якраз і відносяться до третього типу навчання - «інтеграція через зміну контексту». Такі організації не тільки гнучко реагують на зміни у зовнішньому середовищі, а й самі його змінюють, пропонуючи нові продукти, впливають на попит. Наприклад, великі організації люблять свої інтереси в органах влади, впливаючи на зміни законодавчого поля та розстановку конкурентних та політичних сил.

З переходом до інформаційного суспільства все більше уваги компанії повинні приділяти процесу отримання інформації та перетворення її на знання. Саме здатність організації сприймати та розповсюджувати знання між співробітниками й визначає її потенціал до самонавчання. Організація, що вкладає значні фінансові ресурси в процес навчання, створює широкі можливості для інтелектуального розвитку працівників різних рівнів, тим самим захищає себе від ситуації, коли її людський потенціал матиме лише застарілі знання, яких буде недостатньо для утримання позиції лідера на більш високому рівні конкуренції. Б. З. Мільнер зазначає: «доступ до нових знань — право і можливість всіх, а їх використання й розповсюдження - обов'язок кожного» [3, 11]. Механізм формування інтелектуальних людських ресурсів полягає у зіставленні бажаного рівня компетенції, необхідного для виконання поставлених цілей, з фактичним станом людських ресурсів і подальшим доведенням теперішнього кваліфікаційного рівня працівників до бажаного рівня.

Основною ідеєю організаційного навчання є організація груп, що мають виконувати такі завдання: розв'язувати проблему або виконувати проект та навчатися в процесі виконання завдань, зробити отримане знання надбанням усіх учасників, надати отриманий матеріал керівництву для подальшого використання. Найважча задача організаційного навчання — створити в організації культуру, завдяки якій кожний робітник був би

здатний виявляти ініціативу, ділитися з іншими інформацією, генерувати нестандартні шляхи вирішення поставлених завдань, нести відповідальність за них.

Управління знаннями має робити акцент на всезагальній доступності знання, постійному розвитку та підтриманні процесу навчання, «загальному баченні». Необхідними умовами цього Б. З. Мільнер називає п'ять дисциплін, оволодіння якими дозволяє подолати недоліки в знаннях та уміннях персоналу, стереотипах мислення [3, 138]. Йдеться про такі умови досягнення головних цілей навчання:

- системне мислення, що має допомагати уявити цілісну картину явищ та процесів і зрозуміти їх найбільш ефективно;
- особиста майстерність, інтерес до підвищення якої стимулює постійне виявлення та поглиблення особистого бачення, зосередження енергії, розвиток терплячості, об'єктивне розуміння реальності;
- ментальна модель - глибоко вкорінені у свідомості поняття, узагальнення, картини, образи, що визначають те, як люди сприймають світ, розуміють його та діють;

Таблиця 1. Способи, які використовуються в організаціях, що самонавчаються \*

Способи підтримки	Способи прогнозування	Перехідні способи	Універсальні способи
Система представлення пропозицій від співробітників	Децентралізоване стратегічне планування	Передача інновацій	Вивчення споживача
Робочі групи, що самоуправляються	Спільні підприємства та стратегічні альянси	Реорганізація процесу ділових стосунків	Групи зовнішніх консультантів
Статистичний контроль	Підвищення кваліфікації поза організацією	Цільові та спеціальні групи	Змістовний аналіз
Порівняльне визначення ефективності	Аналіз сценаріїв	Програми TQM (всезагального управління якістю)	
Тренінги	Метод Дельфі	Підвищення кваліфікації в організації	
(	Аналіз впливу факторів		

\* Подано за [3, 141].

Останнім часом у багатьох організаціях, що самонавчаються, на перший план вийшли способи навчання т. зв. другого покоління [3]. До них можна віднести:

- діалог, що є процесом колективного мислення та дослідження. Загальний процес мислення, обмін думками і поняття, що поділяються всіма учасниками групи, дають можливість розвитку їхньої творчості та пошуку нових шляхів, коли організація повинна відмовитися від попередніх невдалих моделей;

- створення загального бачення, що пов'язане з намаганням оволодіти загальною картиною майбутнього, яке організація хоче створити;

- групове навчання, яке часто призводить до того, що знання групи можуть бути більшими за знання індивіда, крім того, вони і є основною одиницею, що навчається у сучасних організаціях.

Слово «дисципліна», за Мільнером, означає технологію або теорію, яка повинна вивчатися та вдосконалюватися з метою її втілення на практиці, вона вказує на шлях розвитку для набуття певних навичок та компетентності. Організація постійно перебуває у стані вдосконалення в області певних дисциплін, а відтак є такою, що весь час навчається.

У результаті досліджень виявлено такі способи навчання: ті, що підтримують (використовують головним чином для стратегії «підготовки угод»); способи прогнозування (використовують для вироблення «стратегії майбутнього»); перехідні (для обох попередніх стратегій); універсальні (застосовують для всіх стратегій). Способи, які використовуються в організаціях, що самонавчаються, наведено у табл. 1.

- планування сценаріїв, що передбачає розробку стратегічних альтернатив майбутнього, розгляд кількох можливих варіантів. Стратегічні альтернативи надходять від великої кількості учасників і широкого вибору даних та інформації. Ці плани розробляють через аналіз «що буде, якщо» і складають у «пам'ять майбутнього», а після них складають фінансові, маркетингові та операційні проекти;

- вправа Мерліна - один з ефективних способів пошуку варіантів розв'язання проблем або

розробки стратегічного плану - є комбінацією зведеної форми моделювання та планування сценаріїв. Вправа Мерліна починається із завдання на проектування: передбачити діяльність компанії, наприклад, через 10 років. У перший день учасники вивчають варіанти та обмінюються думками про майбутній розвиток. На другий день вони пишуть про стратегічні наміри діяльності організації протягом наступних 10 років, так щоб досягти бажаного майбутнього стану. Потім повертаються в сьогодення, позначаючи головні етапи розвитку компанії у 10-річний період, оцінюючи сильні та слабкі сторони в різні періоди. Після цього ставляться цілі та завдання організації, що базуються на баченні майбутнього;

- навчання «в дії» полягає в роботі у команді та розв'язанні реальних проблем, у процесі чого використовуються нові навички, підходи, концепції. Учасники навчаються, застосовують те, чому навчилися, потім вчаться на власному досвіді;

- зони для тренування, які генерують різні способи навчання. Вони можуть сприяти отриманню «повної картини», ініціювати експерименти без високого ризику в реальних організаціях, служити практичним застосуванням теорій, активізувати перспективне планування. Такі моделі відображають проблеми керівництва компаній, конфлікти, формування культури та ін.

Таким чином, лише послідовно втілюючи концепцію управління знаннями, застосовуючи різні способи навчання, можна набути нових конкурентних переваг, винайти нові шляхи розв'язання проблем та оволодіти новими навичками для розробки й успішного завершення проектів.

Практикою організацій, що самонавчаються, вже сформовано основні принципи їх діяльності: а) навчатися швидше, ніж конкуренти; б) навчатися всередині організації; в) навчатися поза організацією; г) навчатися за вертикаллю - від вершини до основи організації; д) ставити правильні запитання і застосовувати навчання «в дії»; е) прогнозувати майбутнє, створюючи сценарії та навчатися на них; є) застосовувати на практиці набуті знання та навчатися на ній; ж) навчатися швидше, ніж відбуваються зміни у зовнішньому середовищі; з) навчатися в тих сферах, де навчання раніше не практикувалося [3].

Але головне завдання - не лише навчатися, а й використовувати знання для виробництва конкурентоздатних товарів та послуг. На сьогодні це стає очевидним і для вітчизняних компаній, які

починають використовувати концепцію організацій, що самонавчаються.

Так, на *Новокраматорському машинобудівному заводі* підготовка та підвищення кваліфікації персоналу здійснюється в рамках системи професійного розвитку кадрів за такими напрямками: навчання для ліквідації розриву між посадовими вимогами та особистими якостями; навчання за новими напрямками розвитку підприємства; навчання для освоєння нових прийомів та методів виконання трудових операцій; навчання для підвищення загальної кваліфікації; первинне навчання та перекваліфікація відповідно до завдань підприємства і специфіки виконуваних робіт. Особливістю даної організації є розвиток акмеологічного напрямку як узагальнення і творчого розвитку важливих перспектив у галузі професійного росту керівників, підвищення ефективності праці і творчої активності, запровадження сертифікації та комплексної оцінки персоналу [5].

У *ВАБАНКу* також приділяють велику увагу навчанню співробітників. Для кожного співробітника фронт-офісу та клієнт-менеджера будують кваліфікаційну матрицю, де за вертикаллю йдуть банківські продукти, а за горизонталлю - перелік заходів, які необхідно здійснити для того, щоб навчити співробітників продавати дану послугу. За цим процесом слідкує навчальний центр банку, забезпечуючи контроль за просуванням людей та їх розвитком [7].

Корпорація *«Інтертайп»* забезпечує власні потреби в менеджерах середньої ланки на 50 % шляхом розробки особистого плану розвитку для кожного співробітника на 1-3 роки, що включає навчання, своєрідне стажування у топ-менеджерів. Система навчання поєднує кар'єрний та професійний ріст, стимулює робітників самонавчатися через організацію корпоративних конкурсів бізнес-проектів та проведення атестації персоналу [8].

Необхідність запровадження принципів організацій, що самонавчаються, очевидна. За умов наявності на підприємстві системи самовдосконалення працівників, отримання та розповсюдження знань будь-які інвестиції в людський персонал будуть ефективними та окупними. Так, Н. Єльнікова, спеціаліст з розвитку персоналу великої міжнародної корпорації, відзначаючи вагоме значення управління знаннями в організаціях і наводячи приклад успішної бразильської компанії *«Setco»*, зазначає: «...важливо те, що керівники можуть і повинні довіряти своїм підлеглим, дава-

ти їм можливість для розвитку. Від цього виграють усі. Співробітники компанії - мають цікаву роботу, розвиваються і зростають, реалізуючи свій потенціал. Керівник - може займатися глобальними задачами, стратегічними питаннями. Компанія - має високомотивованих співробітників, здатних реалізувати задачі організації і підтримувати високе звання організації, що само навчається і постійно розвивається» [9,15].

Серед переваг організацій, що само навчаються, можна відзначити такі:

- зниження в довгостроковому періоді фінансових витрат і часу на отримання необхідної інформації;
- підвищення креативності та ініціативності персоналу;
- скорочення значного числа менеджерів проміжної ланки;
- зростання швидкості прийняття рішень та ефективного виявлення потреб споживачів.

Підсумовуючи, можна виділити основні риси, притаманні організаціям, що само навчаються:

- 1) підхід до стратегії як до процесу навчання;
- 2) партисипативний стиль формування політики;
- 3) інформування та внутрішній взаємообмін інформацією;
- 4) гнучкі винагороди;
- 5) гнучка

структура управління; 6) сканування зовнішнього середовища всіма співробітниками; 7) створення клімату для навчання; 8) можливості для саморозвитку та кар'єри усіх членів організації.

Здатність навчатися краще та швидше від своїх конкурентів має стати надійним джерелом конкурентних переваг. Компанії, які й надалі використовуватимуть консервативні моделі управління, не враховуватимуть потреб часу та всієї сили знань, приречені на поразку. Але організаційне навчання можливе, лише якщо організація сама розробляє стандарти навчання, має стандартний підхід, спільні терміни та інструменти, використовує культуру корпоративного навчання, може діяти як єдина команда, рухаючись до єдиної мети, а довіра як інша важлива умова навчання розвивається в процесі співпраці.

Майбутнє належить компаніям, які на всіх рівнях зможуть ефективно використовувати здатність людських ресурсів до навчання. З огляду на це розробки щодо формування і застосування концепції управління знаннями на вітчизняних організаціях вважаються перспективними і потребують значної уваги з боку діячів науки і практиків.

*Бажал Ю. М.* Знаннева економіка: теорія і державна політика // Економіка і прогнозування.- 2003.- № 3.- С. 71-86.

*Wiig K.* Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. - Arlington, TX: Schema Press, 1995.

*Мильнер Б. З.* Управление знаниями.- М.: ИНФРА-М, 2003.-XIV, 178 с.

*Пан Л. В.* Знання як стратегічний актив організації // Тези доповіді на всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки підприємства».- Дніпропетровськ: ІВЦ «Видавництво "Наука та освіта"», 2003.- Т. 2.- С. 45-46.

5. *Тупик И.* Пропуск в будущее. Самообучающаяся организация: лучшая отечественная практика // Менеджмент и менеджер.- 2003.- № 5.- С. 57-61.

6. *Conner K. R.* A historical comparison of resource-based theory and five schools of thoughts within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm // Journal of Management.- 1991.- V. 17.- N 1.- P. 121-154.

7. *Духовный А.* Связанные одной целью // Комп&ньон.- 2003.-№ 28.- С. 39-41.

8. *Мокротоварова Т.* Кузница собственных кадров // КОМ-ПАНЬОН.- 2003.- № 47.- С. 46-49.

9. *Мисюра Л.* «Круговая пирамида» Семлера // Комп&ньон.- 2002.-№ 4.-С. 14-18.

*L. Pan, N. Sysenko, O. Abramovych*

## THE CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AS THE NEW DIRECTION IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

*This article is devoted to the finding out the preconditions of occurrence of the new concept of management - management of knowledge. The essence, characteristics and advantages of this concept are found out, the expediency of its use at Ukrainian organizations is proved.*