

УДК 65

## НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Христенко Олена Володимирівна,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики,  
khrystenko\_lena@ukr.net

**Озерчук Тетяна Володимирівна,**

студентка,  
ozerschuk.tatiana@gmail.com

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**Анотація.** Визначено роль знань в діяльності сучасних організацій. З'ясовано, що знання в організації є незамінним, рідкісним та унікальним ресурсом, а основним завданням керівництва організації в сучасних умовах господарювання є забезпечення ефективної організаційної діяльності і підвищення продуктивності праці «інтелектуальних» працівників. Досліджено ознаки знань та основні наукові підходи до класифікації знань в організації. Також, проведено аналіз основних етапів процесу управління знаннями: планування (ідентифікація, оцінка), збір (пошук, отримання), систематизація (накопичення, вибір), зберігання (класифікація, трансформація), розподіл (поширення, обмін), застосування (використання), створення (стимулювання приросту).

**Аннотация.** Определена роль знаний в деятельности современных организаций. Выяснено, что знания в организации являются незаменимым, редким и уникальным ресурсом, а основной задачей руководства организации в современных условиях хозяйствования является обеспечение эффективной организационной деятельности и повышения производительности труда «интеллектуальных» работников. Исследованы признаки знаний и основные научные подходы к классификации знаний в организации. Также, проведен анализ основных этапов процесса управления знаниями: планирование (идентификация, оценка), сбор (поиск, получение), систематизация (накопление, выбор), хранение (классификация, трансформация), распределение (распространение, обмен), применение (использование), создание (стимулирование прироста).

**Ключові слова:** дані, знання, інформація, класифікація знань, організація, процес управління знаннями, управління.

**Ключевые слова:** данные, знания, информация, классификация знаний, организация, процесс управления знаниями.

Постановка проблеми. Управління знаннями є одним із найважливіших напрямків у менеджменті організації. Управління знаннями організації є складним процесом і за своєю суттю означає управління всією діяльністю організації, тому що охоплює всі сторони процесів, що відбуваються в ній.

Здатність організації своєчасно створювати, накопичувати і раціонально використовувати нові знання у процесі виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою на ринку. Найбільш успішними організаціями нині є інтелектуальні організації, що безперервно розвивають компетенції своїх працівників, сформовані на нових знаннях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним та методологічним проблемам вивчення та розрізнення понять знання, інформація й дані присвячені праці науковців:

Б. Когута та У. Зандера, Дж. Ходжсонса, К. Віга, М. Пола, І. Нонакі Х. Такеучі тощо. Класифікацію видів знань здійснювали наступні дослідники: Р. Санчез, Ч. Севедж, М. Уайтхіл І. Журавковська, М. Дімарест, Б. Мільнер, С. Клепоко та ін. Варто зауважити, що дослідженням питання саме процесу управління знаннями займалися такі вчені, як: Д. Скирме, М. Дженекс, Р. Руглес.

Постановка завдання. На сьогодні сучасне суспільство часто визначають як «інформаційне», в результаті чого виникає питання щодо тлумачення і співвідношення таких категорій, як «знання» і «інформація» і пов'язаних з ними понять. Попри зовнішню зрозумілість, названі категорії досить складні і неоднозначні, що знаходить відображення в тому, як вони формулюються і вживаються. Також, в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки найбільший шанс на отримання

достатніх конкурентних переваг мають лише ті організації, які займаються розробкою та впровадженням систем управління знаннями. Саме якісне управління знаннями організації дозволяє їй своєчасно та правильно реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища. Тому цілком актуальними та необхідними постають дослідження, пов'язані з організацією процесу управління знаннями в організації. Вивчення й розкриття основних аспектів поняття організаційних знань допоможе змінити існуючу ситуацію в сучасних організаціях України.

Виклад основного матеріалу дослідження. З постійним стрімким розвитком економіки значення знань для організації важко переоцінити, в наш час воно вже стає не розкішшю, а обов'язковою та життєво необхідною складовою. Так, як конкурентоспроможність продукції визначається, в першу чергу, конкурентоспроможністю закладених у неї ідей.

Основним завданням керівництва організації в сучасних умовах є забезпечення ефективної організаційної діяльності і підвищення продуктивності праці «інтелектуальних» працівників – «мозку організації», а в перспективі – створити самонавчальну організацію. В непростих умовах економічної кризи тільки мобілізація інтелекту, здібностей і волі кожного співробітника допоможе організації знайти нові резерви і нові рішення для виживання і подальшого розвитку.

Тому знання в організації дійсно є незамінним, рідкісним та унікальним ресурсом. В першу чергу, необхідно виділити такі специфічні ознаки цього ресурсу:

- невидимість – полягає у представленні знань нематеріальними потоками та запасами, що ускладнює їх оцінювання та управління ними;
- безмежність, розвиток та вдосконалення знань не мають меж;
- зв'язок з діями, її суть в тому, що лише за умови використання, знання зростають, оновлюються, збільшують свій економічний потенціал, їх вартість зростає, у протилежному випадку вони руйнуються, застарівають, стають неактуальними та зникають.
- спрямованість на суспільне використання під час розповсюдження та обміну ними, тобто знання можуть одночасно використовуватися у декількох процесах;
- недоступність для імітації конкурентами, що ґрунтується на унікальності традицій та досвіду організації.

Проаналізувавши різні погляди на поняття «знання» встановлено, що найчастіше їх поділяють на явні та приховані, як дві форми існування знання, при цьому не розділяючи їх одне від одного як окремі види [1].

Явні знання – це ті знання, які люди осмислили і можуть висловити в словесній формі або задокументувати, тобто відобразити в своїх звітах та інших документах.

Приховані знання – це ті знання, що глибоко заховані «в головах». Поняття «приховані знання» описані Майклом Полом як: «Ми знаємо більше, ніж можемо сказати» [2].

Приховані знання поділяють на такі види:

- знання, які немає сенсу висловлювати, бо це очевидно;
- знання про те, що людина не може висловити, але усвідомлює інтуїтивно і тому може тільки показати, як це потрібно робити;
- знання про те, що людина в принципі може висловити словами, якщо це буде необхідно.

Прийнято вважати, що прихованих знань в організаціях приблизно в чотири рази більше, ніж явних. Тому питання ставлення до прихованих знань є досить актуальним. Оскільки явні знання, створені співробітниками в період роботи в організації, залишаються в базах і інших ресурсах, в той час як приховані належать тільки своєму власнику. По-перше, залишаючи компанію, він понесе їх з собою, а по-друге, в сучасному суспільстві, заснованому на знаннях, вже не стоїть завдання простого фіксування корпоративного досвіду.

«Невиражена» частина прихованих знань може бути передана в процесі спілкування, використана і перетворена в нові знання. Для цього в організаціях повинні бути створені відповідні умови.

На основі аналізу літератури стосовно цих питань та узагальнення існуючих класифікацій [3; 4] автори вважають доцільною класифікацію за такими критеріями: за функціями, за рівнем існування, за складністю, за ступенем інноваційності, за сферою застосування, за ступенем структуризації, за способом вираження та за походженням (табл. 1).

Усі зазначені в табл. 1 види знань є важливими для організації з погляду її практичних інтересів щодо можливості управління ними.

Важливо відзначити поділ знання за рівнем існування. Організаційні знання особливо важливі для кожного підприємства. Адже якщо індивідуальні знання кожного співробітника у

Таблиця 1

## Основні наукові підходи до класифікації знань в організації

№ п/п	Критерій	Види знань	Опис
1	2	3	4
1.	За функціями	Стратегічні	Здатність розрізнення та вибору ключових моделей та актуальних дій («знати що?»).
		Епізодичні	Знання, які використовуються, враховуючи схожість ситуацій.
		Практичні	Знання процедур виконання тих чи інших завдань, які застосовуються для здійснення дій («знати як?»)
		Комунікативні	Знання про те, хто володіє відповідним досвідом та ресурсами, що допоможе у вирішенні проблеми, – знання відносин («знати хто?»).
		Теоретичні	Знання, які допомагають не лише виконувати поставлені завдання на основі великого досвіду, але й дають розуміння його контексту – бачення («знати чому?»).
		Ситуативні	Знання, які допомагають не лише виконувати поставлені завдання на основі великого досвіду, але й дають розуміння його контексту – бачення.
2.	За рівнем існування	Індивідуальні	Особистісні знання окремого індивіда.
		Групові	Знання, що являють собою результат об'єднання знань окремих індивідів в процесі їх поділу та обміну
		Організаційні	Знання, які охоплюють як індивідуальні, так і колективні знання груп та товариств організації.
		Міжорганізаційні	Знання, які виникають внаслідок комунікацій та обміну знаннями між окремими організаціями.
3.	За складністю	Прості/поверхневі	Виступають у вигляді співвідношення між предметами, поняттями, які являють собою предмети, класи предметів, об'єктивно існуючі в середовищі.
		Складні/глибинні	З первинних знань будуються складні у вигляді структурованих множин, які відображають різноманітність сторін та поглядів.
4.	За ступенем інноваційності	Корінні	Мінімальні знання, які забезпечують доступ до тієї чи іншої діяльності.
		Успішні	Знання, які формують конкурентний потенціал співробітника / організації.
		Інноваційні	Знання, які забезпечують лідерство й дають можливість «змінювати правила» в певній сфері діяльності.
5.	За походженням	Залучені	Знання, залучені із зовнішнього середовища.
		Вирощені	Знання, створені та розвинені всередині організації.

6.	За сферою застосування	Операційні	Знання про продукти та ринки, тобто усі факти, які стосуються виробництва та маркетингу, більшість з них формальні й кількісно визначені.
		Специфічні	Основні теоретичні знання, внутрішні цінності, які відіграють важливу роль в створенні та підтримці основної компетенції організації.
		Комерційні	Чітко розвинута та керована мережа імперативів, зразків, правил та сценаріїв, втілених в діяльності організації та її взаємодії з навколишнім середовищем.
		Загальні/ типові	Знання, які необхідні для виконання всіх видів діяльності.
7.	За ступенем структуризації	Структуровані	Знання, виражені у вигляді схем, теорій, процесів, формул, алгоритмів тощо.
		Напівструктуровані	Знання у вигляді суб'єктивних суджень та оцінок, евристичних правил прийняття рішень.
		Неструктуровані	Знання, які не мають теоретичної основи, а представлені лише у вигляді окремих фактів.
8.	За способом вираження	Втілені	Являють собою фізичні та фізіологічні знання, а також практичні навички.
		Консультативні / свідомі	Знання, сховищем для яких є свідомість людини.
		Впроваджені	Знання, які матеріалізовані й містяться в процедурах, технологіях, архітектурі.
		Закладені	Знання, які формуються внаслідок впливу зовнішнього середовища (соціальний вплив, вплив корпоративної культури окремої організації).

будь-який момент можуть бути відчуженими в разі його звільнення, то організаційні можна розглядати як власність організації. Тому завдання підприємства полягає в організації переходу індивідуальних знань в організаційні (особливо, в неявній формі, які становлять 80 % від усіх знань).

Управління знаннями на 100% пов'язано з людьми й іншими організаціями. Всі вони володіють своїми власними знаннями та інформацією, які потенційно збільшують вартість послуг і продуктів організації. Крім того, кожна організація в більшій чи меншій мірі використовує інформацію і знання, що надходять із зовнішніх інформаційних ресурсів – газет, журналів, Інтернету і т. д. Таким чином, будь-яка організація має поля знань та інформації двох видів: внутрішнє поле, що формується з корпоративного досвіду і знань окремих співробітників, і зовнішнє поле, що включає інформаційні ресурси і знання клієнтів, постачальників, партнерів і т. д.

До зовнішніх джерел знань в організації належить інформація, яку вона отримує від споживачів, постачальників, конкурентів, консультантів, державних та галузевих установ,

а також організацій чи їх об'єднань, з якими воно перебуває в партнерських відносинах. Це зумовлює потребу налагодження ефективного зворотного зв'язку з усіма вказаними суб'єктами її зовнішнього середовища. Слід підкреслити термін «інформація», тому що навіть знання консультантів, які залучаються до роботи, є «інформацією» ззовні, і лише згодом, потрапляючи в унікальне організаційне середовище вони перетворюються на знання підприємства, вбираючи його традиції та досвід.

До внутрішніх джерел належать: персонал організації з його знаннями, навичками, досвідом та вміннями; інформаційна інфраструктура організації, яка включає бази даних, он-лайн носії, бібліотеку, звітність тощо; історію та організаційну культуру, які уособлюють унікальний досвід та середовище, що формувалося роками в організації; відносини співробітників між собою.

Основним підходом до трактування поняття «управління знаннями» є розгляд його як процесу. Цієї точки зору дотримується переважна більшість науковців. Зокрема, Б. Мільнер визначає управління знаннями як процес додавання реальних цінностей до

інформації за допомогою її фільтрації, синтезу, узагальнення і представлення у вигляді, який допомагає людям набути необхідні знання. На його думку, це систематичне та цілеспрямоване формування, оновлення та використання знань з метою максимізації ефективності діяльності організації в цілому та прибутку від активів, заснованих на знаннях [5].

У. Букович під управлінням знаннями розуміє формальний процес, який полягає в оцінці організаційних процедур, людей і технологій та у створенні системи, яка використовує взаємозв'язки між цими компонентами з метою представлення потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності організації [6]. Управління знаннями у цьому випадку трактують як процес, сутність якого полягає в оцінці організаційних елементів з метою надання інформації.

Згідно з визначенням Д. Костигіна, управління знаннями – це процес, який дає змогу отримувати, інтегрувати, трансформувати, застосовувати і поширювати знання всіх типів і

видів з метою вирішення актуальних проблем, задоволення потреб та створення нових можливостей [7]. Тобто основне призначення управління знаннями полягає у формуванні та використанні знань.

Процесного підходу дотримується також А. Воронкова, визначаючи управління знаннями як процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства [8].

Таким чином, основна мета управління знаннями може бути визначена як зменшення дефіциту знань шляхом їх генерації, а також використання знань для створення нових і більш сильних конкурентних переваг. Значна кількість економічної літератури, що присвячена питанню управління знаннями присвячена саме описанню управління знаннями як процесу. В цей же час, що стосується етапів управління знаннями, то єдиного погляду на дане питання немає [9].

На рис. 1 наведено узагальнений процес управління знаннями в організації.

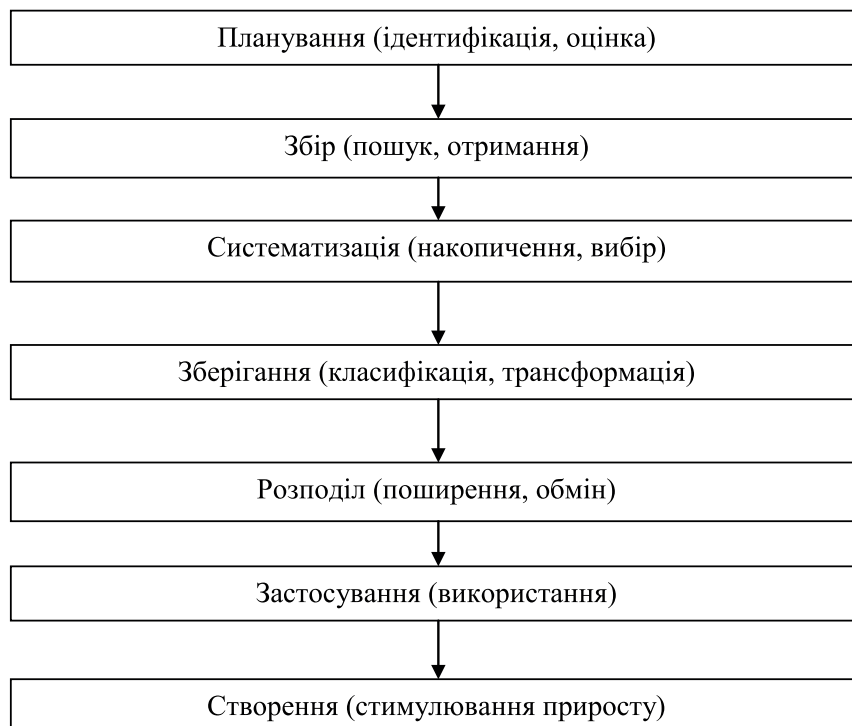


Рис. 1. Процес управління знаннями в організації

Слід відмітити, що здійснюючи управління знаннями в організації, важливо створювати умови для безперервного та вільного отримання нового знання. Не всі люди є творчими особистостями або не вважають себе здатними

до творчості. Але всі хочуть бути у своїх діях незалежними, вільними, розкутішими [10]. Свобода дій відкриває нові горизонти для нових досягнень. Щоб стати вільним, кожен працівник організації не просто повинен відчувати себе

розкуто, але також бути готовим порушити заведені правила і установки, зуміти зазірнути за межі повсякденної діяльності. Для того, щоб відкрити все різноманіття можливостей, які є у власних працівниках, керівництву організації належить вирішити такі завдання: навчитися цінувати внесок кожного працівника; виділяти час, місце і умови для проведення ігор та експериментів.

**Висновки.** Таким чином, знання займають важливе значення в діяльності організації. З метою налагодження роботи в організації та підвищення її конкурентоспроможності необхідно приділяти значну увагу організації процесу управління знаннями. Оскільки розвиток процесів управління знаннями в організації сприяє вирішенню наступних завдань: покращення обміну знаннями та

взаємодії серед працівників; розповсюдження прикладів найкращого використання досвіду; удосконалення навчання та інтеграції в колективі нових працівників; багаторазове використання накопиченого досвіду; покращення якості проектів та інновацій; покращення взаємодії із зовнішнім середовищем; розвиток навичок реагування на різкі зміни обставин та збереження керованості в кризовому стані. Аналіз наукових праць, присвячених питанню управління знаннями в організації дозволив запропонувати наступні етапи процесу управління знаннями: планування, збір, систематизація, зберігання, розподіл, застосування, та створення знань. Впроваджуючи ці процеси, організації зможуть досягати великих результатів, та покращень, що позначиться у всіх аспектах їх діяльності.

### *Список використаних джерел*

1. Расков В.А. Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные дискуссионные вопросы // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия «Менеджмент»/В.А. Расков, 2007. – № 3. – с. 34-58.
2. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
3. Баранчеев В.П. Управление знаниями в инновационной сфере / В.П.Баранчеев: – М.: Благовест-В, 2007. – 272 с.
4. Коулопоулос Т. Управление знаниями // Пер. с англ.: учеб. пособие / Т. Коулопоулос, К. Фраппаоло. – М.: Эксмо, 2008. – 224 с.
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
6. Букович А. Управление знаниями. Руководство к действию / А. Букович, У. Руфь. –

М.: ИНФРА-М, 2002. – 357 с.

7. Костигин Д. Управляешь знаниями – управляешь миром / Д. Костыгин // Экономист. – 2005. – № 4. – С. 4-5.

8. Воронкова А. Управление персоналом на основе управления знаниями / А. Воронкова, Р. Вечерковски // Збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми розвитку ринку праці та політика зайнятості населення в умовах трансформації економіки України» / 20-21 листоп. 2003 р. – С. 27-35.

9. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: учеб. пособие / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.

10. Святюк О.Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики організації / О.Р. Святюк // Науковий вісник, 2007. – № 17 (8). – С. 241-243.