

УДК 330.342.24

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Чебанова Н. В., д.е.н., професор,
Чала О. В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

В статті досліджується проблема управління організаційними знаннями з урахуванням обмежень, що задаються організаційним, людським та клієнтським капіталом підприємства. Уточнено перелік функцій управління знаннями та умови їх використання на підприємствах залізничного транспорту. Визначено характеристики ключових елементів процесу управління з позицій інтеграції складових інтелектуального капіталу. Набув подальшого розвитку системний підхід до методології управління організаційними знаннями підприємства.

Ключові слова: управління знаннями, інтелектуальний капітал, організаційні знання, процеси, суб'єкт управління, об'єкт управління.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЗНАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Чебанова Н. В., д.э.н., профессор,
Чалая О. В., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

В статье исследуется проблема управления организационными знаниями с учетом ограничений, задаваемых организационным, человеческим и клиентским капиталом предприятия. Уточнен перечень функций управления знаниями и условия их использования на предприятиях железнодорожного транспорта. Определены характеристики ключевых элементов процесса управления с позиций интеграции составляющих интеллектуального капитала. Получил дальнейшее развитие системный подход к методологии управления организационными знаниями предприятия.

Ключевые слова: управление знаниями, интеллектуальный капитал, организационные знания, процессы, субъект управления, объект управления.

SYSTEMATIC APPROACH OF METHODOLOGY ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

*Chebanova N. V., Doctor of Economic Sciences, professor,
Chala O. V, Candidate of Economic Sciences, associate professor (USA of RT)*

The list of knowledge management functions was expanded in terms of the use of implicit knowledge and specified conditions of use of functions management in the business of railway transport based on unique partitioned knowledge, experience of employees, and obstacles in the direct transfer of experience and knowledge.

Key components of the process of organizational knowledge management (objectives, inputs, outputs, the algorithm actions) was identified from the standpoint of integration of the components of intellectual capital and the differences in the use of explicit and tacit knowledge.

A systematic approach to enterprise organizational knowledge management methodology was enhanced: determining relationships between components of the knowledge management methodology and subject, object and process management based on constraints set organizational, human and customer capital company; sound supplementing functions of knowledge management function transferring tacit knowledge, distinguish key elements of the process of knowledge management in terms of reorganization of knowledge in components of intellectual capital constraints in determining organizational, and human aspects of the client.

Keywords: knowledge management, intellectual capital and organizational knowledge, processes, entity management, facility management.

Актуальність проблеми. Управління знаннями є сферою наукових досліджень, що швидко розвивається в останнє десятиріччя. Знання розглядаються як один з найважливіших ресурсів підприємства. Підприємства, що виробляють продукцію з високою долею знань, включають підсистему управління знаннями в свою систему стратегічного управління.

Разом з тим, практика управління знаннями підприємств не завжди є успішною. В першу чергу це

пов'язано з відокремленням організаційних знань від інтелектуального капіталу підприємства в цілому. Знання розглядаються як окремий ресурс, не враховується синергетичний ефект взаємодії всієї сукупності знань зі складовими інтелектуального капіталу.

Динамічний аспект створення, трансформування розповсюдження й використання знань, визначає процесний характер управління знаннями та вказує на важливість створення

процесно-орієнтованої підсистеми управління знаннями у системі управління інтелектуальним капіталом. Процеси перетворення, передачі й використання знань інтегрують складові інтелектуального капіталу підприємства [1]. Тому проблема управління знаннями підприємства з урахуванням процесів їх взаємодії з організаційним, людським та клієнтським капіталами є актуальною.

Аналіз останніх наукових досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми. Знання в умовах сучасної економіки грають вирішальну роль. Як вказує В.Макаров, створення, розповсюдження та використання знань забезпечує конкурентні переваги підприємствам [2].

Б.Мільнер відзначає, що підвищення конкурентоспроможності підприємств при управлінні знаннями забезпечується за рахунок трансформації, побудови гнучких виробничих процесів, що орієнтовані на потреби клієнта [3].

Дж.Куїнн наголошує на важливості знань, що містяться у складних організаційних процесах. Такі знання отримані на основі досвіду, є його явною, формалізованою формою [4].

Ж.Пробст розглядає управління знаннями як поліпшення можливостей підприємства на всіх рівнях за рахунок ефективного використання ресурсу знань [5].

П.Друкер підкреслює важливість в умовах сучасної економіки діяльності по формуванню знань, та співробітників, що створюють знання [6]. Діяльність по формуванню та використанню знань забезпечує створення організаційного знання підприємства та управління ним.

Термін «організаційне знання» був запропонований І. Нонака і Х.Такеучі [7] при дослідженні інноваційних процесів у японських компаніях. Автори розглядають організаційне знання як таке, що інтегрує сукупність знань, досвіду співробітників на рівні організації в цілому. Такий підхід базується на філософському визначенню знань як таких, що закодовані в живих об'єктах та використовуються для адаптації до зовнішнього середовища, зв'язку з іншими людьми, розвитку [8]. Тому важливий аспект управління знаннями пов'язаний із труднощами формалізації (виявлення) та подальшого використання неявних, невідокремлених від людини знань [7]. Неявні знання є суттєвим ресурсом для підвищення конкурентоздатності підприємства у випадку їх відокремлення, структурування та подальшого розповсюдження.

Таким чином, сучасні підходи до формування, використання та управління знаннями окреслюють окремо організаційну, людську та клієнтську складові інтелектуального капіталу, недостатньо враховуючи аспекти його інтеграції на

основі трансформації знань, процесний характер управління знаннями, а також процеси відокремлення знань від людини - носія при інтеграції складових інтелектуального капіталу. Тому стає очевидним, що методологія управління організаційними знаннями підприємства потребує уточнення.

Вищезазначене визначає актуальність даної проблематики та дозволяє сформулювати **мету статті**, яка полягає в уточненні методології управління організаційними знаннями з урахуванням обмежень, що задаються організаційним, людським та клієнтським капіталом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Авторське бачення методології управління організаційними знаннями підприємства полягає у визначенні суб'єкта та об'єкта управління, елементів методології, встановлені орієнтованих зв'язків між ними та також деталізації по процесам управління з позицій практичного використання на таких стадіях управління «знання як ресурс», «знання як складова бізнес-процесів», «знання як засіб управління», як показано на рисунку.

У відповідності до схеми, метою управління знаннями на підприємствах є формалізація та інтеграція знань, що накоплені кожним підприємством, а також знань співробітників та клієнтів в єдину базу та подальше її використання для вирішення задач підприємства.

За Е.Поповим, процес управління знаннями комбінує наступні функції роботи зі знаннями: створення знань; виявлення (документування) знань; організація знань; доступ до знань; використання знань [9]. Перша функція дозволяє отримати формалізовані нові або удосконалені існуючі знання. Друга функція направлена на створення формалізованих персональних знань, що сформовані на основі персональних невідокремлених знань співробітників, клієнтів, партнерів. Результатом застосування функції організації є класифіковані та структуровані знання з можливістю пошуку та підтримки їх подальшого розвитку. Відзначимо, що дана функція потребує подальшого розкриття з врахуванням ітеративної оцінки та знищення знань. Четверта функція забезпечує передачу та поширення знань між співробітниками. Остання функція полягає у використанні знань для прийняття рішень, пов'язаних з різними аспектами функціонування підприємства. На думку автора, наведена класифікація функцій управління направлена на роботу з формалізованими знаннями і не враховує можливість передачі неявних знань безпосередньо між співробітниками підприємства. Тому доцільно виділити додаткову функцію управління знаннями, що направлена на роботу з неявним знанням – безпосередню передачу досвіду.

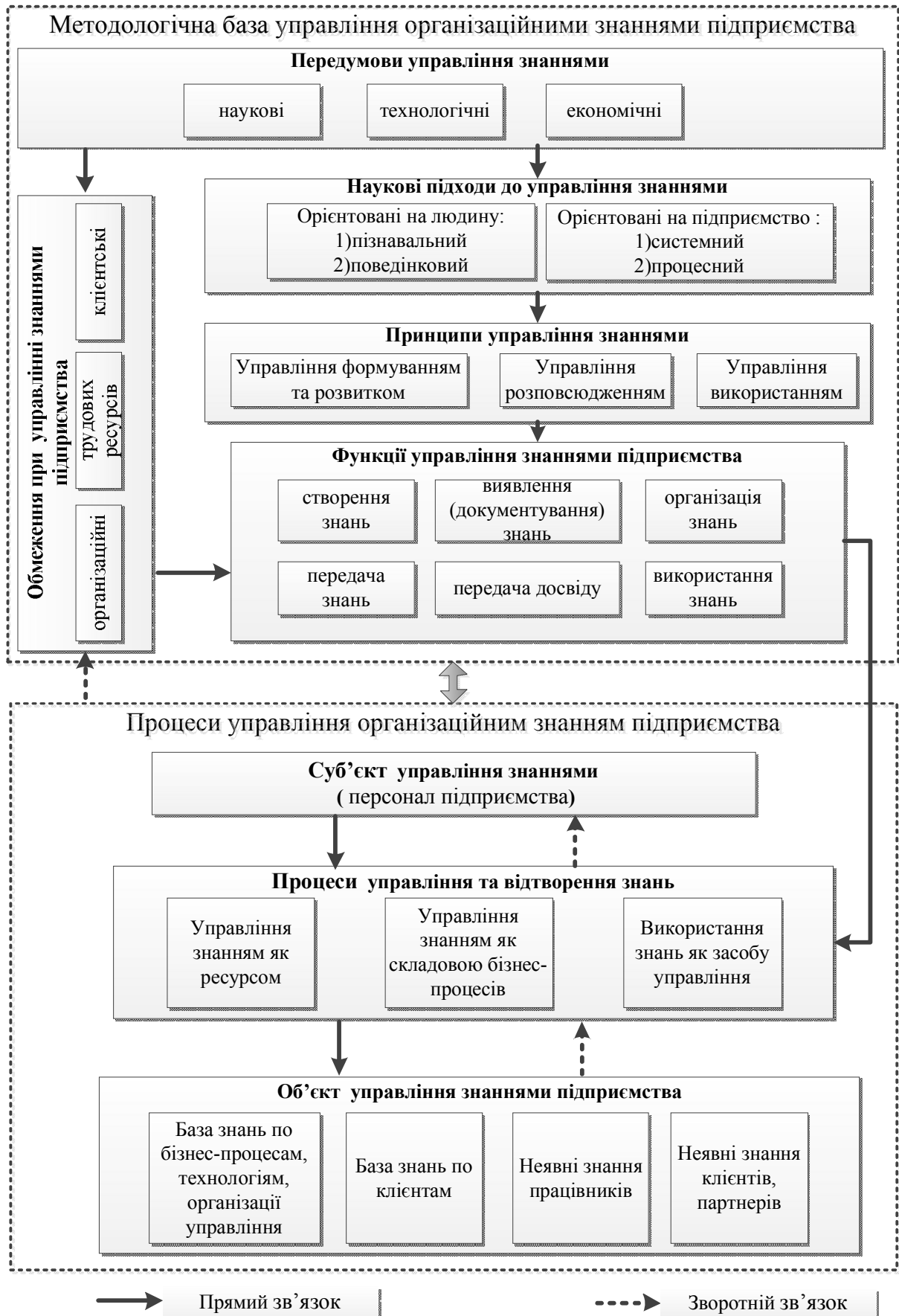


Рис. Схеми зв'язків складових методологій управління організаційним знанням підприємства

Вибір комбінації функцій залежить від процесів управління знаннями. Так, для процесів управління знаннями як ресурсом ключовими є функції використання наявних знань, тоді як у процесах використання знань як засобу управління важливими є функції створення нових знань, що

забезпечує формування нових стратегій управління підприємством.

Використання функцій роботи зі знаннями на підприємствах залізничного транспорту характеризується наступними особливостями, що наведені у табл.1.

Таблиця 1

Особливості використання функцій роботи зі знаннями на підприємствах залізничного транспорту

Функція роботи зі знаннями	Характеристика
Створення знань	Формування взаємопов'язаних документованих знань підприємства. Необхідною умовою є визнання знань та досвіду співробітників колегами та керівництвом.
Виявлення (документування) знань	Перетворення невідокремлених від людини знань та унікального досвіду управлінського персоналу, інженерно-технічних працівників та робітників у документовані (або формалізовані) знання підприємства. Надбання конкретних індивідуумів стає надбанням підприємства, інакше невідокремлені знання та досвід можуть бути втраченими при звільненні співробітників.
Організація знань	Побудова системи знань підприємства. Внаслідок розподіленості підприємств залізничного транспорту по території країни потребує створення єдиного інформаційного простору. Побудова такого простору пов'язана з інтеграцією існуючої інформаційної інфраструктури зі створюваними базами знань.
Передача явних знань	Передача документованих знань на основі інформаційної інфраструктури. Забезпечує розвиток підприємств залізничного транспорту за рахунок розповсюдження набутого досвіду та знань та включення їх у складові інтелектуального капіталу. Інфраструктура передачі знань повинна базуватись на існуючій інфраструктурі передачі даних та інформації.
Передача досвіду (неявних знань)	Обмежена людською складовою інтелектуального капіталу підприємства, тому інформаційна інфраструктура грає допоміжну роль. Реалізація даної функції ускладнена внаслідок розподіленості підприємств галузі по всій території країни, тоді як для передачі досвіду потрібен безпосередній контакт між співробітниками різних підприємств
Використання знань	Забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських та проектних рішень. Пов'язано із впливом не документованих зв'язків. Корпоративна культура та створені на її основі неформальні взаємовідносини між співробітниками (фактично – неформальні організаційні структури) значною мірою позначаються на підходах та засобах використання знань

Розглянуті функції управління знаннями за Gartner Group складають бізнес-процес [10]. Gartner Group вважає, що управління знаннями – це «бізнес-процес, який охоплює управління і використання інтелектуальних активів підприємства», об'єднуючи функції створення, виявлення, організації, доступу і використання інформаційних активів, у тому числі неявного знання людей. Бізнес-процес звичайно характеризується як послідовність дій, що за

заданою технологією перетворює входи у виходи. Тому, щоб окреслити управління знаннями як узагальнений бізнес-процес, необхідно визначити фактори, що впливають на встановлення цілей бізнес-процесу, а також входи, виходи та послідовність дій бізнес-процесу.

Характеристику ключових складових узагальненого процесу управління знаннями наведено у табл.2

Ключові складові процесу управління знаннями

Складові	Характеристика
Цілі	Визначаються бізнес-стратегією підприємства
Входи (ресурси та умови виконання процесу)	1) елементи корпоративної культури; 2) лояльність, мотивація та компетенції співробітників; 3) явні знання про діяльність підприємства у паперовій формі; у вигляді електронних текстів, схем, зображень, відео; 4) неявні знання про бізнес-процеси підприємства у формі досвіду, експертних правил, навичок, тощо; 5) інформаційна інфраструктура, що забезпечує виконання функцій управління знаннями; 6) явні та неявні знання про клієнтів, постачальників, партнерів.
Виходи (результат для споживача)	1) база знань підприємства; 2) методичні підходи та відповідні інструментальні засоби до створення, виявлення, передачі та використання знань; 3) методичні підходи та досвід безпосередньої передачі неявних знань (досвіду, навичок, елементів корпоративної культури, тощо); 4) елементи корпоративної культури знанієвого підприємства; 5) процеси організації часткового доступу до бази знань партнерам та клієнтам для сумісного використання явних знань; 6) сумісне використання неявних знань з партнерами та клієнтами; 7) рішення щодо удосконалення бізнес-процесів шляхом використання бази знань.
Послідовність дій	Базова послідовність дій визначається послідовністю функцій створення - виявлення - організації - передачі - використання знань. Послідовність дій процесу для кожного підприємства визначається його стратегічними цілями

Підсумовуючи розгляд процесу управління знаннями зазначимо, що він направлений на створення додаткової вартості на основі використання знань. В процесі управління знаннями використовуються елементи людського, організаційного та ринкового капіталів. Ці елементи задають обмеження на формування, передачу та використання знань. Процеси управління знаннями на першому етапі формування системи управління направлені на використання знання як ресурсу, збільшуючи інтелектуальний потенціал колективу людей, що працює на підприємстві. На даному етапі знання повинні змінити парадигму мислення менеджерів, змусити їх використовувати нові підходи до управління. Нові способи мислення необхідні для реалізації другого етапу управління знаннями. На другому етапі знання використовується в бізнес-процесах та технологіях, а також як суттєва частка продукції (послу), підвищуючи ефективність бізнес-процесів та споживчу вартість продукції. На третьому етапі знання використовуються як засіб управління підприємством, підвищуючи ефективність менеджменту.

Висновки. В статті доповнено перелік функцій управління знаннями в аспекті застосування неявних знань та уточнено умови

використання функцій управління на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням територіальної розподіленості, наявності унікальних невідокремлених знань та досвіду працівників, а також перешкод у безпосередній передачі досвіду та знань.

Визначено характеристики ключових елементів процесу управління знаннями (цілей, входів, виходів, алгоритму дій) з позицій інтеграції складових інтелектуального капіталу, а також з урахуванням відмінностей використання явних та неявних знань.

Набув подальшого розвитку системний підхід до методології управління організаційними знаннями підприємства шляхом: визначення зв'язків між складовими методології управління знанням та суб'єктом, об'єктом і процесами управління з урахуванням обмежень, що задаються організаційним, людським та клієнтським капіталом підприємства; обґрунтованого доповнення переліку функцій управління знаннями функцією передачі неявних знань; виокремленні ключових складових процесу управління знаннями в плані переформування знань у складові інтелектуального капіталу; визначенні обмежень в організаційному, людському та клієнтському аспектах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Чала О.В. Інтегрована структура інтелектуального капіталу/ О.В. Чала //Бізнес-інформ. – 2013. – № 1. – С. 208-211.
2. Макаров В.Л. Микроэкономика знаний/ В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер - М.: Экономика, 2007. - 208 с.
3. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. — 2003. — 176 с.
4. J.B. Quinn Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry/ Quinn J.B. - New York: The free press, 1992. – 473p.
5. Gilbert J. B. Probst Managing Knowledge: Building Blocks for Success/ Gilbert J. B. Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt – Wiley, 1999.- 368 p.
6. Drucker P. Post-capitalist society. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.-240p.
7. Нонака И. Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И.Нонака, Х.Такеучи - М., 2003. – 384с.
8. Karl Popper, Three Worlds, The Tanner Lecture on Human Values, The University of Michigan, 1978.
9. Попов Э.В. Корпоративные системы управления знаниями / Э.В. Попов // Новости искусственного интеллекта.- 2001, №1.- с. 14-25.
10. Gartner IT Glossary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.gartner.com/it-glossary/km-knowledge-management.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.

УДК 332:1

**СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР
УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ**

Щербініна А. Ю., аспірант (СНУ ім.В.Даля)

Стаття присвячена актуальній проблемі удосконалення регіонального маркетингу в системі стійкого розвитку. Розглянуто теоретичні підходи до визначення «регіональний маркетинг». Розкрито зміст регіонального маркетингу як механізму стимулювання соціально-економічного розвитку регіону. Виявлено, що маркетинговий підхід в регіональному управлінні спрямований на підтримку іміджу регіону, підвищення конкурентоспроможності, а також для реклами регіону.

Ключові слова: імідж регіону, регіональний маркетинг, регіональна стратегія, стійкий розвиток, економіка регіону.

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА**

Щербинина А. Ю., аспірант (ВНУ ім. В.Даля)

Статья посвящена актуальной проблеме управления устойчивым развитием в системе регионального маркетинга. Рассмотрены теоретические подходы к определению «региональный маркетинг». Раскрыто содержание регионального маркетинга как механизма стимулирования социально-экономического развития региона. Маркетинговый подход в региональном управлении направлен на поддержание имиджа региона, повышения конкурентоспособности, а также для рекламы региона.

Ключевые слова: имидж региона, концепция управления, региональный маркетинг, устойчивое развитие, экономика региона.

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT ORGANIZATIONS AS THE MAIN FACTOR
IMPROVING REGIONAL MARKETING**

Shcherbinina A. Y., graduate student (EUNU V. Dahl)

The article is devoted to the issue date, the management of sustainable development in the regional marketing. Considerable attention is paid to the role of marketing in the development of the regional economy in an ever increasingly competitive market areas. Considers theoretical approaches to the definition of "regional marketing". Disclosure of regional marketing as a mechanism to stimulate socio-economic development of the region. Marketing approach to regional governance is aimed at maintaining the image of the region, enhancing competitiveness, and to advertise the region. Marketing approach to