

**СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ  
ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Томах В. В.

**Вступ.** Якісне впровадження процесу управління знаннями на підприємстві можливе тільки за умови розуміння сутності етапів управління знаннями та особливостей їх проведення за різних умов, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Вивченню та аналізу проблеми розвитку управління знаннями присвячено ряд праць таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Нонака, К. Джанетто, Е. Уілер, Х. Такеучі, В. Дресвянніков, Е. Лессер, Дж. Сторк, М. А. Фонтейн, Дж. Харрінгтон, Ф. Воул, М. К. Румізен, М. Марінічева, Ч. Севедж тощо. Проте, незважаючи на значну кількість наукових публікацій за визначеною проблематикою не існує єдиного підходу до визначення етапів процесу управління знаннями на підприємстві, що і є метою даного дослідження. Для досягнення даної мети були поставлені та вирішені такі завдання: проаналізувати теоретичні та практичні підходи до процесу управління знаннями та виявити такі етапи означеного процесу, що є найбільш притаманні та необхідні для якісного впровадження процесу управління знаннями підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В жорстких умовах сучасної конкурентної боротьби перемогу отримують лише ті підприємства, які своєчасно та якісно реагують на зміни зовнішнього середовища. Правильне реагування на такі зміни можливе тільки за умови, що підприємства не тільки володіють, а й спроможні якісно та своєчасно використовувати необхідні знання. Необхідність якісного та своєчасного управління знаннями підприємства зростає ще тому, що на багатьох підприємствах України має місце реінжиніринг, який найчастіше супроводжується скороченням масштабів підприємства. В результаті даного

процесу значна кількість ведучих працівників звільняються з підприємства чи то за власним бажанням, чи то в наслідок скорочення кадрів, тобто відбувається так званий «витік мізків». Необхідно зауважити, що за власним бажанням найчастіше звільняються з підприємства саме ті працівники, які впевнені в тому, що зможуть знайти більш краще місце роботи і саме дані працівники найчастіше є носіями важливих для підприємства знань та досвіду. Саме дана ситуація є також однією з причин необхідності управління знаннями на підприємстві.

Зауважимо, що управління знаннями, іноді неявне, відбувалось на протязі всієї історії людства. Так, наприклад, за часів Древнього світу була заборона на розповсюдження знань; датою першої реєстрації знань можна вважати дату виникнення терміну «бібліографія», що належить до часів Древньої Греції; середні віка характеризуються системою заборони на природничі праці; початок систематизації знань пов'язано з виникненням університетів як центрів наукової діяльності тощо. Термін «управління знаннями» вперше було використано у виступі Карла Віга на конференції ООН у 1986 р. у контексті ІТ-рішень, спрямованих на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії. Даний «інформаційно-технологічний» підхід домінував до початку 2000 рр., коли з'ясувалося, що між управлінням інформацією та управлінням знаннями існує суттєва різниця. З 2000 р. почалось активне вивчення концептуальних засад управління знаннями та прикладних аспектів впровадження системи управління знаннями на підприємстві, розробки програм розвитку персоналу, почав досліджуватись стратегічний аспект управління знаннями.

На даний час, незважаючи на те, що з часу першого використання поняття управління знаннями пройшло більше 25 років єдиного визначення даного поняття не існує, що можливо обумовлюється багатогранністю даного

процесу, ряд визначень поняття «управління знаннями» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «управління знаннями»

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Д. Ж. Скиме [12]	«... чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації»
2	Федулова І. В. [10]	«...це сукупність управлінських впливів на способи, методи, форми відображення дійсності в мисленні людини за допомогою перевіреного суспільною практикою результату процесу пізнання для забезпечення практичного використання і розповсюдження згідно із визначеними цілями.»
3	Марінічева М. К. [5]	«... створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти рішенню стратегічних і тактичних завдань ... принцип чотирьох Н: створення умов, за якими необхідні люди зможуть отримувати необхідну інформацію та знання в необхідний час для виконання необхідних завдань»
4	Тітяєв В. В. [8]	«... це сума всіх методів та заходів, які використовуються підприємством для того, щоб створювати знання і робити їх доступними в будь-який час і на будь-якому робочому місці для тих виконавців, які використовують ці знання в своїй професійній діяльності»
5	Вовк Ю.А. [1]	«... процес, що є послідовністю певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності, та визначено послідовність етапів процесу управління знаннями»

Аналіз розвитку поняття «управління знаннями» представлений в роботі автора [9] та в табл. 1, дозволив запропонувати наступне визначення: управління знаннями – це неперервний багатогранний процес за допомогою якого організація збільшує свої конкурентні переваги через своєчасне використання необхідних знань та обов'язковими елементами якого є визначення, збирання, вибір, зберігання, розподіл, використання, створення та продаж знань.

Таким чином, основна мета управління знаннями може бути визначена як зменшення дефіциту знань шляхом їх генерації, виявлення й дифузії, а також використання знань для створення нових і більш сильних конкурентних переваг.

В економічній літературі, що присвячена питанню управління знаннями, значна її кількість присвячена саме описанню управління знаннями як процесу, в цей же час, що стосується етапів управління знаннями то єдиного погляду на дане питання нема. Різні погляди, щодо етапів управління знаннями представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Етапи процесу «управління знаннями»

Складова	Автори					
	Мясоедова Т. Г. [6]	Вовк Ю. Я. [1]	Марінічева [5]	Галоненко [2]	Буковіч, Уільямс [Ошибка]	Мільнер Б. З. [6]
Введення в управління знаннями			+			
Планування (ідентифікація, оцінка)	+	+		+		+
Збір (пошук, отримання)	+	+		+	+	+
Систематизація (накопичення, вибір)	+	+		+		+
Розподіл (поширення та обмін)	+	+		+	+	+
Капіталізація	+					
Розвиток		+				
Використання		+		+	+	+
Захист знання				+		
Стимулювання приросту знань, створити				+		+
Продаж						+

Необхідно звернути увагу, що при визначенні етапів управління різними науковцями, більшість з них говорить про те саме, але сам процес поділяють на етапи по різному.

Проведений аналіз етапів управління знаннями представлений в табл. 2 та вивчення досвіду вітчизняних підприємств дозволяє виокремити наступні етапи управління знаннями, притаманні саме вітчизняним підприємствам:

визначення – окреслення кола знань, що мають вирішальне значення для успіху підприємства;

збір – пошук, знаходження та придбання існуючих знань, досвіду, методів і кваліфікації;

вибір – формування потоку зібраних, упорядкованих знань та оцінка їх корисності;

зберігання – відібрані знання підвергаються процесу класифікації та вносяться до корпоративної пам'яті;

розподіл – знання видобувають з корпоративної пам'яті, стають доступними для використання;

застосування – практичне використання знань при здійсненні завдань, вирішенні проблем, прийнятті розв'язків, пошуку ідей і навчанні;

створення – виявлення нових знань шляхом спостереження за клієнтами, використання зворотного зв'язку, причинного аналізу, еталонного тестування, досвіду, досліджень, експериментування, креативного мислення, розробки даних;

продаж – на основі інтелектуального капіталу створюються нові продукти, які можуть бути реалізовані поза підприємством.

Процес управління знаннями на підприємстві доцільно розпочинати з етапу «Визначення». Даний етап полягає у встановленні переліку основних знань, що мають вирішальне значення для досягнення успіху підприємством. Такі знання можуть бути визнані за декількома напрямками: потреби ринку, конкуренти, управління персоналом, фінанси, наявні постачальники, технологія виробництва, законодавче забезпечення тощо. Після визначення необхідних областей знань, так званих доменів знань, визначається рівень наявних знань за даними доменами на підприємстві у відповідних фахівців. Таким чином, на даному етапі визначаються необхідні знання за кожною

областю знань та наявні знання за кожним напрямом, що дозволяє визначити різницю між існуючим і необхідним рівнем знань.

В практиці управління знаннями сучасних підприємств майже не можливо чітко відокремити один етап процесу управління знаннями від іншого. Наступним за Визначенням починається етап, що доцільно визначити як Збір знань. Даний етап характеризується безпосередньо здобуванням існуючих знань. Зауважимо, що до знань, які необхідно зібрати відносяться, як саме знання, так і досвід, навички тощо. Але на даному етапі потрібно не просто зібрати всі наявні знання, а й необхідно зробити їх придатними до використання, тобто вони повинні бути впорядковані й уточнені.

Перед початком етапу збору знань необхідно провести пояснювальну роботу перед працівниками підприємства. В даному роз'ясненні необхідно намагатись донести до персоналу яким чином управління знаннями приведе до підвищення благополуччя підприємства та до покращення благополуччя кожного співробітника, що погодиться поділитися своїми ексклюзивними знаннями. На даному етапі визначаються внутрішні та зовнішні носії знання, відбувається акумулювання явних і неявних знань, необхідних для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Етап збору знань в деяких наукових публікаціях ще має назву аудит знань, тобто виявлення де і які знання знаходяться. Одним із завершальних інструментів даного етапу є карта знань. В економічній літературі необхідність складання карти знань підприємства обумовлюється наступними аргументами:

карта знань дозволяє використовувати знання не однократно та запобігти дублюванню винаходів, а також забезпечує економію часу та засобів на дослідження;

в результаті обміну знаннями співробітники отримують можливість використовувати чужий практичний досвід, що знижує ймовірність помилок;

забезпечення доступу співробітників до необхідної їм інформації дозволяє удосконалювати процес прийняття рішень;

для вирішення найважливіших питань використовуються знання всього колективу;

розширюються можливості для підвищення кваліфікації працівників;

карта знань дозволяє провести інвентаризацію інтелектуальних активів підприємства.

Розроблення карти знань підприємства можливе за допомоги використання таких методів, як:

опитування працівників;

спостереження за поточним робочим процесом;

аналіз об'ємів інформації, що передається по комп'ютерним мережам у межах підприємства;

вивчення внутрішніх документів підприємства, як основних, що визначають його політику, так і приватних, наприклад, інструкцій для працівників тощо.

Третім етапом процесу управління знаннями є етап «Вибір». Сутність даного етапу полягає в розгляданні зібраних знань їх упорядкуванні та оцінці їх корисності. Ведучі фахівці підприємства, на даному етапі, повинні виступати високоякісними експертами знань, метою яких є оцінювання та відбір знань, що необхідно залучити до корпоративної пам'яті підприємства. Важливість даного етапу полягає в тому, що саме його якісне виконання надає можливість знайти та виділити у великому обсязі інформації саме ті необхідні крупиці знань, що в подальшому стануть базою нової конкурентної переваги. До виконання даного етапу важливо залучати по декілька фахівців однієї області знань для того, щоб були представлені різноманітні точки зору. На даному етапі доцільно визначити єдину структуру як основу організації й класифікації знань, що в подальшому призначаються для зберігання в корпоративній пам'яті.

Після вибору знань доцільно перейти до такого етапу процесу управління знаннями, як «зберігання» або систематизація. На даному етапі відбувається не тільки безпосередньо зберігання знань, а й необхідне їх опрацювання, яке полягає в класифікації відібраних знань й їх внесенні в корпоративну пам'ять. Також на даному етапі за можливістю необхідно провести трансформацію неявних знань в явні, це стосується як знань про продукцію, потреби ринку, виробничі процеси, маркетингу, клієнтів, фінансові результати, набутий досвід, оперативні та стратегічні плани і цілі тощо. В сучасній економічній літературі до професійних знань відносять:

пізнавальні знання («знаю, що») – майстерне володіння базовою дисципліною, що досягається професіоналами шляхом інтенсивного навчання й сертифікації;

прикладна майстерність («знаю, як») – переводить «книжкове навчання» в ефективне виконання. Здатність застосовувати правила, що ставляться до певної дисципліни, для вирішення складних реальних проблем, найпоширеніший рівень професіоналізму, що створює цінності;

системне розуміння («знаю, чому») – знання системи взаємовідношення, причин і наслідків, що лежать в основі певної дисципліни;

особиста мотивація творчості («прагну знати, чому») – охоплює волю, мотивацію й налаштування на успіх. [11]

Організації, що виховують у співробітниках прагнення до знання («прагну знати, чому»), можуть процвітати в умовах змін, що швидко змінюються і обновляти свої пізнавальні знання, прикладну майстерність і системне розуміння, для того щоб конкурувати на ринках товарів і послуг. Розбудовуючи корпоративну пам'ять, можна полегшити обмін знаннями усередині організації, тому що нововведення, реалізовані в одному її підрозділі, стають доступними для інших підрозділів, якщо вони зберігаються в пам'яті організації [13]. Корпоративна пам'ять існує в трьох формах: у людській пам'яті, на папері й в електронному виді. Для того щоб



використовувати знання, що зберігаються в людській пам'яті, вони повинні бути чіткими й упорядкованими. Це означає, що знання мають бути організовані й представлені в різних структурах у репозитарії знань, оскільки і дані, і інформація організуються та представляються в різних типах баз даних. Більша частина таких знань може бути подана в електронній формі у вигляді експертних систем. Таким чином, знання накопичуються та зберігаються в корпоративній і обов'язково доступній для співробітників базі знань. Підприємство повинно проінструувати співробітників по питанням інформаційної безпеки створеної бази знань і створити ефективну систему її захисту.

Етап «Розподіл» є наступним етапом процесу управління. В процесі розподілу знання вилучаються з корпоративної пам'яті й стають доступними для використання персоналом підприємства. Працівники, що потребують певних знань, вносять у корпоративну пам'ять дані про свої запити й особисті інтереси, такі запити обробляються й в подальшому працівники автоматично отримують будь-яку інформацію, що стосується тематики їх запитів. Окрім цього, на даному етапі окремі працівники, відділи чи то структурні підрозділи обмінюються ідеями, думками, знаннями й досвідом на зустрічах. Такі зустрічі з обговорення можуть проходити як особисто, так і з використанням програмних засобів колективного користування. Проводяться «круглі столи» по обміну неявними і явними знаннями, використовується практика наставництва, організується санкціонований доступ до баз знань. Важливо, щоб результати обговорень, дискусій і співробітництва були доступні на етапі одержання інформації в процесі управління знаннями. Наприклад, різні точки зору і їх логічні обґрунтування мають бути зафіксовані як частина процесу прийняття рішень так само, як і метод, застосований для ухвалення остаточного рішення.

На етапі «Застосування» необхідні знання використовуються при здійсненні завдань, вирішенні проблем, прийнятті рішень, пошуку ідей і навчанні. Для того щоб безперешкодно знайти, одержати доступ і

застосувати необхідні знання в потрібний час і правильній формі, необхідна мова запитів. Інтегровані системи «забезпечення діяльності» застосовуються в багатьох провідних компаніях для підвищення продуктивності й можливостей використання знань працівниками. Для забезпечення доступу до знань насамперед необхідно створити зрозумілі системи класифікації й навігації для швидкого перегляду й одержання знань. Для своєчасного одержання необхідних знань потрібна активна система, яка розуміє завдання користувача й умови, відслідковує його дії й визначає, коли необхідно вмішатися для допомоги у вигляді робочої підтримки або навчального модуля. Користувачі також можуть замовити формат, у якому будуть представлені знання, в тому числі довідковий, консультаційний, тестовий і атестаційний модулі.

На етапі «Створення» виявляються нові знання за допомогою таких методів, як спостереження за клієнтами, зворотний зв'язок зі споживачем і його аналіз, причинний аналіз, еталонне тестування, кращі практичні приклади, досвід, отриманий при модернізації бізнес-процесів і проектів з раціоналізації технологічних процесів, дослідження, експериментування, креативне мислення, автоматизоване одержання знань і розробка даних. Цей етап визначає також те, як одержати невербальні, підсвідомі знання від експертів доменів і перетворити їх у документальні, офіційні знання. При цьому нові джерела знань повинні бути формалізовані, зафіксовані в процесах управління знаннями й доступні для користувачів. На даному етапі відбувається капіталізація знань, вони знаходять своє відображення в патентах, ДСТУ, ТУ, «ноу-хау», документах, базах даних і опису програм, що дозволяє скоротити час і витрати на розробку продуктів, документів, програмного забезпечення, удосконалювати бізнес-процеси підприємства тощо. Переведення нематеріальних активів (знань) в матеріальні (матеріали, технології, послуги) дозволяє отримувати прибуток із знань кожного працівника та підприємства в цілому.

На останньому етапі «Продаж» на основі інтелектуального капіталу створюються нові товари й послуги, які можуть бути реалізовані поза підприємством. Перш ніж цей етап стає можливим, інші етапи мають досягти певної фази зрілості.

Зростання рівня компетенції є головним мірилом обсягу знань і ступеня оволодіння ними. Компетенція – це заснований на наявних знаннях ступінь розуміння того, що необхідно для виконання роботи. Саме на це націлюється різноманітна діяльність, пов'язана з виконанням функції управління знаннями на кожному з етапів.

Таким чином, розвиток процесів управління знаннями на підприємстві 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 і інновацій;
- покращення взаємодії з зовнішнім середовищем;
- розвиток навичок реагування на різкі зміни обстановки та збереження керованості в кризовому стані. [4]

**Висновки.** В умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки, найбільший шанс на отримання достатніх конкурентних переваг мають лише ті підприємства які займаються розробкою та впровадженням систем управління знаннями. Саме якісне управління знаннями підприємства дозволяє йому своєчасно та правильно реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища. Аналіз наукових праць, присвячених питанню управління знаннями на підприємстві та діяльності вітчизняних підприємств дозволив запропонувати виділення наступних етапів процесу управління знаннями, а саме: визначення, збір, вибір, зберігання, розподіл, застосування, створення та продаж знань. Незважаючи на достатню кількість наукових праць присвячених управлінню знаннями, системам управління знаннями,

визначенню їх складових та етапів впровадження недостатньо розробленою є методика як впровадження системи управління знаннями так і методика оцінки управління знаннями як на рівні держави, так і на рівні підприємства що враховувала б умови розвитку національної економіки України, що й буде напрямом подальших досліджень.

#### Список літератури

1. Вовк Ю. Я. Організаційно-інформаційна підтримка управління знаннями промислового підприємства: автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Юрій Ярославович Вовк . – Луганськ : Б.в., 2010 . – 20 с.
2. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
3. Доц. О. Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації / О. Р. Доц. – Науковий вісник, 2007, вип. 17.8, с. 241-243
4. Женчур М. А. Управление знаниями в крупных коммерческих организациях [Электронный ресурс]: Дис. ... канд. экон. Наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2005. – 167 с.
5. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
6. Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике: Научный доклад / Б. З. Мильнер. – М. : Институт экономики РАН, 2008. – 76 с.
7. Мясоедова Т. Г. Управление знаниями как функция деятельности организации / Т. Г. Мясоедова. – Менеджмент в России и за рубежом. – №5. – 2007. – с. 25-29.
8. Тітяєв В. В. Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства на основі впровадження системи ключових показників результативності / В. В. Тітяєв. – Науково-технічний збірник №104. –

Комунальне господарство міст / <http://eprints.kname.edu.ua/25727/1/177-182%20Тітяєв%20ВВ.pdf>

9. Томах В. В. Аналіз розвитку поняття «управління знаннями» / В. В. Томах. – БізнесІнформ. – 2011. – №11. – с. 84-86

10. Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями / І. В. Федулова [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode>

11. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice / K. Dalkir – 2th. ed. – London: Massachusetts Institute of Technology. 2011, – 486 p.

12. Skyrme David. Information Resources Management [Electronic resource] / <http://www.skyrme.com/kmbasics/glossary.htm#KM>

13. Virtanen P. Knowledge Management / P. Virtanen, N. Helander – InTech, 2010. – 280 pp.