

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Обґрунтовано сутність поняття та актуальність впровадження системи управління знаннями в організації. Подано складові елементи процесу створення, ідентифікації та використання знань на підприємстві з метою підтримки і генерації позитивних бізнес результатів.

*Assoc. prof. O.R. Svatiuk – L'viv commercial academy*

### The control knowledges system as element of management of skilled policy is in organization

Define essence of concept and actuality of introduction of the control knowledges system in organization. The component elements of process of creation, authentication, and uses of knowledges, are given on an enterprise with the purpose of support and generation of positive business of results.

**Вступ.** У мінливих зовнішніх умовах інновації у кожній організації повинні впроваджуватись вчасно й ефективно. З цією метою підприємства дедалі більше орієнтуються на постійний розвиток не тільки свого бізнесу, а й створюють підрозділи для забезпечення, збереження, концентрації усіх знань щодо виробництва товарів і послуг, управлінських технологій, про підприємство загалом.

Конкурентоспроможні підприємства повинні бути впевнені в тому, що їхня діяльність забезпечує створення додаткової вартості. Оскільки значна частина вартості підприємства складається з "нематеріальних активів", то певна частина знань в тій чи іншій формі, зазвичай, буває відсутня, дублюється чи взагалі не використовується. Саме формування системи управління знаннями як безперервного менеджменту підприємства, може стати корисним інструментом для трансформації підприємництва і навіть ключем до набуття конкурентних переваг організації.

**Постановка завдання дослідження.** Метою статті є обґрунтування сутності поняття "система управління знаннями", визначення етапів її впровадження в організації, а також висвітлення тих елементів системи, які входять у зону відповідальності HR-менеджера.

З погляду впливу на бізнес знання HR-менеджерів можуть підрозділятися: а) фундаментальні; б) ті, що забезпечують успіх; в) інноваційні [1]. Фундаментальні знання є тим необхідним мінімум, який дає змогу "брати участь у грі". Володіння ними не може забезпечити довготермінову конкурентну значущість на підприємстві, але створює певний бар'єр на вході в галузь. Такі знання є у всіх учасників галузі, а отже, вони забезпечують конкурентну перевагу перед підприємствами, що ще тільки бажають увійти на певний сегмент ринку.

Знання, що забезпечують успіх, формують конкурентний потенціал підприємства всередині галузі. Підприємство може володіти тим же самим рівнем корінних знань, що й конкуренти, але деякі специфічні знання дають змогу їй використовувати стратегію диференціації. Тоді підприємство може претендувати на успіх у тій конкурентній позиції, де знань є більше.

Інноваційні знання вже надають підприємству можливість змінювати "правила гри". Звичайно, саме вони й дають змогу лідирувати на визначеному сегменті ринку.

**Результати.** Автор Марей І. Дженекс, головний редактор "Міжнародного журналу з управління знаннями" президент Фундації управління знаннями та асоційований професор Державного університету Сан Дієго, Каліфорнія, США дає наступне визначення управління знаннями: "Управління знаннями (Knowledge Management) – це практика вибіркового застосування знань з нагромадженого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою – покращення організаційної ефективності" [2].

Технології управління знаннями спрямовані на створення умов для збереження даних активів і застосування в менеджменті підприємства, що не тільки підсилює її конкурентоспроможність, але й забезпечує довготермінове зростання. Управління знаннями припускає створення нового знання його стимулювання та придбання. Для організації це означає відбір, обробку й акумулювання значущих знань із зовнішніх та внутрішніх джерел, його збереження, класифікація (чи розподіл) і забезпечення доступності для всіх працівників підприємства. Управління знаннями містить у собі також їхнє поширення та обмін усередині організації та за її межами, використання в бізнес процесах і прийнятті рішень. Менеджмент знань – це не автономна діяльність, а невід'ємна частина кадрової політики будь-якої організації, відображає мистецтво створювати вартість із нематеріальних активів організації.

Система управління знаннями – це система, яку будує організація для запровадження менеджменту знань, підтримуючи збирання, зберігання, пошук, відтворення, а також застосування знань. Це передбачає підтримку з боку керівництва, управління процесами обміну знаннями і застосування інформаційних технологій. Основними цілями управління знаннями в організації як процесу менеджменту постають наступні:

- перетворення скритих знань у наявні або виділення тих, які у майбутньому повинні давати віддачу у вигляді конкретного фінансового результату;
- створення середовища, в якому відтворюються знання (інтелектуальний продукт);
- виявлення, збереження й ефективного використання знань працівників.

На наш погляд, основне завдання управління знаннями – це перетворення інтелектуального капіталу в інтелектуальні активи, витяг його із джерел, носіями яких є окремі співробітники підприємства. Наразі ризик, пов'язаний із залежністю від конкретних людей, стане меншим, а знання можна буде вільно передавати, поширювати й ефективно застосовувати там, де це потрібно, в інтересах підприємства. При побудові системи менеджменту знань підприємства необхідно здійснювати покроковий моніторинг:

1. Визначати які знання мають вирішальне значення для успіху організації
2. Отримувати і набувати існуючі знання, досвід, методи, кваліфікацію.
3. Відбирати зібрані знання та оцінювати їх рівень корисності.

4. Класифікувати відібрані знання з метою їх збереження і внесення до організаційної (корпоративної) пам'яті (фіксування на різних носіях, у людській пам'яті).
5. Розподіляти: знання вилучаються з корпоративної пам'яті, стають доступними.
6. Використовувати при здійсненні завдань, вирішенні проблем, прийнятті рішень, пошуку ідей та навчанні.
7. Виробляти на основі спостережень за клієнтами зворотній зв'язок, методи еталонного тестування, експериментування, дослідження, креативне мислення, розробку даних, що проявляються (створюються знання). На основі інтелектуального капіталу (знань) реалізовувати нові продукти та послуги поза межами організації.

Основними перешкодами на шляху ефективного створення системи менеджменту знань в українських підприємствах, на думку більшості керівників, є низький рівень кваліфікації персоналу та відсутність навичок застосування цих механізмів, загроза інформаційній безпеці процесів менеджменту. Знання в організації, так само як і процеси, існують незалежно від того, чи усвідомлюють це співробітники чи ні. Тому, створюючи організаційну інфраструктуру менеджменту знань, важливо отримати підтримку вищого керівництва, залучити у процес максимальну кількість працівників підприємства та їх взаємодію, забезпечити надійне інформаційне середовище, організувати навчання персоналу, розробити модель мотивації ключових фахівців і представників топ-менеджменту задіяних в управлінні. При цьому необхідно мати на увазі, що ефективність управління знаннями досягається формуванням корпоративних стандартів інформаційної безпеки та положенням корпоративної кадрової політики внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

**Висновки.** Отже, впровадження системи управління знаннями – це збереження досвіду, знань, інформації і даних про події в організації, які потім застосовуються для підтримки прийняття рішень у майбутньому. І саме соціально-економічний капітал виступає рушійною силою, що впливає на управління потоками знань, їх швидкість та змістову інтенсивність.

На думку автора, основними перешкодами для ефективного створення системи менеджменту знань в українських підприємствах є низький професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та відсутність навичок застосування механізму управління знаннями. Тому є доцільним визначення технології управління знаннями, що максимально відповідає потребам і специфіці підприємств. Необхідно провести навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації всіх ключових фахівців, представників топ-менеджменту щодо застосування інструментів акумулювання нематеріальних активів підприємства на практиці.

### Література

1. Гаврилова Т., Григорьев Л. Бизнес держится на знаниях, сам того не зная// Персонал-Микс. – 2004, № 2. – С. 18.
2. Murray E. Knowledge Management// Jennex International Journal of Knowledge Management. – 2003, № 6. – С. 32.