

## РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Войтов І.М., ст. викладач,  
Діденко Я.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті розкрито сучасні тенденції впровадження елементів та систем управління знаннями на підприємствах. Досліджено підходи до визначення сутності управління знаннями, які засвідчили його ключову роль у створенні конкурентних переваг і підвищенні вартості, ефективності та забезпеченні стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. З'ясовано цілі, завдання, технологію управління знаннями на підприємствах. Обґрунтовано доцільність створення центрів знань на підприємствах, як базового елементу інфраструктури системи управління знаннями.*

**Ключові слова:** *знання, управління, технології, центр знань, розвиток підприємства.*

## РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Токмакова И.В., д.е.н, профессор,  
Войтов И.Н., ст. преподаватель,  
Диденко Я.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье раскрыты современные тенденции внедрение элементов и систем управления знаниями на предприятиях. Исследованы подходы к определению сущности управления знаниями, которые засвидетельствовали его ключевую роль в создании конкурентных преимуществ и повышении стоимости, эффективности и обеспечении устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе. Выяснено цели, задачи, технологию управления знаниями на предприятиях. Обоснована целесообразность создания центров знаний на предприятиях, как базового элемента инфраструктуры системы управления знаниями.*

**Ключевые слова:** *знания, управление, технологии, центр знаний, развитие предприятия.*

## DEVELOPMENT OF TECHNOLOGIES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ENTERPRISES

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Voytov I.M., Senior lecturer,  
Didenko Y.V., master (USU of RT)*

*In the article the modern trends in the introduction of elements and systems of knowledge management in enterprises. Investigated approaches to definition of essence of*

*knowledge management, which testified to its key role in creating competitive advantage and increasing the value, efficiency and sustainable development of the enterprise in the long term. It was determined that the knowledge management system covers all the company operates a traditional management processes: planning, analysis, organization, motivation, evaluation, control and correction, which indicates the necessity of using appropriate management tools, which will be organizational-economic mechanism of management of knowledge. Clarified goals, tasks, technology, knowledge management in enterprises. The expediency of creating a unified information infrastructure of an enterprise, the focal element which must become a knowledge center that provides an integrated information resource of the enterprise.*

**Key words:** *knowledge, management, technology, knowledge centre, development of enterprise.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями** В умовах становлення постіндустріального суспільства змінюються світові тенденції – основним об'єктом управління стають знання, інформація, інтелектуальний капітал. Підприємства все більше уваги приділяють управлінню нематеріальними активами, вважаючи, що саме це призводить до підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Зміни, які вносяться в сучасний світ інформаційною революцією, становленням нової особистості і прогресом матеріального виробництва, інтегруються в тому факті, що знання не просто сприяють удосконалюванню знарядь праці та основ і принципів організації виробничої діяльності, вони витісняють матеріальні стимули виробництва мотивами самореалізації особистості, нарощування інтелектуального потенціалу, максимального його розкриття в суспільно значущій діяльності. У підприємств, що функціонують на принципах економіки знань підвищується здатність до навчання, можливості пристосовуватися до змін навколишнього світу, випереджати конкурентів, що і свідчить про актуальність впровадження практик і заходів управління знаннями на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Теоретико-методичні засади

формування системи управління знаннями широко представлені в працях західних науковців, серед яких слід виділити наукові роботи К. Вііга, Л. Едвінсона, І. Нонакі, П. Сенге, Х. Такеучі, П. Друкера [1-5]. Економічна складова управління знаннями та їх вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання знайшли відображення в дослідженнях таких українських науковців, як А. Босак, Ю. Вовк, М. Мартиненко, А. Наливайко, В. Томах, Л. Федулова, В. Дикань, В. Компанієць, О. Полякова, В. Зубенко, О. Маковоз, І. Токмакова, О. Шраменко, Ю. Єлагін, Т. Сухорукова, М. Корінь, І. Плєтнікова, А. Толстова [6-17] та інших.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Існуючий вагомий теоретичний і практичний внесок західних вчених в вирішення проблем управління знаннями потребує адаптації до вітчизняних умов функціонування підприємств, а численні напрацювання вітчизняних вчених зосереджені на окремих аспектах даної проблематики, що і обумовлює необхідність подальших досліджень щодо розвитку технологій управління знаннями на українських підприємствах.

**Мета статті** полягає в розкритті сутності управління знаннями на підприємствах, визначенні елементів системи управління знаннями та надані пропозицій щодо їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу.**

Суспільний інтерес до управління знаннями дуже помітний. Нормою в розвинених країнах стає введення нових посад, таких як менеджер знань, директор з управління знаннями і т. д. Вони необхідні для допомоги працівникам в адаптації до мінливих умов, забезпечення ефективності системи управління знаннями, організації навчання співробітників, створення системи ефективної співпраці та взаємодії між собою підрозділів і працівників. Зокрема, до числа відомих організацій, у яких засновані посади директора з управління знаннями, відносяться такі великі корпорації, як: Hewlett-Packard, Coca-Cola, PricewaterhouseCoopers, Cap Gemini Ernst & Young. Більш того, в штатному розкладі IBM і CGEY введені посади головного спеціаліста з управління знаннями [18, с. 105, 158].

Необхідно зазначити, що впровадження систем управління знаннями дає видимі результати. Так, дослідження, проведене Telech Resource Network Corp. серед 93 компаній, що реалізували проекти створення систем управління знаннями, виявило, що, на думку опитуваних, використання системи управління знаннями супроводжувалося: підвищенням прибутку (48 % респондентів); скороченням витрат (39 %); поліпшенням обслуговування споживачів (10 %); підвищенням якості (6 %); вдосконаленням процесів (4 %) [18, с. 247].

Впровадження системи управління знаннями практикують такі організації, як Ernst & Young, British Petroleum, Hitachi Ltd., Dow Chemicals, Texas Instruments і ін. Так, компанія Ernst & Young отримала більше 15 нагород за досягнення в галузі управління знаннями за розроблення і використання технологічних рішень для ефективного управління знаннями; British Petroleum впровадила проект зі створення «віртуальних команд» для комунікації співробітників і поширення досвіду в цілях ефективного управління

корпоративними знаннями [19, с. 39–41].

У вітчизняній бізнес-практиці управління знаннями новий напрямок, що вимагає вивчення і конкретизації технологій та перспективного інструментарію для впровадження на підприємствах.

В наш час в літературі представлені різноманітні визначення поняття "управління знаннями". Основні з них зводяться до наступного.

Управління знаннями - це формальний процес, який складається з оцінювання організаційних процедур, людей і технологій та створення системи, що використовує взаємозв'язок між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям у потрібний час для підвищення продуктивності [20].

Управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи [21].

Управління знаннями - це чітко окреслене й систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації [22].

Управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею [23].

Заслугує на увагу дослідження Б.З. Мільнера, який дає кілька визначень управління знаннями, в кожному з яких підкреслюються різні аспекти даного процесу з позицій [24]:

1) нової області застосування організаційних механізмів, управлінських прийомів і економічних стимулів, що породжує реальні конкурентні переваги;

2) систематичного, точного і продуманого формування, оновлення і застосування знань як ресурсу управління

з метою максимізації ефективності підприємства і прибутку від активів, заснованих на знаннях;

3) формалізації і доступу до практичного досвіду, знань і експертними даними як об'єкта управління, які створюють нові можливості, що сприяють удосконаленню діяльності, що стимулюють інновації та збільшують споживчу вартість.

Уточнюючі характеристики процесу управління знаннями містять трактування М.К. Мариничевої та Л.Р. Белової. Зокрема, М. К. Мариничева визначає управління знаннями, як процес створення організаційних, технологічних і комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти вирішенню стратегічних і тактичних завдань організації» [19]. Л. Р. Белова вважає, що «управління знаннями націлено на вирішення двох основних задач - ефективність та інновації». Можливість розв'язання за допомогою управління знаннями першого завдання досягається шляхом використання знань для зростання продуктивності внаслідок збільшення швидкодії або зниження витрат. Можливість вирішення другої задачі пов'язана з створенням нових продуктів та послуг, нових підприємств і нових бізнес-процесів, при цьому будь-обмін знаннями може призвести до інновацій [25, с. 114]. Знання, орієнтовані на інновації, мають більшу перспективну вартість, ніж знання, орієнтовані тільки на ефективність.

На основі аналізу підходів вчених щодо визначення сутності управління знаннями можна зробити наступні висновки.

1. Створення і застосування знань – двигун на шляху до збагачення та забезпечення стійкого розвитку підприємств. Спіраль навчання-знання-вартість припускає, що ринок – це основний арбітр в оцінці знання. Наміри клієнтів купувати змінюють середовище, і підприємство, що базується на знанні, повинно відповісти на це виробництвом

нового, більш цінного продукту. Зворотній зв'язок з ринком визначає, які зміни потрібні в продукті, і стимулює навчання для впровадження нових знань у процес виробництва нового продукту. Цикл відновлюється з кожним запитом ринку, і трансформація навчання в знання демонструє фундаментальну зв'язок між навчанням, знанням і вартістю підприємства.

2. В практичній сфері управління знаннями слід розглядати в технологічному та організаційному аспекті. У першому випадку мова йде про створення баз даних, карт знань, впровадження інформаційних технологій. Однак джерелом будь-якого знання є людина, що потребує створення корпоративної культури, яка б спонукала працівників обмінюватися знаннями, що і є організаційною складовою системи управління знаннями. Управління знаннями має сприяти співпраці, обміну досвідом між працівниками.

3. Формалізація знань відбувається внаслідок: генерування знань (через реалізацію процесів традиційного, емпіричного і кібернетизованого самонавчання), в межах якого реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передавання і поширення знань; розширеного відтворення знань шляхом впровадження інновацій у всі бізнес-процеси діяльності підприємства; застосування знань – ця площина вказує, що знання, якими володіє персонал підприємства, повинні бути скеровані для їх якнайповнішого використання.

4. Система управління знаннями охоплює все підприємство та оперує традиційними для управління процесами: планування, аналіз, організація, мотивація, оцінка, контроль і корегування. Що засвідчує про необхідність використання відповідного управлінського інструментарію, який складатиме організаційно-економічний механізм управління знаннями. Ефективне

управління знаннями потребує певних змін в самому підприємстві, націлених на його перетворення на добре досвідчену організацію.

Грунтуючись на вище зазначеному можна зробити висновок, що управління знаннями на підприємстві має чотири стратегічні цілі:

- 1) підвищення здатності підприємства до інновацій;
- 2) підвищення сприйнятливості. Здатність швидко реагувати на тенденції розвитку ринку і реалізовувати нові можливості в інтересах свого підприємства;
- 3) підвищення ефективності та компетентності підприємства. Збільшення ефективності шляхом виключення дублювання робіт і проектів, ліквідації втрат;
- 4) підвищення продуктивності праці та компетентності працівників.

Відповідно до визначених цілей основними завданнями управління знаннями на підприємствах мають стати:

- систематизація та накопичення актуальної інформації та знань;
- забезпечення універсальної доступності співробітників до колективної пам'яті підприємства, до знань;
- забезпечення семантичного пошуку і фільтрації знань в корпоративних і світових інформаційних ресурсах;
- стимулювання співробітництва високоефективних фахівців в процесі генерації ідей та прийняття рішень;
- створення середовища для on-line взаємодії розподілених проектних і бізнес-груп, професійних спільнот та експертів;
- створення мережного середовища для підвищення кваліфікації фахівців;
- підвищення корпоративної культури в реалізації управлінських і бізнес-процесів.

В цілому для забезпечення ефективності функціонування вітчизняних підприємств в умовах становлення економіки знань на основі генерації нових

знань та засвоєння передового світового досвіду необхідне створення дієвих організаційно-економічного механізму управління знаннями та організаційно-економічного механізму розвитку персоналу. Вони мають визначити роль соціальних партнерів у здійсненні управління знаннями інтелектуалізацією трудової діяльності та безперервним навчанням працівників на виробництві.

Організаційно-економічний механізм управління знаннями підприємства повинен охоплювати всі економічні, законодавчо-нормативні, соціальні, психологічні та адміністративно-організаційні важелі, принципи і функції управління, організаційні структури та методи управління, інструменти забезпечення управління знаннями, інтелектуалізації трудової діяльності працівників засобами їх безперервного навчання, генерації й обміну знань та їх упровадження у виробництво.

Забезпечити успіх впровадження процедур управління знаннями має формування єдиної інформаційної інфраструктури підприємства, координуючим елементом якої повинен стати центр знань. Під центром знань слід розуміти критичний інтегрований ресурс підприємства, що включає бази даних, довідники, результати аудиту знань, спільноти, портали знань, навчальні матеріали, практичні рекомендації, резюме, та інші ресурси, які допомагають працівникам у знаходженні інформації і людей, що володіють необхідним знанням. У складі центру знань мають працювати спеціальні співробітники — «менеджери знань» (фахівці-аналітики), в чій функції входить організація процесів управління знаннями. Менеджери знань тісно контактують як з експертами інформаційно-аналітичних груп підрозділів, які відповідають за формування тематичних баз даних, оцінюють і фільтрують інформацію у відповідних предметних областях, так і з

керівниками бізнес-процесів (консультантами). Саме менеджери знань спільно з експертами та консультантами приймають рішення про те, які знання важливі для підприємства, і відбирають матеріали для розміщення їх в корпоративних базах даних. Завдяки такому супроводу здійснюється ідентифікація знання наступного покоління, яке необхідно підприємству для утримання своїх конкурентних переваг. Крім того важливим завданням центру знань має бути управління ризиками втрати знань, так як знання підприємства (компетенції, досвід співпраці та групової роботи) мають бути збережені, оскільки наслідки їх втрати це збитки, а іноді і повний крах підприємства.

**Висновок.** Таким чином, суспільний прогрес визначається насамперед процесом накопичення знань, що в результаті забезпечує нагромадження капіталу. В розвинутих країнах обсяги капіталовкладень підприємств у знання, зокрема в професійну підготовку кадрів, наукові дослідження, патентування та ліцензування, програмне забезпечення для обчислювальних систем, маркетинг, дорівнюють, а інколи й перевищують капіталовкладення в основні фонди. У зв'язку з зазначеним управління знаннями на підприємствах можна розглядати як спосіб отримання прибутку і забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Управління знаннями націлене на оновлення і відтворення знань, що передбачає перетворення «неявних» знань в «явні»; отримання інформації і трансформації її в знання з наступним структуруванням, вивченням та відтворенням, а також захист знань для запобігання можливостей нелегального витоку інтелектуальної складової. При цьому обмін знаннями повинен бути впорядкованим і керованим, і складатися з двох взаємозалежних складових — з обміну знаннями між людьми і використання інформаційних

систем, що дозволяють автоматизувати цей процес, одночасно роблячи його більш ефективним.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective / K. Wiig // Journal of Knowledge Management. – 1997. – Vol.1. – Iss:1, P. 6–14.

2 Edvinsson L. Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower (1sted.) / L. Edvinsson, M. Malone. – N.Y.: Harper Business, 1997. – 230 p.

3 Нонака И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. Пер. с англ. А. Трактинского. – М.: ЗАО "Олимп Бизнес", 2011. – 384 с.

4 Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации. – Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2011. – 448 с.

5 Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке; уч. пос. ; пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

6 Босак А.О. Теоретичні аспекти формування систем управління знаннями машинобудівних підприємств / А.О. Босак // Вісник НТУ "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – № 8. – С. 37–42.

7 Вовк Ю.Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343-352.

8 Мартиненко М.В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія / М.В. Мартиненко. – Харків: ІНЖЕК, 2013. – 218 с.

9 Наливайко А.П. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А.П. Наливайко О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін. – К.: КНЕУ, 2014. – 445 с.

- 10 Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості / В.В. Томах // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 161–166.
- 11 Федулова Л.І. Економіка знань: підручник / Л.І. Федулова. – К.: Інститут економіки прогнозування, 2009. – 600 с.
- 12 Дикань В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 275 с.
- 13 Дикань В.Л. Етичні основи бізнесу [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, О.М. Полякова. – Х.арків: УкрДАЗТ, 2012. – 316 с.
- 14 Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
- 15 Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць / М.В. Корінь // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 4(1). - С. 53-56.
- 16 Плетникова І.Л. Підходи до визначення сутності й величини інтелектуального капіталу залізничного транспорту / І.Л. Плетникова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 29. – 2010. – С. 272–277.
- 17 Толстова А.В. Модель організаційної структури управління конгломератом «Інноваційно-технологічний центр розвитку транспортної системи України» / А.В. Толстова // Вісник Харківського національного аграрного університету: збірник наукових праць. – Харків: ХНАУ, 2010. - Вип. 10, Серія: «Економічні науки». – С. 270-279.
- 18 Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями: искусство совершенствования управления знаниями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон, Ф. Воул. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 269 с.
- 19 Мариничева М. Управление знаниями на 100 % / М. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 314 с.
- 20 Згуровський М. Шлях до інформаційного суспільства – від Женеві до Тунісу / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2005. – № 34 (562). – С. 4–7.
- 21 Букович У. Управление знаниями: руководство к действию /У. Букович, Р. Уилльямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
- 22 Skyrme David. Information Resources Management [Електронний ресурс]. / David Skyrme. – Режим доступу: [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)
- 23 Ruggles R. The state of the Notion: Knowledge management in Practice / R. Ruggles. - California Management Review, 1998. - Vol.40. - No.3. - P. 80-89.
- 24 Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике: Научный доклад / Б. З. Мильнер. – М. : Институт экономики РАН, 2008. – 76 с.
- 25 Экономика знаний: кол. монография / Л.Г. Белова, В.П. Колесов, В.Л. Макаров и др. ; отв. ред. В. П. Колесов. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 432 с.