

### УДК 658.012.21.3

**О.А. ВЕДЕРНИКОВА**, к.т.н, проф., ХТЕІ Київського національного торговельно-економічного університету, Харків

**О.В. КОЖИНА**, студент, ХТЕІ Київського національного торговельно-економічного університету, Харків

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У статті здійснюється теоретичне узагальнення основних підходів до проблеми менеджменту знань, за результатами якого зроблено спробу на базі інтегрованого підходу запропонувати нову концепцію формування системи глобального менеджменту знань, адекватної сучасним вимогам зовнішнього середовища, з використанням основних положень теорії стратегічного управління та менеджменту знань в організації.

The article summarizes major approaches to the problem of the management of knowledge. Based on the results of the research and an integrated method an attempt has been made to suggest a new concept of forming the global knowledge management system which could be adequate to the up-to-date requirements of the external environment.

**Ключові слова:** менеджмент знань, адаптивне навчання, генеративне навчання, стрижневі компетенції.

**Вступ.** З різними підходами до процесу розробки стратегії організації тісно пов'язане осмислення того, що організації мають постійно навчатися, отримуючи знання як про себе, так і про своє оточення. У той же час визнається, що організаційні знання підтримують стрижневі компетенції організації. Організаційне навчання та менеджмент знань стали останнім часом предметом багатьох досліджень [2, 3]. Часом зародження менеджменту знань як нового напрямку в управлінських науках прийнято вважати 1993 рік, коли відбулася перша конференція в Бостоні, спеціально присвячена проблематиці управління знаннями в компаніях й організаціях. У даний час це один із самих перспективних напрямків менеджменту як науки, так і практики. Хоча це відносно новий напрямок, у літературі, особливо англомовній, широко представлені матеріали про менеджмент знань. В основному ці дослідження стосуються питань управління знаннями в організації і майже не відображають проблем управління знаннями на глобальному рівні.

**Постановка завдання.** Здатність організації навчатися і акумулювати знання з власного досвіду та досвіду інших може забезпечити їй стратегічну перевагу і стійку позицію на ринку. Тому, основною вимогою сучасної парадигми освіти став перехід від принципу навчання до еволюційного принципу самонавчання, від

окремих зв'язків - до зв'язків системного характеру. Таке бачення вимагає переходу від етапу нагромадження знань та умінь до етапу використання і нарощування індивідуального і загального інтелекту організації та суспільства. Сьогодні важливо забезпечити перехід від класичної тріади «знання - уміння - навички» до замкнутого циклу «знання - уміння - навички - конвертація - виробництво знань». Класична освіта і підтримуючі її класичні освітні структури перестали відповідати новим вимогам суспільства і не можуть забезпечувати самоорганізацію і еволюцію організаційних систем.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання дослідження:

1. Аналіз сутності існуючих підходів до проблеми менеджменту знань.
2. Формування загальної системи управління знаннями на глобальному рівні.

**Методологія.** Ринкове середовище вимагає зміни розвитку інформаційних технологій, виникнення різних віртуальних організацій і освітніх співтовариств, основні цілі яких – синергетичні: самопізнання, саморозвиток, самовиховання, самоорганізація і т.д. Формування концептуальних основ інтегрованого підходу до проблеми управління знаннями на основі аналізу та узагальнення існуючих досягнень у сфері стратегічного менеджменту і менеджменту знань.

**Результати дослідження.** Будь-яка сучасна організація сьогодні діє в умовах зростаючої конкуренції, яка носить хаотичний, складний і глобальний характер, що вимагає скорочення часу реакції в умовах обмежених ресурсів. Тому знання співробітників й організації в цілому стають цінним ресурсом, що починає враховуватися нарівні з іншими матеріальними ресурсами. Нематеріальна природа знань часто робить складним їхнє копіювання, тому знання можуть розглядатися як важливий елемент у створенні стрижневих компетенцій, які повинні бути чітко визначені та не піддаватися копіюванню. Управління знаннями дозволяє формувати і вирішувати правильні завдання, замість правильного рішення завдань самих по собі. По суті це означає, що управління знаннями дозволяє визначати стратегію, що у свою чергу припускає постановку цілей і відповідних завдань із наступним ефективним рішенням. Ряд дослідників стверджують [2,3], що сьогодні підприємства формують свої стрижневі компетенції на основі знань.

Кожна організація, оперуючи в деякій галузі, займає в ній конкретну стратегічну позицію, що забезпечується певним набором інтелектуальних ресурсів і компетенцій. Це певний набір знань про те, що і як треба робити. Стратегічний вибір компанії (щодо ринків, технологій, продуктів, послуг і т.д.) у свою чергу впливає на необхідні знання, навички і компетенції, необхідні для забезпечення ефективного функціонування в ринковому середовищі. Кожна організація може розробляти власні підходи до опису,

класифікації та використанню знань, необхідних їй для розробки стратегій і створення конкурентних переваг. Такі концептуальні підходи самі по собі можуть бути унікальними та представляти собою конкурентну перевагу. Інноваційні знання дають організації можливість лідирувати в галузі й часто надають можливість змінити «правила гри». Одна з основних ідей побудови стратегії «блакитного океану» [ 4 ] – інновація цінності, по суті нічим не відрізняється від ідеї стрижневої компетенції, але розглядається поза межами галузі з орієнтацією на зменшення витрат, що безумовно відкриває нові можливості і дозволяє сформулювати принципово новий продукт для задоволення унікальної потреби, по суті – гамми потреб. Ця ідея співпадає з висловлюванням М. Портера в одному з інтерв'ю про те, що стратегія – це формування особливого виду цінності (товару), а не спроба виробляти той же самий вид цінності (товару) просто краще. Зрозуміло, що з часом «інноваційні цінності» стануть надбанням багатьох організацій, що буде сприяти розвитку суспільства в цілому.

Знання не статичні і те, що сьогодні є інноваційним, завтра неминуче стане загальним надбанням. Тому захист і посилення конкурентної позиції вимагають створення системи управління знаннями, що забезпечило б постійне навчання й створення нових знань. Таким чином, менеджмент знань у цілому визначають як створення і управління інтелектуальними активами організації.

Багато дослідників виділяють наступні історичні причини виникнення менеджменту знань:

- глобалізація й загострення конкуренції, що спонукають організації шукати конкурентні переваги;
- швидкий розвиток і впровадження інформаційних технологій;
- підвищення загального технологічного рівня освіти, науки і виробництва.

Останні теоретичні орієнтації в соціології організацій беруть під сумнів університетську унікальність та усе більше відзначають значущість підприємницької моделі функціонування університету й феномен систематичного застосування до організації його діяльності теорії менеджменту. Справді, сучасний університет по своєму річному фінансовому обороту, по розмірах, по обсягу й вартості основних коштів, за структурою нічим не відрізняється від великих підприємств сфери виробництва або послуг. Університет, що не має системи менеджменту, яка відповідає сучасним вимогам світового ринку, не може ефективно створювати нові знання і управляти ними. Вища школа, як видно, повинна мати аналогічну систему менеджменту, що й весь світовий ринок. Разом з тим, варто визнати і той факт, що вища школа є одним з найважливіших ланок створення й управління знаннями в суспільстві. У зв'язку із цим представляється доцільним розділити поняття менеджмент знань і визначити дві області досліджень:

1. Менеджмент знань в організації (у тому числі і такій, як університет);
2. Глобальний менеджмент знань.

Менеджмент знань і організаційне навчання пов'язані зі створенням, розвитком та передачею знань в самій організації. При цьому організація має розвивати «подвійне навчання». Тобто, навчання – це не просто придбання знань, а розвиток принципів, які будуть визначати майбутню поведінку організації. Сьогодні виділяють два види навчання в організації – адаптивне і генеративне. При адаптивному навчанні основна увага сфокусована на змінах, що виникають у відповідь на зміни в оточуючому середовищі. Така адаптація необхідна для виживання організації. Генеративне навчання, навпаки, пов'язане зі створенням нових компетенцій або посиленням існуючих. Знання, що спочатку мають індивідуальний характер, мають трансформуватися в організаційні, і саме менеджмент повинен забезпечити таку трансформацію. З часом організаційні знання, притаманні конкретній організації, можуть стати доступними для інших. Велику роль в цьому процесі відіграють університети, що накопичують, створюють та передають знання в процесі навчання зацікавлених осіб. Таким чином, виникає необхідність у формуванні глобальної системи менеджменту знань, складовою якої має стати менеджмент знань в організації.

Поняття глобального менеджменту знань неминує приводить нас до необхідності нового осмислення місця і ролі університету в суспільстві та оцінки його соціально-економічного потенціалу як рівноправного учасника світового ринку. Цей новий підхід і бачення засновані на тріаді логічно обумовлених складових системи створення нових знань, зберігання і розподілу існуючих знань, їхнього контролю, а також координації використання, як самих знань, так і результатів їхнього застосування:

1. Зацікавлені особи (стейкхолдери), що мають інтерес у створенні та існуванні організації (зокрема, університету) їх місії, цілі та система цінностей.
2. Процес створення нових знань, що забезпечують розвиток суспільства – рух уперед по шляху прогресу.
3. Результати використання знань – конвертація знань у соціально-економічний та інтелектуальний потенціал учасників процесу створення знань і суспільства в цілому.

Реалізація такого підходу потребує створення інфраструктури, призначеної для підтримки, зберігання та контролю знань як на організаційному, так і на глобальному рівнях, а також координації їхнього використання при створенні і наступній підтримці стрижневих компетенцій.

**Висновки.** Інноваційна складова бізнесу становиться ключовим фактором у глобальній конкуренції. Сьогодні спостерігається тісне переплетіння задач

стратегічного та інноваційного менеджменту, містком поміж яких має стати менеджмент знань. Таким чином, можна говорити про необхідність розробки теорії єдиного стратегічного інноваційного менеджменту.

Традиційний підхід до менеджменту знань передбачає дві складові процесу: менеджмент існуючих знань і організаційне навчання. В основному це стосується створення нових знань, накопичення і розповсюдження існуючих знань, а також контролю знань в організації. Такий підхід не може забезпечити управління знаннями на глобальному рівні, що сприяло би створенню глобальних конкурентних переваг та розвитку соціально-економічного потенціалу не тільки організації, але і суспільства в цілому. Тому запропонований інтегрований підхід до формування системи глобального менеджменту знань, який може стати концептуальною основою теорії стратегічного інноваційного менеджменту в умовах глобалізації ринків та галузей.

**Список літератури:** 1. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Котлер Ф. Маркетинг менеджмент – СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с. 2. *Кэмпбел Д.* Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО Изд-во «Проспект», 2003. – 336 с. 3. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского . – СПб.: Питер, 2001. – 336 с. 4. *У.Чан Ким* Стратегия голубого океана/ У.Чан Ким, Рене Моборн. 2-е изд. Пер. с англ. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 272 с.

Подано до редакції 11.03.2010