

## **ТЕМА 3. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ**

### **3.1. Суть менеджменту знань**

### **3.2. Розвиток концепції управління знаннями**

### **3.3. Виміри управління знаннями**

### **3.4. Види знань**

### **3.5. Система знань**

### **3.6. Знання клієнтів**

### **3.7. Підприємство знань**

### **3.8. Стратегії та інструменти менеджменту знань**

#### **3.1. Суть менеджменту знань**

У процесі життєдіяльності кожна людина має справу з інформацією. Це стосується кожної сфери життя, зокрема й передусім професійної діяльності. В аспекті інформаційного суспільства інформацію можна означити як відомості, що сприймаються людиною або спеціальними пристроями як віддзеркалення фактів матеріального світу в процесі комунікації, хоча є й інші аспекти цього поняття.

Конкретизують поняття інформації міжнародні стандарти, як-от ISO / IEC 10746—2:1996 (знання про предмети, факти, ідеї й т. ін., якими можуть обмінюватися люди в межах конкретного контексту) чи ISO / IEC 10746—2:1996 (знання щодо фактів, подій, речей, ідей і понять, які в певному контексті мають конкретний сенс). Такі відомості – це об'єкт операцій сприйняття, передавання, перетворення, зберігання та використання інформації, а отже, вони вимагають наявності відповідних засобів і методів її обробки, а також системних рішень в організації цих процесів.

На рівні елементарних операцій у рамках інформаційних систем та процесів обробки інформації робота здійснюється з даними або інформацією, зафіксованою в певній формі, придатній для подальшої обробки, зберігання та передавання інформаційною системою.

Проте в практичній діяльності ми найчастіше стикаємося з необхідністю

оперувати блоками інформації, які логічно пов'язані в межах різних предметних сфер, але передбачають значну кількість варіантів їх комбінування з огляду на кінцевий результат. Інакше кажучи, робота зі знаннями створює можливість отримання нової інформації, що актуально в умовах пошуку нових рішень.

Сьогодні нову інформацію можна отримати навіть у форматі краудсорсингу. Краудсорсинг дає змогу пошуку, збору й розробки знань серед неорганізованого співтовариства орієнтованих на це учасників взаємодії в мережі Інтернет. На відміну від аутсорсингу, де відносини між експертами й компанією – замовником знань – регулюються угодами й контролюються з боку фірми (переважно ще й за участі посередників), у краудсорсингу експерт не відчувається зв'язаним договірними відносинами та працює, мотивуючись винятково предметною зацікавленістю й перспективою отримати винагороду на конкурсній основі, що стимулює пошук креативних рішень.

Прикладом ефективного залучення зовнішньої креативної ідеї може слугувати досвід компанії Colgate, яка поставила завдання досягти ефективнішого використання зубної пасти. Оскільки власні співробітники компанії не змогли знайти прийнятної рішення, оголошено конкурс для зовнішніх оферентів. Переможцем став канадський інженер Ед Мелькарек із пропозицією електризувати фтористий компонент зубної пасти, завдяки чому вона повинна краще видавлюватися з туби. Декілька годин праці винахідника винагороджено в розмірі 25 000 дол., що набагато менше, ніж компанія могла витратити на фінансування аналогічної розробки власними силами.

Управління знаннями є, по суті, діяльністю, спрямованою на оптимізацію способів, якими знання генерується (виробляється), екстерналізується, збирається, накопичується, зберігається, надається, використовується й поширюється. У такій системі знання розглядається як таке, що співвідноситься саме із собою й надається до повторного використання, тобто перебуває в стані постійної зміни. У реальних умовах знання фактично є формою інформації, наповненою контекстом, що ґрунтується на досвіді.

Оскільки на практиці ці процеси організовуються в межах певних

соціальних та соціально-економічних структур (організацій), то управління знаннями (Knowledge Management, КМ) можна пояснити як систематичний процес збору, розробки, поширення та ефективного використання організаційного знання, тобто інтелектуального капіталу, необхідного для успіху організації. Стратегія управління знаннями трансформує всі різновиди інтелектуальних активів у більш високу продуктивність, ефективність і нову вартість<sup>1</sup>. Таке формулювання стосується міждисциплінарного підходу щодо досягнення цілей організації за допомогою найкращого використання знань. Серед таких цілей – підвищення продуктивності, отримання конкурентних переваг, інновації, обмін накопиченим досвідом, інтеграція й постійне вдосконалення організації.

Можна знайти різноманітні означення КМ. Так, за В.Р. Буковіцом та Р.Л. Уїльямсом «менеджмент управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, спираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи»<sup>2</sup>. У книзі «Маркетинговий менеджмент» (Л.В. Балабанова) наведено визначення управління знаннями за Д.Ж. Скірме («чітко окреслене й систематичне управління важливими для організації знаннями й пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування й експлуатації для досягнення цілей організації»), Р. Руглес («управління знаннями можливо означити, як підхід до збільшення або створення цінності за допомогою активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею»)<sup>3</sup>.

Із наведених визначень очевидно, що управління знаннями охоплює широке коло напрямів діяльності, пов'язаних водночас як і з мудрістю чи розумом окремих осіб, так і з різноманітною інформацією, яку ми використовуємо в нашій діяльності.

Менеджмент знань сформувався як навчальна дисципліна з 1991 р., поєднавши сфери, наближені водночас до ділового адміністрування, інформаційних систем менеджменту й інформаційних наук. Також згодом до

сфери КМ почали включати дослідження в галузях масової інформації, інформатики, державного управління.

Окремі університети пропонують магістерські програми в галузі управління знаннями (Harvard Business School, George Mason University, the University of California-Berkeley's School of Information Management Systems), а в Бізнес-школі Хаас Університету Каліфорнії створюється перша кафедра зі знань, першим професором якої призначають одного із творців концепції КМ Ікуджіро Нонака.

Із 1991 р. у шведській страховій компанії «Skandia Insurance» офіційно затверджено пост директора з управління знаннями (Chief Knowledge Officer). Сьогодні великі компанії, державні установи та некомерційні організації застосовують методіку КМ для формування стратегій використання внутрішніх і залучення зовнішніх ресурсів, зокрема в аспектах інформаційних технологій та HR. Також на ринку з'явилися пропозиції менеджменту знань від консалтингових компаній<sup>4</sup>.

### **3.2. Розвиток концепції управління знаннями**

Виняткову й системоутворюючу роль знань та інформації в основі сучасного суспільства декларовано ще в працях Е. Тоффлера. Ідея набула розвитку в Д. Белла, М. Маклюєна, Е. Масуди й ін., а на рубежі 1980—1990-х рр. у Швеції, США та Японії практично одночасно зароджуються три різних підходи до концепції «управління знаннями», які згодом отримали відповідні назви – американський, японський і скандинавський (європейський). Американський підхід ґрунтується на концепції штучного інтелекту, японський – на ідеї створення знань (походження інновацій), а шведський – на стратегії вимірювання інтелектуального капіталу.

Вважається, що першим поняття менеджменту знань ще у 1986 р. використав у своїй презентації Карл Вііг, американець норвезького походження<sup>5</sup>. Він керував дослідницькою групою в галузі штучного інтелекту. Також у 1988 р. в Університеті Пердью опубліковано працю Дебри Амідон «Managing the Knowledge Asset into the 21st Century», у якій досліджено можливості підвищення

ефективності навчання завдяки використанню новітніх технологій. У центрі уваги дослідників була та роль, яку відіграють знання у веденні бізнесу, проектуванні, прогнозуванні погоди, нафтопереробці тощо.

Щоправда, згодом сам Вііг (у згаданій вище праці) зазначив, що термін «управління знаннями» не найкраще відповідає суті предмета його досліджень: «Ми почали думати в термінах створення, навчання, обміну (передавання), і за допомогою або використовуючи знання у вигляді набору соціальних та динамічних процесів, якими необхідно керувати (звісно, сюди інколи включається технологія, але вона не була в центрі, як ми дослідили згодом). І ми не могли придумати кращого терміна, ніж Knowledge Management». Так чи інакше на переломі 80—90-х рр. ХХ ст. в США починають виходити перші наукові публікації з тематики менеджменту знань.

Японський підхід ґрунтується на матеріалах наукової школи Ікуджіро Нонаки, група дослідників на чолі з яким із початку 1980-х рр. працювала над тематикою прискорення інноваційних процесів у великих японських корпораціях. Нонака наголошує на концепті створення знань проти управління знаннями в контексті розвитку ІТ. У книзі учня Нонаки Хіроюки Ігамі «Мобілізація невидимих активів», яка побачила світ наприкінці 1980-х, відзначено, що американські компанії часто не приділяють достатньої уваги захисту та розвитку невидимих активів, як-от гудвіл клієнтів, репутація, лояльність та довіра в ділових відносинах, оскільки вони чітко не облікуються<sup>6</sup>. У 1995 р. вийшла друком знакова книга Ікуджіро Нонаки й Хіротаки Такеучі під назвою «Компанія – творець знання: зародження та розвиток інновацій у японських фірмах»<sup>7 8 9 10</sup>, де викладено концепцію управління знаннями, основні положення якої розглянемо нижче.

Основи шведського підходу закладено також у другій половині 1980-х рр. у дослідженнях Карла-Еріка Свейбі<sup>6162</sup>, який будував стратегію організації, єдиним фактором виробництва якої є знання й творчість співробітників, а єдиним ресурсом – знання. Автором розроблено стратегічний підхід до управління ресурсами знань, особливо знаннями працівників знань, без ухилу в бік

інформаційних технологій, а також здійснено теоретичні розробки в напрямі вимірювання нематеріальних активів зі структуруванням «капіталу знань» на споживчий капітал, індивідуальний капітал і структурний капітал.

Фактично, американський підхід у КМ, що ґрунтується на концепції ІТ і штучного інтелекту, суттєво відрізняється від японської й шведської моделей управління знаннями, більше орієнтованих на людину як носія знань.

Сьогодні у світі й в Україні зокрема є досить велика кількість публікацій, інтернет-порталів, що в тій чи іншій формі стосуються концепції управління знаннями. Регулярно проводяться конференції, створюються форуми для обговорення проблем та перспектив упровадження технології управління знаннями в організаціях. Усе це свідчить, що менеджмент знань, перебуваючи на стику різних дисциплін, являє собою дуже актуальний у сучасних умовах напрям.

Наявний широкий спектр думок із дисципліни управління знаннями; підходи різняться залежно від автора та школи. Узагальнюючи, можна виділити три основні напрями досліджень і розробок у сфері управління знаннями:

— **техноорієнтований**, з акцентом на технологіях, які підвищують ефективність обміну знаннями та їх створення

- **організаційний**, з акцентом на організації задля оптимізації процесів, пов'язаних зі знаннями;

- **екологічний**, з акцентом на взаємодії людей, ідентичності (у психологічному аспекті), знань й оточення як складній адаптивній системі на кшталт природної екосистеми,<sup>11 12 13 14</sup>

Незалежно від школи, основні компоненти управління знаннями включають людей, процеси, технології, культуру, структуру залежно від конкретної точки зору (Спендер і Шерер, 2007<sup>15</sup>).

Новітні школи управління знаннями активно досліджують потенціал відкритого (масового) співробітництва, у тому числі Проактивних співтовариств (community of practice)<sup>16</sup>, соціальних мереж<sup>17</sup>, а також вивчають загальні питання менеджменту колективного інтелекту<sup>18</sup>

### 3.3. Виміри управління знаннями

З погляду організації знання являють собою ресурс, який має не лише самостійну цінність, а й породжує мультиплікативний ефект щодо інших факторів виробництва, впливаючи на рівень ефективності їх застосування. Адже, наприклад, працівники (людський ресурс) із досвідом роботи можуть працювати куди ефективніше, раціональніше оперуючи матеріальними ресурсами й засобами, а також капіталом у межах своїх компетенцій. Таким чином, у сучасній економіці саме знання й ефективна система управління ними є джерелом конкурентних переваг. Причому в центрі уваги тут є не створення знань, а їх рух і використання в організації.

На відміну від капіталу, природних, технічних і людських ресурсів організації, знання, що становлять основу інтелектуального капіталу, мають низку специфічних характеристик. Ці характеристики пов'язані з властивостями інформації:

- цінність знань пов'язана з їх достатністю для розв'язання конкретної проблеми, у той час, як вартість інших ресурсів залежить від того, наскільки вони доступні;

- також цінність знань не залежить від тривалості їх використання – вони втрачають цінність у зв'язку з появою нових знань, які задовольняють потребу на вищому рівні;

- комбінування знань може мати наслідком появу нових ресурсів для організації;

- знання майже не потребують витрат на їх зберігання, подібно до людських ресурсів ефективність їх використання залежить від мотивації;

- у структурі собівартості знання, втіленого в наукомістких товарах і послугах, домінує тенденція до накопичення витрат на початковій стадії життєвого циклу;

- потоки знань в організації складно облікувати, оскільки між обсягами знань на вході й на виході немає суттєвої економічного відповідності.

Сьогодні організаційні знання перебувають у сферах відповідальності

менеджменту людських ресурсів, ІТ, технологій та інших підрозділів: вони розглядаються як запас і як потік (рух) інформації.

Т. Девенпорт та Л. Прусак указують, що «знання – це поєднання оформленого досвіду, цінностей, контекстної інформації й поглядів експерта, яке дає схему для оцінки й об'єднання нового досвіду та інформації. В організаціях вони часто потрапляють не тільки в документи або сховища, а й в організаційні процедури, процеси, практику й норми»<sup>19</sup>.

Власне, менеджмент знань є необхідністю, спричиненою загостренням конкуренції у зв'язку з об'єктивними процесами та явищами інформаційного суспільства, зокрема таких, як:

- постійне підвищення вмісту знань у розвитку (розробках) та забезпеченні продуктами й послугами;
- скорочення циклів розробки нових продуктів;
- сприяння та управління інноваціями й організаційним навчанням;
- використання досвіду всіх людей з організації;
- актуалізація зв'язку між внутрішніми й зовнішніми (щодо компанії) особами;
- управління бізнес-середовищем і забезпечення можливостей співробітникам отримати відповідні ідеї, що відповідають їхній роботі для розв'язання нерозв'язних або критичних проблем;
- управління інтелектуальним капіталом й інтелектуальними активами в складі Нй (досвідом і ноу-хау володіють ключові особи).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що знання є похідним від інформації, яка формується з даних. Дані – це факти й статистика, зібрані для огляду або аналізу. Дані стають інформацією, коли вони контекстуалізуються, класифікуються, розраховуються й концентруються. Знання є розуміння інформації, або вміння, отримане за посередництва досвіду/освіти.





**Рис.1. Види діяльності, пов'язані з даними, інформацією та знаннями<sup>14</sup>**

### 3.4. Види знань

Ікуджіро Нонакою розроблено модель, що пояснює, як під час створення нових знань явні й неявні знання взаємодіють в організації завдяки процесам їх перетворення (так звана спіраль знань) (рис. 2)<sup>20 21</sup>:



**Рис. 2. Процеси взаємодії в системі знань організації**

Спіраль знань формується поміж процесами: **соціалізації** (перетворення неявних знань у неявні, коли відбувається невербальне передавання прихованого знання від одного члена організації до іншого, як-от, за допомогою спостереження однієї людини за іншою); **комбінування** (переходу явних, кодифікованих, знань у явні від однієї людини іншій за допомогою книг, газет, лекцій, комп'ютерних технологій); **екстерналізації** (перетворення неявних знань у явні за допомогою незвичайного використання мови, різних метафор й аналогій); **інтерналізації** (перетворення явних знань у неявні, у приховану

форму, наприклад, за допомогою практичного виконання якоїсь діяльності).

У цій моделі суттєво те, що важливе значення має неформалізоване знання (інтуїція, розуміння, здогади, емоції тощо). Вважається, що ці знання дають змогу організації виконувати багато важливих завдань, а отже, поширена тенденція до формалізації не повинна домінувати над існуванням цих знань у своїй первісній формі.

### **3.5. Система знань**

В організації, з огляду на її суть, управління знаннями здійснюється на систематичній основі – як взаємопов'язані, повторювані на регулярній основі управлінські процедури, спрямовані на підвищення ефективності збору, зберігання, поширення та використання цінної для організації інформації. Враховуючи, що функціонування організації в інформаційному суспільстві в усіх аспектах нерозривно пов'язане з інформаційною діяльністю, то суть менеджменту знань полягає в реалізації потенціалу створення, передавання, збирання, інтеграції та експлуатації знань як активів для створення конкурентоспроможних продуктів і послуг, пропонованих організацією на ринку. Із такого погляду в системі КМ на ефективній інформаційно-комунікаційній базі інтегровані управління персоналом, інформаційними технологіями та виробництвом, маркетинг, економіка, зв'язки з громадськістю.

Вслід за Б. З. Мільнером (2003), можна виділити три основні компоненти системи управління знаннями <sup>22</sup>:

- людські (цінності, рівень зв'язків або ізолюваності в організації), чи «соціальний капітал» як елемент загального капіталу фірми, включно з культурою, адже саме людський чинник створює або руйнує систему управління знаннями;

- технологічні як інфраструктура системи знань організації, оскільки саме інформаційно-комунікаційні технології забезпечують ефективність процесів інформаційної діяльності в організації й функціонування в такому аспекті її підрозділів і всіх структурних елементів;

- організаційні – як такі, що поєднують усі ресурси організації в аспекті

підвищення ефективності створення, зберігання, використання й поширення практичних, теоретичних, стратегічних, комерційних і виробничих знань у межах організації для підвищення якості виробів та надаваних послуг, а отже, конкурентної позиції.

Зазначимо, що упровадження новітніх технологій дає змогу модернізувати традиційні й широко застосовувати нові форми організації КМ, як-от аутсорсинг чи згаданий вище краудсорсинг. Проте технологія не може одна розв'язати проблему знання. Хоча роль сучасних інформаційних технологій у системі управління знаннями зростає, вони в жодному випадку не усувають необхідності елементів звичайного міжособистісного спілкування, що яскраво продемонстровано успіхом організацій, які, наприклад, використовують інтелектуальний і комунікаційний потенціали соціальних мереж. Як демонструє практика, із погляду КМ, найбільш перспективним на сьогодні в аспекті отримання конкурентних переваг є ефективне використання саме організаційного потенціалу, оскільки інші елементи системи управління знаннями досить глобалізовані, щоби в умовах поширення відкритих моделей бізнесу забезпечити однаковий доступ до ресурсів усім учасникам ринку.

### **3.6. Знання клієнтів**

Особливе місце в системі знань, які входять до сфери управління знаннями, займають знання клієнтів (Customer knowledge, СК). Сьогодні клієнти мають достатній обсяг знань для того, щоб активно впливати на процес формування пропозиції конкретного продукту для власних потреб і для цілого сегменту або частини суспільства (в умовах соціально орієнтованого маркетингу). Клієнти організації мають значний досвід споживання й експлуатації продуктів, а крім того, вони являють собою не однорідну аудиторію, з погляду спеціальної кваліфікації у сфері, що безпосередньо пов'язана з профілем компанії – серед клієнтів потенційно є такі, котрі мають досвід практичної роботи у відповідній чи дотичній сферах, працівники сфери збуту, контролю й ін., або просто досвідчені користувачі, здатні отримати вичерпну інформацію про продукт із

мережі.

У менеджменті знань знання споживачів визначаються як організована й структурована інформація про клієнта, отримана внаслідок систематичної обробки та як один із найбільш складних видів знань, оскільки знання клієнта можуть бути отримані з різних джерел і каналів. Проте загалом є різні підходи. Наприклад, знання класифікують, відповідно до організації, на три типи: знання про клієнтів; знання для клієнтів і знання від клієнтів. Або інша класифікація – на два типи, а саме: «поведінкові» (чи кількісні) і «ставленнєві» (або якісні) (Gebert (2002)<sup>23</sup>. На переконання дослідника, знання клієнтів поділяються на такі групи:

- вимоги клієнтів, які розглядаються як «знання про клієнтів».

Знання про клієнтів отримується, переважно, через управління послугами, пропозицією, рекламаціями й, за наявності, – управління контрактами. Ці знання повинні бути доступними всередині компанії; знання про клієнта – прозорими всередині організації, але їх вихід за межі компанії потрібно контролювати, оскільки цей тип знань може бути безпосередньо перетворений у конкурентні переваги;

- знання, що пропонуються під потреби клієнтів, які можуть бути задоволені завдяки пропозиції доступних послуг і продуктів («знання для клієнтів»). Знання для клієнтів здебільшого формується в процесах усередині компанії, наприклад у сфері досліджень і розробок чи виробничих підрозділів. Збір цих знань є обов'язком для управління кампанією й здійснюється поряд з іншими процесами CRM (Customer Relationship Management), зокрема управлінням контрактами, пропозицією, послугами. У CRM потрібно включати функцію управління знаннями, прозорості компанії та поширення знань для клієнтів;

- знання й досвід, яких клієнти набувають під час використання продукту або послуги (такі знання корисні, оскільки можуть бути використані для поліпшення продуктів і послуг) – «знання від клієнтів», які повинні спрямовуватися назад у компанію.

Отримання знання від клієнтів ґрунтується на розумінні того, що клієнтів,

які мають свій власний досвід використання послуги або продукту, можна розглядати як рівних партнерів. У концепції участі в рамках відкритого співробітництва клієнт (споживач) фактично набуває статусу прос'юмера, або «професійного споживача».

### 3.7. Підприємство знань

Поняття «підприємство знань» (Knowledge enterprise), або «компанія знань», «наукоємна компанія», означає компанію (організацію), яка залежить від знань настільки, що в такій конфігурації знання є важливим активом організації. Інакше таку компанію можна назвати наукоємною, коли знання в організації управляються як головний фактор виробництва.

Підприємства знань виникають у зв'язку зі змінами у світовій економіці, де впродовж десятиліть домінує тенденція до зростання ролі послуг.

Наприклад, компанія IBM у 1924 р. отримувала 96 % прибутку від лізингу виробничого обладнання й 4 % – від інформаційних послуг (перфокарти). У 1970-х рр. 80 % її прибутку надходило від обладнання, 15 % – від програмного забезпечення і 5 % – від послуг. У 1990-ті послуги забезпечували вже 30 % від прибутку компанії, а у 2007 р. – 45 % та ще 20 % – від програмного забезпечення.

Така еволюція, характерна не лише для ІТ-бізнесу, символізує перехід пріоритетів від розвитку трудових навичок працівників до їхніх нефізичних ресурсів (знань). Це пояснює підґрунтя появи й зростання значення підприємств знань.

Knowledge enterprise можна класифікувати на професійно-сервісні й науково-дослідницькі, хоча з погляду участі в алокації знань їх доцільніше поділяти таким способом<sup>24</sup>:

- *орієнтовані на клієнта*, які в аспекті стратегії концентрації знань орієнтовані на ресурси, контрольовані індивідуально (адвокатські бюро);

- *орієнтовані на розв'язання проблем*, чия стратегія концентрується на креативності та інноваціях, їхні ресурси алокуються на командній основі (компанії з розробки програмного забезпечення);

- *орієнтовані на результат*, коли ресурси надаються певною організацією, і які зосереджені на адаптивності й застосуванні вже наявних рішень (як-от консалтинг із питань управління компанією).

Високотехнологічний профіль підприємств знань зумовлює їхню прихильність до широкого впровадження ІТ-технологій, у тому числі апаратних і програмних рішень в управлінські процеси, організацію віртуального робочого середовища для всіх співробітників – від виконавців до вищого керівництва.

В умовах відкритого співробітництва «підприємство знань» може набувати різних організаційних форм, аж до практично повного «розчинення» в середовищі партнерів по співпраці (у тому числі клієнтів). Формальні організаційні рамки втрачають сенс, оскільки головний актив компанії – знання, які в умовах мережної комунікації доступні без огляду на місце, час і формальну належність до фірми.

Прикладом організацій, орієнтованих на результат, є компанія з промовистою назвою «KnowledgeEnterprise LLC»<sup>25</sup>, приватна вузькоспеціалізована консалтингова фірма з усесвітньою мережею експертів та партнерів. Функціонує з 1998 р. у Вашингтонській агломерації (США) і спеціалізується на наданні консультацій і допомоги країнам та інституціям щодо розвитку в таких галузях:

- стратегічне планування, розробка програм та інноваційних рішень для різних рівнів і сфер освіти;

- інтеграція технологій в освітні й навчальні системи для досягнення освітніх цілей та підвищення ефективності, з особливим наголосом на науку й математичну освіту;

- огляд та узагальнення міжнародних досліджень і досвіду з останніми розробками у сфері технологій освіти з метою використання кращого досвіду й методик для просування освіти та навчання.

Місією компанії є не просте перенесення (імпортування) освітніх програм у сфері розвитку й інновацій. Для забезпечення їхньої ефективності та стійкості пропонуються рішення, що включають продукти аналізу з урахуванням

локальних умов і факторів, проектування, планування й реалізації.

### **3.8. Стратегії та інструменти менеджменту знань**

Менеджмент знань пов'язаний з організацією доступу до знань і роботи з ними. Тому можна розглядати знання в аспекті стосунку до КМ: до, під час або після діяльності, пов'язаної з КМ. На основі підходу

I. Нонаки (див. вище) розглянемо стратегії КМ з урахуванням позиції знань щодо учасників організації та ступеня їх формалізації (кодифікації).

Одна зі стратегій менеджменту знань – стратегія поштовху<sup>26</sup>, або підхід кодифікації<sup>27</sup>, полягає в активному управлінні знаннями, з ухилом до явного кодифікування в сховище явних знань, наприклад бази даних та знань. У межах такої стратегії передбачено, що для отримання знань необхідне надання доступу до сховищ знань відповідним особам. Такий підхід широко застосовують у традиційних формах організації. Отже, стратегія поштовху спрямована на збір і зберігання кодифікованого знання в раніше розроблених електронних базах, для того, щоб зробити його доступним для організації. Інформаційні технології тут відіграють ключову роль, а зусилля КМ орієнтовані на створення й управління інформаційними системами кодифікації знання.

Інша стратегія – притягання, або персоналізації КМ, полягає в організації та управлінні запитами до знань експертів, пов'язаних із конкретною темою, на разовій основі. Головною метою в такому разі є забезпечення ефективних експертних консультацій, надання ідей конкретним особам, які цього потребують<sup>28</sup>. Можливі різні варіанти – як із залученням штатних експертів компанії, так і спеціалістів за аутсорсинговими схемами. Також як експертів можна використовувати споживачів продукції компанії.

Прикладами цього підходу є розглянутий на початку розділу проект компанії «InnoCentive» із залученням до генерації ідей експертів з усього світу, а також компанія-виробник іграшок «Lego», яка активно, в ігровій формі, залучає навіть найменших користувачів її продукції для вивчення попиту й планування.

Отже, у стратегії персоналізації зусилля КМ спрямовані на мотивацію осіб

поділитися своїми знаннями. У цьому разі інформаційні технології відіграють інфраструктурну роль для полегшення комунікації та обміну знаннями між членами організації.

Також деякі автори виділяють й інші стратегії для компаній з управління знаннями<sup>29, 30, 31</sup>. Як приклад, відзначимо стратегію обміну знаннями (доступу до знань) – сприяння формуванню культури, яка заохочує обмін інформацією на основі концепції, що знання має бути загальнодоступними й, оновлюючись, повинні залишатися актуальним.

Ті самі автори розглядають також інструментарій КМ, який на сьогодні досить різноманітний і включає як ті методи й технології, що створені на основі відносин між людьми, так і такі, що розвиваються на базі інформаційних технологій. До найпоширеніших відносять:

- розповіді як засіб передавання неявних знань;
- крос-проектне навчання й трансфер знань;
- післядійові ревію;
- карти знань (карти сховищ знань усередині компанії, доступні всім);
- діяльнісні співтовариства;
- експертні каталоги (для забезпечення доступу до експертів);
- трансфер досвіду;
- ярмарки знань;
- управління компетентністю (систематичне оцінювання й планування компетенцій членів організації);
- близькість та архітектуру дислокації (фізична локація працівників може сприяти або перешкоджати обміну знаннями);
- відносини «майстер-учень»;
- технології колаборації;
- репозиторії знань (бази даних, системи закладок і т. ін.);
- вимірювання та звітність інтелектуального капіталу (спосіб надати в розпорядження компанії явне знання);
- брокери знань (деякі члени організації беруть на себе відповідальність за



певне «поле» й виступають у якості першого посилання, на яке спираються з конкретної теми);

- соціальне програмне забезпечення (вікі, соціальні закладки, блоги та ін.).

У дещо іншому контексті методи отримання знань будуть розглянуті нижче, у розділі «Інженерія знань».

### **Список використаних джерел**

---

<sup>1</sup> На основі: Davenport, Thomas H. (1994). Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. *Harvard Business Review* 72 (2), 119-131.

<sup>2</sup> Вейл П. С. (1993) *Искусство менеджмента*. М. : Инфра-М, 158 с.

<sup>3</sup> Балабанова Л. В. (1998) *Маркетинговий менеджмент*. Донецьк : ТОВ Фірма «Асна», 146 с.

<sup>4</sup> Addicot, Rachael; McGivern, Gerry; Ferlie, Ewan (2006). Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks. *Public Money & Management* 26 (2), 87-94.

<sup>5</sup> Wiig Karl M. (1988) Knowledge-Based Systems and Issues of Integration: A Commercial Perspective. *AI Soc.* 2(3), 209-233.

<sup>6</sup> Hiroyuki Itami, Thomas W. Roehl (1991). *Mobilising Invisible Assets*. Harvard University Press, 186 p.

<sup>7</sup> Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Wiley, 304 p.

<sup>8</sup> Sveiby KE (1986): *Kunskapsforetaget*, («The Knowhow Company», co-auth. Anders Risling). Liber

<sup>9</sup> Sveiby KE (1990): *Kunskapsledning* («Knowledge Management»). Affarsvarlden.

<sup>10</sup> Alavi, Maryam; Leidner, Dorothy E. (1999). «Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits». Available at <http://dkacm.org/citation.cfm?id=374117>

<sup>11</sup> Rosner, D.; Grote, B.; Hartman, K.; Hofling, B.; Guericke, O. (1998). From natural language documents to sharable product knowledge: a knowledge engineering

---

approach. In Borghoff, Uwe M.; Pareschi, Remo. *Information technology for knowledge management*. Springer Verlag, 35-51.

<sup>12</sup>Addicot, Rachael; McGivern, Gerry; Ferlie, Ewan (2006). Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks. *Public Money & Management* 26 (2), 87-94.

<sup>13</sup>Bray, David (2007). «SSRN-Knowledge Ecosystems' A Theoretical Lens for Organizations Confronting Hyperturbulent Environments». Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=984600](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984600)

<sup>14</sup>Carlson Marcu Okurowsk, Lynn; Marcu, Daniel; Okurowsk, Mary Ellen (2013). *Building a Discourse-Tagged Corpus in the Framework of Rhetorical Structure Theory* (PDF). University of Pennsylvania. Retrieved 19 April 2013 : <http://acl.ldc.upenn.edu/WZW01/W01-1605.pdf>.

<sup>15</sup>Spender, J.-C., & Scherer, A. G. (2007). The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction. *Organizatio*. Available at [http://www.wikinomics.com/n,14\(1\),5-28](http://www.wikinomics.com/n,14(1),5-28).

<sup>16</sup>«TeacherBridge: Knowledge Management in Communities of Practice» (PDF). Virginia Tech. Retrieved 18 April 2013 : <http://www.crito.uci.edu/noah/HOIT/HOITPapers/TeacherBridge.pdf>.

<sup>17</sup> Groth, Kristina. «Using social networks for knowledge management» (PDF). Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden. Retrieved 18 April 2013 : <http://files.gk-facfil.webnode.com/200000004-ecf7fedf15/groth-ecscw03-ws.pdf>.

<sup>18</sup> Zara Olivier (2004). *Managing Collective Intelligence, Toward a New Corporate Governance*. Axiopole editions.

<sup>19</sup>Thomas H. Davenport, Laurence Prusak (1998) *Working Knowledge' How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press, 199 p.

<sup>20</sup>Shockley, W. (March 2000). Planning for knowledge management. *Quality Progress*, 57—62.

<sup>21</sup>Nonaka, Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York Oxford.

<sup>22</sup> Мильнер Б. З. (2003) *Управление знаниями' эволюция и революция в*

---

организации. М, 176 с.

<sup>23</sup>Gebert, Henning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz; Riempp, Gerold (2002). «Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts». *The Second International Conference on Electronic Business (ICEB 2002)*.

<sup>24</sup>Jemielniak Dariusz (2008). *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Warszawa : Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Kozminkiego, p. 25.

<sup>25</sup><http://www.knowledgeenterprise.org/>

<sup>26</sup>Gupta, Jatinder; Sharma, Sushil (2004). *Creating' Knowledge Based Organizations*. Boston: Idea Group Publishing.

<sup>27</sup>«Knowledge Management for Data Interoperability» (PDF). Retrieved 18 April 2013 : [http://users.cis.fiu.edu/~chens/PDF/IRI00\\_Rathau.pdf](http://users.cis.fiu.edu/~chens/PDF/IRI00_Rathau.pdf)

<sup>28</sup>Snowden, Dave (2002). «Complex Acts of Knowing – Paradox and Descriptive Self Awareness». *Journal of Knowledge Management, Special Issue 6 (2)*, 100—111.

<sup>29</sup>Gupta, Jatinder; Sharma, Sushil (2004). *Creating Knowledge Based Organizations*. Boston: Idea Group Publishing.

<sup>30</sup>Bray, David. (2007) «SSRN-Knowledge Ecosystems: A Theoretical Lens for Organizations Confronting Hyperturbulent Environments». [Papers.ssrn.com](http://papers.ssrn.com). Available at [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=984600](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984600)

<sup>31</sup>Snowden, Dave (2002). «Complex Acts of Knowing – Paradox and Descriptive Self Awareness». *Journal of Knowledge Management, Special Issue 6 (2)*, 100—111.