

УДК 658.012

Н. В. Коба,  
асистент кафедри менеджменту, НТУУ "Київський політехнічний інститут"

# ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Дана стаття присвячена проблемам стратегічного планування управління знаннями на підприємстві. В результаті аналізу наукових праць автором запропонована схема формування стратегії управління знаннями. Особлива увага приділена визначенню цілей управління знаннями та оцінці їх значимості.*

*The given article is devoted to the problems of strategic planning of knowledge management at the enterprise. The plan of forming of knowledge management strategy is proposed by the author as a result of analysis of the scientific studies. The special attention is paid to the determination of knowledge management goals and estimation of their significance.*

*Ключові слова: знання, управління, стратегія, цілі, політика.*

## ВСТУП

Неодмінною вимогою сучасного постійно мінливого глобального ринку є ефективне управління знаннями як основним чинником розвитку, стратегічно важливим джерелом формування вартості підприємств у ХХІ ст. При впровадженні даної бізнес-концепції в діяльність підприємства одним з найважливіших завдань, які стоять перед менеджментом підприємства, виступає планування, зокрема стратегічне планування в даній сфері.

Дослідженню питань стратегічного планування управління знаннями на підприємствах присвятили наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні автори, як А. Мартич, Н. Сичова, М. Марінічева, Т. Гаврилова, А. Гапоненко, Т. Андрусенко, М. Херсон, К. Вііг, М. Румізен, Дж. Кінгстон, К. Лорсен та інші [1; 2; 4; 5]. Аналіз цих робіт виявляє зосередженість більшості авторів на питаннях класифікації стратегій, які спрямовані на вирішення окремих завдань управління знаннями. Крім того, у вітчизняній науці прикладні аспекти стратегічного управління знаннями залишаються малодослідженими та не проробленими науковими проблемами.

Зважаючи на вищевикладене, обрана автором проблематика потребує досліджень з метою вдосконалення існуючих підходів та вироблення детальної методики щодо формування стратегії управління знаннями на підприємстві.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Удосконалити наявні методичні підходи до формування стратегії управління знаннями на підприємстві шляхом розробки детальної схеми послідовних дій, що дозволить спрогнозувати, спланувати та обрати оптимальний спосіб трансформації знань в організації. Для досягнення мети та розв'язання поставлених в статті завдань використовуються наступні методи: порівняння, аналізу та синтезу, логічного узагальнення.

## РЕЗУЛЬТАТИ

На основі проведеного аналізу наукових праць, присвячених питанням розробці стратегії управління знаннями, нами пропонується наступна схема стратегічного планування (рис. 1): визначення стратегічних цілей управління знаннями, параметрів та показників їх досягнення; побудова SWOT-матриці інтелектуальної позиції організації; формування політики та переліку пріоритетних завдань управління знаннями; визначення портфеля стратегій управління знаннями.

Тобто першим блоком в наведеній на рис. 1 схемі є визначення стратегічних цілей управління знаннями, параметрів та показників їх досягнення. Однією з визначених нами вимог до формування таких цілей при плануванні управління знаннями на підприємстві є те, що вони встановлюються, виходячи із загальних цілей його розвитку. Тому необхідно спершу побудувати дерево основних цілей підприємства.

Оскільки всі бізнес-процеси на підприємстві взаємодіють між собою і спрямовані на створення певної цінності, тобто досягнення єдиної мети, вважаємо необхідним при побудові дерева цілей підприємства брати за основу ланцюг створення вартості, який відображає його бізнес-процеси, кожний з яких спрямовується на досягнення певних цілей. При цьому основний процес розпадається на ряд бізнес-процесів, спрямованих на створення вартості. Декомпозиція цих процесів дозволяє пояснити зв'язки між результатами підприємства та результатами окремих його процесів. Успішність кожного з цих процесів характеризується досягненням ряду цілей, які можна визначити як підцілі основної цілі підприємства. Таким чином, на основі ланцюга створення вартості можна побудувати дерево цілей підприємства.

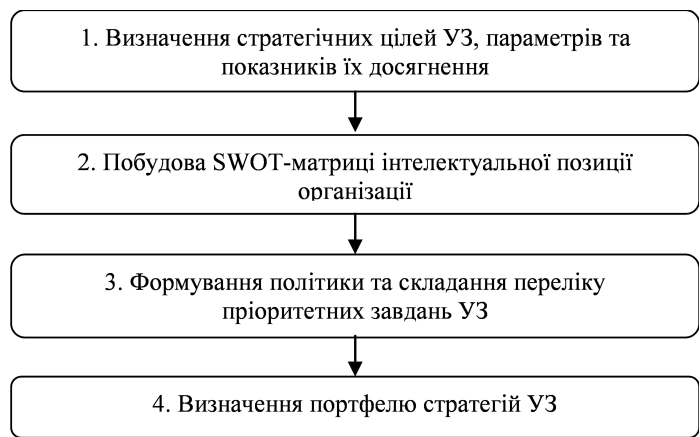
Далі, побудувавши ланцюг створення вартості та на основі нього дерево цілей підприємства, нами пропонується визначити основні знання, задіяні у виконанні

бізнес-процесів та процеси їх трансформації. Це дасть можливість побудувати ланцюг інтелектуального забезпечення процесу створення вартості, який являє собою видозмінений ланцюг створення вартості та виокремлює інтелектуальну складову процесу трансформації ресурсів на підприємстві. Основним процесом даного ланцюга на будь-якому підприємстві буде інтеграція всіх знань та їх потоків і спрямування їх на створення матеріалізованого в певному кінцевому продукті чи послугі знання. Головною ціллю управління знаннями при цьому є створення таких умов, за яких всі знання підприємства будуть інтегруватися, ефективно використовуватися, матеріалізуватися та трансформуватися в товар, який забезпечуватиме зростання прибутку.

Виходячи з того, що логіка побудови дерева цілей підприємства нерозривно пов'язана з побудовою дерева цілей управління знаннями підприємства, визначення цілей управління знаннями повинно відбуватися на засадах погодженості цілей всіх рівнів із загальноорганізаційними. Тому, беручи за основу ланцюг створення вартості підприємства, дерево його основних цілей, а також ланцюг інтелектуального забезпечення процесу створення вартості, будується дерево цілей управління знаннями.

Оскільки сукупність визначених цілей управління знаннями підприємства являє собою бажаний стан об'єкту управління (в даному випадку процесу трансформації знання на підприємстві), то з метою побудови ефективної системи управління знаннями автор вважає за доцільне виміряти ступінь досягнення зазначених цілей. Таке оцінювання здійснюється на основі визначення сукупності цільових параметрів та відповідних індикаторів, які відображають ступінь досягнення цілей, та забезпечує можливість вчасно скорегувати управлінські дії й рішення в разі виявлення відхилень у ході досягнення встановлених цілей. При цьому цільові параметри встановлюють межі функціонування системи управління знаннями, а цільові індикатори визначають показники її життєдіяльності та ефективності. Серед основних параметрів досягнення цілей доцільно виділити наступні: організаційні, часові, ресурсні (кадрові, фінансові, матеріально-технічні тощо) та просторові. Перераховані цільові параметри конкретизуються та відображаються у відповідних цільових індикаторах, які найбільш доцільно представляти у вигляді дерева, розробленого на основі дерева цілей управління знаннями підприємства.

Одним з найважливіших критеріїв вибору стратегії управління знаннями, на нашу думку, є оцінка значимості визначених цілей управління знаннями для підприємства. З даною метою доцільно визначити коефіцієнти відносної важливості (КВВ) кожної цілі та загальні коефіцієнти важливості для досягнення головної цілі (ЗКВ). При цьому коефіцієнт відносної важливості цілі характеризує її значимість у досягненні головної мети, яку пропонується визначити експертним шляхом із заповненням експертами відповідних таблиць оцінки цілей кожного рівня дерева управління знаннями. Загальний коефіцієнт важливості цілі розраховується шляхом добутку коефіцієнтів відносної важливості підцілей на шляху від цієї підцілі до головної мети управління знаннями:



**Рис. 1. Схема стратегічного планування управління знаннями**

$$ЗКВ = КВВ_1 \cdot КВВ_2 \cdot \dots \cdot КВВ_n \quad (1),$$

де ЗКВ — загальний коефіцієнт важливості цілі; КВВ — коефіцієнт відносної важливості підцілі; n — кількість підцілей на шляху до головної цілі.

Однак, необхідно зазначити, що такі оцінки не дозволяють порівнювати цілі, які належать до різних гілок дерева цілей. Це зумовлено різною кількістю підцілей на гілці. Тому для одержання адекватних та порівнюваних загальних коефіцієнтів важливості необхідно помножити їх на коефіцієнти корегування, які можна визначити за наступною формулою:

$$K_k = \frac{1}{N \cdot КВВ} \quad (2),$$

де  $K_k$  — це коефіцієнт корегування; N — кількість цілей в найбільш структурованій гілці дерева цілей; КВВ — коефіцієнт відносної важливості.

Таким чином, в результаті приведення до єдиної якісної оцінки створюється можливість для встановлення пріоритетності цілей управління знаннями підприємства за їх важливістю.

Далі, формуючи стратегію управління знаннями на підприємстві, нами був введений наступний блок стратегічного планування управління знаннями — побудова SWOT-матриці інтелектуальної позиції підприємства, яка передбачає оцінювання поточного стану знань в організації, з метою виявлення можливостей подальших дій. Результатом даного етапу стратегічного планування є визначення поточної інтелектуальної позиції організації на основі даних щодо діагностики знань підприємства та стану його управління знаннями.

Побудова SWOT-матриці інтелектуальної позиції відбувається за класичною схемою SWOT-аналізу. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища інтелектуального розвитку підприємства і складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей складається матриця SWOT. У ліву частину матриці SWOT вписуються виявлені сильні та слабкі сторони внутрішнього інтелектуального розвитку підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з їх оцінками.

У подальшому на основі аналізу складеної матриці визначаються головні стратегічні проблеми, які повинні бути вирішеними. Сформований перелік даних проблем

Таблиця 1. Типологія політики управління знаннями в організаціях

Тип політики	Описання
Лідерство	Самостійна організація головних складових управління знаннями та вмиле залучення на основі інтеграції зовнішніх знань
Послідовність	Управління знаннями має тимчасовий характер, більшою мірою ґрунтується на залученні знань зовнішнього походження та зорієнтоване на недопущення інтелектуального відставання від лідера галузі. Провідна технологія управління знаннями – це бенчмаркінг, тобто вивчення діяльності лідерів та застосування їх кращих методів та практик
Аутсайдер	Максимальне використання наявних знань з мінімальними витратами на управління знаннями

дає можливість визначити політику підприємства щодо управління знаннями та пріоритетні завдання в цій сфері.

Наступним після визначення інтелектуальної позиції підприємства блоком стратегічного планування є формування політики та складання переліку пріоритетних завдань управління знаннями, яка визначає стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємства.

Вибір політики підприємства щодо управління знаннями, на нашу думку, повинен здійснюватися на основі наступних підходів: відношення до науки (провадження самостійної наукової діяльності чи придбання результатів такої діяльності у інших суб'єктів господарювання); відношення до навчання (орієнтація на організаційне чи зовнішнє навчання); відношення до шляхів вирішення внутрішніх проблем (за рахунок власних знань чи залучення консультантів); відношення до інтелектуальних ресурсів підприємства (розвиток власних ресурсів чи періодичне залучення висококваліфікованих спеціалістів зі сторони). Всі окреслені підходи взаємопов'язані й у своїй сукупності та на основі встановлених цілей та виявлених проблем в цій сфері визначають тип політики управління знаннями: лідера, послідовника та аутсайдера (табл. 1).

Наступним кроком в ході розробки стратегії є визначення переліку пріоритетних завдань управління знаннями на підприємстві відповідно до політики управління знаннями.

Після формування переліку пріоритетних завдань управління знаннями згідно із запропонованою схемою стратегічного планування управління знаннями необхідно визначити портфель стратегій управління знаннями. Авторами пропонується обирати саме портфель стратегій управління знаннями, оскільки існуючі стратегії управління знаннями спрямовані на вирішення окремих проблем у цій сфері [1; 2; 4; 5]. Однак при побудові ефективної системи управління знаннями на підприємстві слід орієнтуватись на взаємодію всіх компонентів знання — процесів, технологій та людей, вони повинні бути спрямовані на постійний розвиток всіх бізнес-процесів [3]. Тому обґрунтованим рішенням буде формування портфеля стратегій управління знаннями. Крім того, портфель стратегій повинен відповідати загальній стратегії розвитку організації, а також визначити особливі види діяльності в сфері менеджменту знань, які інтегруються в "бізнес-модель" підприємства. Вони повинні бути адаптивними, оскільки динамічна природа знання зумовлює розгляд організації як живого організму. Тобто, відповідно до руху та розвитку знання на підприємстві стратегії управління знаннями теж повинні змінюватися.

Отже, можна стверджувати, що в результаті формування портфеля стратегій управління знаннями, які спря-

мовані на вирішення окремих проблем інтелектуального розвитку підприємств, формується загальна стратегія управління знаннями як стратегія бізнесу, яка орієнтована на всебічний корпоративний підхід до управління знаннями та його розгляд як основної підсистеми системи управління підприємства. Такий підхід забезпечує розвиток всіх процесів трансформації знання

на підприємстві, що сприяє успішній комерціалізації створеного та залученого знання і, як наслідок, нарощуванню інтелектуального та інноваційного потенціалів підприємства. Отже, при правильному виборі оптимального набору стратегій, який сприятиме ефективному функціонуванню всіх елементів системи управління знаннями, забезпечується висока та стійка конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємства.

## ВИСНОВКИ

В статті розглянуто питання формування стратегії управління знаннями на підприємстві. Автором запропоновано наступну схему стратегічного планування управління знаннями: визначення стратегічних цілей управління знаннями, параметрів та показників їх досягнення, визначення інтелектуальної позиції, формування політики та встановлення пріоритетних завдань управління знаннями, визначення портфеля стратегій управління знаннями. Розроблена схема поглиблює теоретичні дослідження з даної проблематики та є зручним методичним інструментарієм для вітчизняних підприємств при побудові системи управління знаннями на практиці.

Розглянуті в статті питання виступають теоретичною основою для подальших досліджень автора щодо формування інституційного середовища управління знаннями на підприємстві.

## Література:

1. Гаврилова Т.А. Управление знаниями: от слов к делу / Т.А. Гаврилова, Л.Ю. Григорьев, Д.В. Кудрявцев // "Intelligent Enterprise". — 2004. — № 12—13 (101). — С. 43—48.
2. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 320 с.
3. Коба Н.В. Проблемы внедрения европейской системы управления знаниями в научно-промышленный комплекс Украины / Н.В. Коба // Вища освіта України. — 2008. — Додаток 3, том I (8). — Тематичний випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору". — С. 160—166.
4. Румизен М.К. Управление знаниями: пер. с англ. / М.К. Румизен. — М.: ООО "Издательство АСТ": ООО "Издательство Астрель", 2004. — 318 с.
5. Laursen K. Knowledge strategies, firm types and complementarity in human-resources practices [Електронний ресурс] / K. Laursen, V. Mahnke // INSEAD Conference. — 2000. — Режим доступу: www.druid.dk/laursen. — Назва з екрану.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2010 р.