

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*В статті розглянуті питання організаційного забезпечення управління знаннями на підприємствах. Запропонована така форма організації управління знаннями на підприємстві як створення команди управління знаннями. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення загальнокорпоративної організаційної структури, яка сприятиме ефективному функціонуванню системи управління знаннями.*

**Постановка проблеми.** Впровадження системи управління знаннями не можна зводити лише до інноваційного, фінансового-ресурсного напрямку або окремих проектів в рамках управління знаннями, які носять тимчасовий характер. На обслуговування системи управління знаннями повинні бути спрямовані всі механізми, через які реалізується знання підприємства. Перш за все, мова йде про формування відповідного інституційного середовища, що базується на виокремленні процесу управління знаннями, інтегрованого в загальну систему управління, призначенні відповідального за процес на рівні вищого керівництва, введенні відповідних функцій та посадових осіб у структурних підрозділах підприємств, формування організаційної культури, сприятливої для ефективного співробітництва. Особливе місце та значення при цьому має формування відповідної організаційної структури як однієї з найважливіших та неодмінних складових успішного управління знаннями.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань організаційного забезпечення управління знаннями на підприємствах присвятили свої наукові праці І. Нонака, К. Джанетто, Е. Уілер, Х. Такеучі, В. Дресвянніков, Е. Лессер, Дж. Сторк, М. А. Фонтейн, Дж. Харрінгтон, Ф. Воул, М. К. Румізен, М. Марінічева, Ч. Севедж та інші зарубіжні вчені. Однак, обрана нами проблематика стосується в більшій мірі прикладних аспектів реалізації управління знаннями на підприємствах, тому при розробці рекомендацій щодо

побудови організаційної структури повинні враховуватись особливості розвитку вітчизняних підприємств. Натомість тематика управління знаннями фактично мало досліджена в теоретичному аспекті, а в практичному плані наукові розробки у вітчизняній науці по суті відсутні.

**Формулювання цілі статті.** Мета написання даної статті полягає у знаходженні оптимальної форми організації управління знаннями при його впровадженні на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Зрозуміло, що в основі формування інституційного середовища управління знаннями повинно лежати чітке усвідомлення поняття «система управління знаннями» та її основних структурних елементів. В результаті аналізу наукових праць нами було визначено систему управління знаннями як набір безперервно повторюваних процедур та дій суб'єкту управління знаннями по відношенню до об'єкту, спрямованих на перетворення знання організації в додану вартість. При цьому суб'єктами в системі управління знаннями є працівники, діяльність яких спрямована на постановку цілей та розробку завдань, визначення критичних для підприємства знань та пов'язаних з їх рухом процесів, координацію переходу від одного етапу трансформації знання до іншого, спрямування та корегування цього процесу. Тобто, це ті співробітники підприємства, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо управління знаннями. В якості об'єкту управління знаннями виступає процес трансформації знання, який включає такі етапи як збір даних та інформації, набуття знання, формалізація та збереження знання, трансфер та дифузія, використання.

Організаційне забезпечення управління знаннями складається із сукупності організаційних рішень на всіх етапах формування системи управління знаннями. Даний процес має дві сторони – організація діяльності суб'єкта управління знаннями та створення умов для протікання процесів знання від збору даних та інформації до його максимального використання кожним співробітником.

Проведений нами аналіз наукових праць засвідчує різні підходи до формування організаційної структури управління знаннями. Деякі автори пропонують призначення директора з управління знаннями та залучення співробітників, які займають традиційні посади, у випадку невеликих за розмірами підприємств[2]. Інші пропонують створювати спеціальні відділи з

управління знаннями на чолі з відповідними директорами [1, 3, 5]. Також нами був проведений аналіз організаційних структур провідних зарубіжних компаній, які успішно впровадили управління знаннями. Так, в штаті італійської енергетичної компанії ЕНІ є посади директора з управління знаннями, в обов'язки якого входить координація діяльності, контроль та керування підрозділом з управління знаннями. Враховуючи специфіку вітчизняних підприємств, доцільно створити проміжну форму організації управління знаннями на етапі впровадження та формування відповідного середовища. Така позиція обумовлюється як новизною ініціатив в сфері управління знаннями для українських підприємств, так і фактичною відсутністю консультантів з даних питань.

В якості такої проміжної форми пропонується створити команду з управління знаннями. Формувати таку команду доцільно як за рахунок вирошених (власних працівників), так залучених знань (спеціалісти із зовнішнього середовища). Зважаючи, на стратегічну важливість завдань управління знаннями та необхідність підтримки топ-менеджменту, особливо на стадії впровадження, необхідно забезпечити підпорядкування команди управління знаннями безпосередньо директору підприємства. Звичайно, необхідно створити посаду керівника команди з управління знаннями. При цьому загальними вимогами при виборі кандидатів на цю посаду є наявність таких рис як комунікабельність, лідерство, ділові якості, стратегічне мислення, навички колективної роботи, вміння організовувати ефективні програми навчання, знання інформаційних технологій та їх ролі в управлінні знаннями. Щодо інших учасників, то до складу команди рекомендується включати спеціалістів наступних сфер: інформаційно-комунікаційні технології, управління персоналом, бізнес-інжиніринг, планування, спеціальні знання, управління знаннями. Склад команди може змінюватися в залежності від специфіки кожної конкретної організації та галузі, до якої вона належить.

Нами було проаналізовано стан управління знаннями в проектних організаціях газової промисловості України. Результати проведених нами досліджень щодо організаційного забезпечення управління знаннями засвідчують відсутність відповідної структурної одиниці з управління знаннями та наявність серед функцій окремих структурних одиниць функцій з управління знаннями, для яких характерне «розсіювання» між різними департаментами та між різними керівниками. Зважаючи на ці проблеми, а також на те, що в системі

управління знаннями всі функції, спрямовані на різні процеси трансформації знань повинні бути поєднані між собою в діях суб'єкта управління знаннями, нами були вироблені наступні рекомендації в цій сфері.

Перш за все, до складу такої команди повинен увійти керівник команди з управління знаннями із закріпленням відповідної посади. Він відповідальний за координацію всіх систем знань, які присутні в організації та підпорядковується безпосередньо Голові правління проектного інституту. До кола обов'язків керівника входять такі функції як: управління розробкою організаційної системи управління знаннями; оцінка знань та потреба організації в них; переконання працівників в корисності управління знаннями; створення інфраструктури управління знаннями; поширення передового досвіду; формування культури знань; оцінка ефективності системи управління знаннями; підготовка до затвердження плану і бюджету системи управління знаннями; координація та контроль діяльності команди управління знаннями.

Щодо інших членів команди управління знаннями, то з врахуванням змішаного підходу до кадрового забезпечення, тобто використання як вирощених, так і залучених знань, пропонується створити такі нові посади із закріпленням за ними відповідних функцій:

1. *Аналітик знань*. Збір та фільтрування інформації, яка надходить до системи управління знаннями. Підтримка постійних зв'язків з учасниками системи управління знаннями, а також тими, хто очолює професійні спільноти, з метою допомоги їм перетворювати неявні знання на явну форму. Заохочення до більш активного використання знання, зафіксовані в документах.
2. *Інженер знань*. Збір та перетворення явних знань в конкретні методики, інструкції, програми та інші матеріали.
3. *Адміністратор знань*. Підтримка всіх учасників системи, які користуються знаннями. Навчання та консультування з питань засобів, методів та практики використання знань.
4. *Брокер знань*. Об'єднання людей один з одним на основі власних комунікаційних знань.
5. *Координатор спільнот*. Допомога спільнотам в розвитку практики, забезпечення необхідними інструментами та ресурсами. Складання графіку подій, які сприяють розвитку та підтримці роботи спільноти, зацікавлення членів спільноти в цих подіях.

Очевидно, що зазначені посади вимагають певних знань в області управління знаннями. Тому, на нашу думку, буде обґрунтованим рішенням залучити на ці посади зовнішніх спеціалістів по відношенню до організації, які вже мають відповідний досвід. Звичайно, можна було б навчити працівників проектної організації, проте вони не матимуть практичних навиків виконання означених функцій згідно цих посад. Крім того, в умовах бюрократичної культури, яка переважає у більшості проектних організаціях газової промисловості України, не досить доцільно формувати команду лише зі співробітників організації.

В команді повинні поєднуватись також функції управління знаннями, які були виявлені нами в ході дослідження організаційних структур проектних організацій. Зокрема, до команди управління знаннями пропонується залучити спеціалістів технічного відділу, проектного кабінету та технічного архіву, відділу кадрів. Наявність цих відділів притаманна організаційним структурам більшості проектних організацій. При цьому спеціаліст технічного відділу здійснюватиме нормативне забезпечення управління знаннями (розробка основних документів, які регламентують бізнес-процес управління знаннями в організації). Спеціаліст відділу кадрів виконуватиме наступні функції в рамках запропонованого складу команди: створення корпоративної культури, розробка та реалізація мотиваційних механізмів; визначення потреб у знаннях, їх планування, забезпечення людськими ресурсами та управління навчанням; допомога у формуванні спільнот та виявленні експертів; розробка посадових інструкцій для учасників нових процесів. Спеціаліст проектного кабінету і технічного архіву буде відповідальним за забезпечення науково-технічною інформацією підрозділів, а також систематизацію та збереження знань. В складі команди управління знаннями спеціаліст департаменту ІТ-технологій здійснюватиме технологічну підтримку на всіх етапах процесу трансформації знання; консультуватиме персонал щодо роботи з інформаційними технологіями; забезпечуватиме доступ співробітників до ресурсів; допомагатиме в контролюванні активності користувачів; забезпечуватиме інформаційну безпеку.

Важливо зазначити, що команда управління знаннями не має на меті виконання всієї роботи в даній сфері в організації. Головне завдання її членів полягає в управлінні процесами трансформації знань на підприємстві, створенні таких умов, за яких всі процеси, пов'язані з рухом знань, протікали в організації без перешкод та були ґрунтовані на принципах безперервності,

взаємопов'язаності та взаємообумовленості. Тобто команда управління знаннями виступає в якості суб'єкту управління. При цьому основна робота в даній сфері покладається на підрозділи, які задіяні в процесі створення вартості, на рівні яких і відбуваються основні підпроцеси процесу трансформації знання. Тому з метою контролювання та спостереження за протіканням таких процесів, зваженим кроком, на нашу думку, буде призначення представників суб'єкту управління знаннями в кожному підрозділі. Таке призначення дозволить на операційному рівні координувати та контролювати процеси трансформації знань, забезпечувати зворотній зв'язок між командою управління знаннями та працівниками, безпосередньо задіяними в дані процеси.

Необхідно зазначити, що система управління знаннями при її впровадженні на підприємстві повинна стати підсистемою загально корпоративної системи управління. Тому інституційне середовище на підприємстві, в цілому, впливає на розвиток системи управління знаннями. При цьому особливе місце займає вплив загальної організаційної структури підприємства.

При розгляді організаційної структури проектних організацій газової промисловості України, нами була виявлена проблема переважання лінійно-функціональної структури та висока бюрократичність організації праці, що обумовлює переважно вертикальну спрямованість потоків знань та інформації і слабкий горизонтальний зв'язок. Оптимальним шляхом вирішення зазначених проблем та оптимальною відповідною організаційною структурою буде, на нашу думку, формування змішаної структури, яка була запропонована японськими вченими І. Нонака і Х. Такеучі та притаманна для гіпертекст-організацій. Проектні організації при цьому мають всі передумови та специфічні риси для формування таких структур.

Таким чином, пропонується залишити чітку та строго формалізовану структуру організації основних бізнес-процесів. Тобто в основі буде традиційна для цих організацій бізнес-система бюрократичного типу. Крім того, причиною необхідності залишити вироблену систему організації праці служить високий рівень стандартизованості та нормативного регулювання функціонування проектних організацій та виконання проектно-вишукувальних робіт.

Проте з метою подолання проблеми низької міжфункціональної взаємодії та відповідно низького рівня горизонтального трансферу та дифузії знань, нами пропонується створити проектні групи для виконання робіт з нових, складних

та актуальних проектів, які потребують консолідації знань експертів всіх напрямків. Причому для виконання таких проектів передбачатиметься повна тимчасова зайнятість експертів, тобто використання проектної організаційної структури.

Також в рамках такої структури передбачається третя сторона організації праці - обов'язкова наявність баз знань та збереження в них знань, які виникають як в рамках бюрократичної, так і проектної структури.

Таким чином, при формуванні такої організаційної структури вирішується проблеми низької міжфункціональної взаємодії та збереження накопичених знань і враховується необхідність чіткої регламентації та ієрархічності основних процесів.

**Висновки.** В статті розглянуті проблеми організаційного забезпечення управління знаннями на стадії його впровадження на вітчизняних підприємствах. В якості оптимальної організаційної форми запропоновано створення команди управління знаннями. На прикладі проектних організацій газової промисловості України запропоновано склад учасників такої команди та розглянуто основні їх функції в управлінні знаннями. Також запропоновано використання змішаної організаційної структури на підприємстві як запоруки успішного протікання процесу трансформації знань та, відповідно, успішності функціонування систем управління знаннями.

### Список літератури

1. Гапоненко А.Л. Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал[Текст] / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с. – (Полный курс MBA). – ISBN 978-5-699-26534-3
2. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями [Текст] / К. Джанетто, Э. Уилер / Пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с., илл. – ISBN 5-98124-046-6.
3. Румизен М.К. Управление знаниями: Пер. с англ. / м.К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель»; 2004. – XVIII, 318 с.: ил. – (The complete idiot's guide). – ISBN 5-17-026373-2.
4. Savage Ch. M. Fifth Generation Management: co-creating through virtual

enterprising, dynamic teaming and knowledge networking [Електронний ресурс]/ Ch.M. Savage. – Butterworth-Heinemann, 1996. – Edition 2. – p.341 – ISBN 0750697016. – Режим доступу: <http://books.google.com>, вільний.

5. Weidner D. Using connect and collect to achieve the KM endgame [Text] / D. Weidner// IT Professional. – 2002. - №4. – p.18-24.