

## СЕКЦІЯ 3

# ОСВІТА ТА НАУКА У ХХІ СТОЛІТТІ: АКТУАЛЬНІ ЗМІНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

### СУЧАСНІ ФОРМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Д. А. АРЗЯНЦЕВА, канд. екон. наук, доц.,  
доц. кафедри менеджменту фінансів, банківської справи та страхування  
Н. П. ЗАХАРКЕВИЧ, канд. екон. наук, доц.,  
доц. кафедри менеджменту фінансів, банківської справи та страхування  
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький*

Одним з найбільш ефективних способів переходу організації до інформаційної економіки є впровадження ефективних методів створення і використання організаційних знань. Традиційно всі методи і технології управління знаннями поділяються на дві великі категорії: технології персоналізації і кодифікації [1]. На основі цієї класифікації виділяються відповідно два різних підходи до менеджменту знань: персоналізований і кодифікований.

Суть кодифікованого підходу і одночасно його основні труднощі полягають у відділенні знання від його носія, тобто формалізації корпоративних знань. Основними методами, характерними для даного підходу, є створення баз даних, опис кращих практик (результатів внутрішнього бенчмаркінгу), видання монографій, публікація статей, документування знань за допомогою електронної пошти і т.п. Персоналізований підхід заснований на застосуванні методів, що дозволяють організувати активну взаємодію співробітників, забезпечити обмін знаннями та спільне створення нового знання в процесі внутрішньоорганізаційних комунікацій, таких як наставництво, організація конференцій і семінарів, проведення тренінгів, сторітеллінг, корпоративне навчання.

Як показує практичний досвід вітчизняних і зарубіжних компаній, ідеального поєднання методів персоналізації і кодифікації в рамках управління знаннями не існує. Кожна організація визначає свій необхідний перелік, виходячи із стратегічних цілей розвитку. Методи управління знаннями в цілому можна поділити на 3 великі групи: методи управління формалізованими знаннями; методи управління неформалізованими знаннями; вузькоспеціалізовані і універсальні методи управління знаннями.

Представлений перелік консолидує і доповнює форми управління знаннями, описані в дослідженнях [2; 3]. Розглянемо більш докладно організаційні особливості цих форм, їх переваги та недоліки.

Спеціалізовані відділи / департаменти управління знаннями. Ця форма є однією з найпоширеніших. У великих структурах, таких як корпорації, відділи управління знаннями є ланками розгалуженої структури, яка створюється для реалізації загальнокорпоративних процесів в сфері управління знаннями. Організаційні особливості – можна виділити різні конфігурації таких підрозділів. Відділи управління знаннями можуть створюватися як на базі HR-служб, так і як окремий підрозділ, але останнім часом все частіше формуються в рамках департаментів, що відповідають за реалізацію інноваційної діяльності. Переваги – інституціоналізація процесів управління знаннями, можливість ефективно розподілити посадові обов'язки в сфері управління знаннями і закріпити відповідальних осіб. Недоліки – є внутрішньокорпоративною формою управління знаннями, діяльність якої обмежується межами компанії.

Корпоративний університет. Далеко не кожен корпоративний університет здатний представляти собою повноцінну форму управління знаннями. Практика показує, що лише корпоративні університети, що знаходяться на високому рівні розвитку і володіють достатніми повноваженнями і необхідним інструментарієм, можуть ефективно акумулювати знання співробітників. Дослідження Б. В. Саліхова та І. С. Саліхова показує ключову роль таких університетів як основних атракторів в створенні і розвитку організацій, які самостійно навчаються [4]. Організаційні особливості – може функціонувати в якості окремої юридичної особи або дочірньої організації. Відрізняється від корпоративного навчального центру системністю функціонування і широким масштабом діяльності за допомогою залучення зовнішніх відносно корпорації учасників (ВНЗ). Переваги – є ефективним механізмом інтеграції підрозділів компанії, що забезпечує комунікації між співробітниками і надає можливості для навчання і обміну досвідом. Недоліки – серйозні фінансові та часові витрати на створення корпоративного університету.

Внутрішньокорпоративні науково-дослідні центри та наукові організації. Такі центри входять в структуру компанії і відповідають за науково-дослідницьку та дослідно-конструкторську діяльність, здійснюючи науково-технічну кооперацію між підприємством і прикладною наукою. Організаційні особливості – функціонують як самостійні юридичні особи. Переваги – здійснюють науково-технічну кооперацію між промисловим підприємством та прикладною наукою. Недоліки – представляють собою закрите від зовнішніх учасників середовище.

Інноваційні центри компетенцій. Форма організації управління знаннями, що припускає взаємодію підприємства, партнерів по науковим дослідженням, а також партнерів по освіті (ВНЗ). Організаційні особливості – зазвичай створюються у формі некомерційної організації. Переваги – накопичують, адаптують і тиражують успішні рішення в масштабах всієї організації. Недоліки – часто є вузько спрямованими (охоплюють окрему сферу підприємства, наприклад маркетинг, збут і т.д.).

Міжнародна співпраця. Багато вітчизняних підприємств співпрацюють із зарубіжними організаціями в сфері наукових досліджень і розробок [5]. Організаційні особливості – ця форма має кілька варіацій і може бути представлена наступними видами взаємодій:

- створення партнерств і стратегічних альянсів із зарубіжними компаніями;
- робота в рамках міжурядових комісій;
- спільна діяльність з міжнародними організаціями;
- участь в міжнародних форумах, виставках і конференціях.

Переваги – можливість обміну знаннями з зарубіжними партнерами, проведення бенчмаркінгу і використання кращих практик у своїй діяльності. Можливість вирішення стратегічно значимих питань на міжнародному рівні. Недоліки – в рамках стратегічних альянсів існує ризик витоку інформації. Високий рівень впливу такого фактора, як геополітична ситуація.

Внутрішньокорпоративні об'єднання (команди, спільноти практиків, експертні групи). Являють собою форми управління знаннями, основні цілі яких – стимулювання колективного обговорення і знаходження оптимального вирішення проблеми, що в подальшому призводить до формування бази кращих рішень і організаційних практик, якій зможе скористатися будь-який співробітник підприємства в разі потреби. Організаційні особливості – найчастіше діяльність експертної групи керує керівник, в сферу обов'язків якого входить детальний аналіз запитів, що надходять, і призначення відповідальних осіб. Експерти надають підтримку відповідно до запитів, беруть участь в обговоренні. Всі інші учасники мають доступ до інформації і формують нові запити. Переваги – забезпечують ефективні внутрішньоорганізаційні комунікації, сприяють інтеграції підрозділів, обміну досвідом між співробітниками. Дозволяють вести колективні роботи. Недоліки – оскільки в основі експертних груп і професійних спільнот лежить принцип самоорганізованості, існує постійна необхідність у стимулюванні співробітників до обміну знаннями та колективної роботи.

Краудсорсинг. Порівняно нова форма організації управління знаннями, суть якої полягає в залученні в процес управління знаннями сторонніх учасників, які не є співробітниками підприємства. Взаємодія може стосуватися різних питань, починаючи з пропозицій щодо поліпшення якості продукції/послуг, що випускається/надаються підприємством і закінчуючи спільними інноваційними розробками. Таким чином, у формі краудсорсингу відбувається тісна і дуже органічна взаємодія інструментів управління знаннями та механізмів інноваційного розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити повний життєвий цикл організаційних знань – від ідеї до комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності. Організаційні особливості – залежать від мети краудсорсингу, залученої аудиторії, конкретної розв'язуваної задачі. Переваги – можливість залучення в інноваційний процес партнерів, клієнтів, експертів з усього світу. Є порівняно недорогою і простою з точки зору впровадження формою управління знаннями. Часто сприяє підвищенню впізнаваності компанії. Недоліки – існування ризику використання

ідей і рішень компанії конкурентами внаслідок публічності використовуваного методу. Необхідність ретельного відбору дійсно значимих пропозицій з загальної кількості [6].

Таким чином, можна погодитися з твердженням про те, що впровадження системи управління знаннями зазвичай свідчить про високий рівень відкритості та зрілості корпоративної культури, націленості на інновації та постійне вдосконалення. Кожна організація самостійно приймає рішення про те, яким чином управляти власними специфічними знаннями, в залежності від її можливостей і потреб. Найбільш ефективною прийнято вважати використання комбінації відповідних методів управління формалізованими і неформалізованими знаннями, а також впровадження спеціалізованих інструментів, обумовлене потребами організації в знаннях. Аналіз різних підходів до управління знаннями показує, що інновації та управління знаннями в організаціях вимагають сьогодні не тільки нестандартного мислення і творчого організаційного середовища, а й особливого роду комунікативних компетенцій – уміння управлінських і проектних команд розвивати і використовувати мережу своїх контактів для спільного пошуку рішень і кодифікації знань.

#### Література:

1. Ribiere V., Tuggle F. (2007) The Influence of Organizational Trust on the Use of KM Systems and on the Success of KM Initiatives. *Knowledge Management in Modern Organizations*. P. 96-120.
2. Нестик Т. А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ. URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2014/january2014/item/226-models-of-knowledge-management-in-russian-institutions-social-and-psychological-analysis.html> (дата звернення 21.01.21).
3. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. Москва : Эксмо, 2008. 550 с.
4. Салихов Б. В., Салихова И. С. Анализ социально-экономического качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. № 11. С.49-63.
5. Будлянская Д. Д., Вышегородский Д. В. Обучающийся стратегический альянс как организационная форма создания нового знания для повышения конкурентоспособности металлургических компаний. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2013/01/24/> (дата звернення 21.01.21)
6. Козлова Е. В. Проблемы внедрения СУЗ. Накопленные уроки внедрения систем управления знаниями в России. URL: <http://integration.ibs.ru/content/rus/660/6608-article.asp> (дата звернення 21.01.21)