

14. Соломаха В. Н. Повышение конкурентоспособности железорудного сырья доменной плавки // *Металлургическая и горнорудная промышленность*. — 2008. — № 2. — С. 8—9.

15. Соломаха В.Н., Доморацкий В.Л. Минералогические особенности бентонит — и — известь — содержащих окатышей Северного горно-обогачительного комбината // *Геолого-мінералогічний вісник*. — 2005. — № 1 (13). — С. 75—79.

16. Соломаха В. Н. Определение оптимального содержания составляющих извести в шихте окомкования для получения окатышей конкурентоспособных на современном рынке доменного сырья // *Металлургическая и горнорудная промышленность*. — 2007. — № 2. — С. 8—10.

Статтю подано до редакції 17.03.09 р.

УДК 338.334

О. О. Герасименко, канд. екон. наук, доц.,  
В. С. Юрчук, студент V курсу,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК КОМПОНЕНТА МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Визначено внесок нобелівських лауреатів з економіки у дослідження ролі знань у сучасному суспільстві. Наведено характерні риси еволюції концепцій менеджменту. Узагальнено поширені визначення управління знаннями та менеджменту знань. Уточнено сучасне розуміння управління знаннями. Визначено об'єкти менеджменту знань. Виявлено особливості інформаційного ресурсу порівняно з традиційним.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** менеджмент знань, управління знаннями, інформаційний ресурс.

**Постановка проблеми.** Загострення конкуренції в умовах глобалізації, динамічний розвиток інформаційних технологій та усвідомлення важливості знань як інструменту забезпечення конкурентоспроможності організацій посилило актуальність питань менеджменту корпоративних знань. На початку XXI століття

розпочався пошук та формування нового типу управління сучасною організацією, у рамках якого знання розглядаються як стратегічний фактор успіху.

Управління знаннями як компонента зарубіжної теорії управління виникло на початку 1990-х років та відбиває сучасні тенденції становлення економіки знань.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вагомий внесок у розробку теоретико-прикладних питань управління знаннями здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Р. Буковіц, К. Вііг, В. М. Гесць, В. А. Дресвянніков, Г. В. Задорожний, В. Л. Іноземцев, Дж. Картер, Дж. Любовіц, Ф. Махлуп, Б. Мільнер, І. Нонака, В. А. Савченко, К. Свейбі, Т. Стюарт, Х. Такеучі, Е. Тімінс, Р. Уільямс, С. В. Холсепл, А. А. Чухно та інші. Зокрема, в наукових працях згаданих авторів закладено початок теорії управління знаннями на основі визначення сутності знань, їх систематизації як об'єкта, розробки інструментів управління знаннями як складним процесом, спрямованим на пошук ефективного розв'язання завдань за умов мінливого ринкового середовища.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Проте аналіз наукових публікацій останніх років дозволяє зробити висновок про відсутність однозначного та чіткого визначення процесу управління знаннями, його позиції у структурі управління організацією та їх виокремлення як складових управління різних типів. Крім того, недостатньо повно розкрито практичну цінність та технології менеджменту знань у прирощенні капіталу організації.

**Мета статті.** Головна мета, яку передбачається реалізувати в даній статті, полягає в уточненні та конкретизації сутності управління знаннями у складі управління організацією. На теоретичному рівні це дозволить визначити сферу дії менеджменту знань; у практичному аспекті — знайти способи розв'язання проблеми впровадження механізмів менеджменту знань у систему управління за умов становлення економіки нового типу — економіки знань.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, в епоху індустріального розвитку головними чинниками формування новоствореної вартості були фізичні ресурси — сировина, енергія та праця. Сьогодні ж вартість більшою мірою визначається знаннями, котрі втілюються в нових продуктах, в нових відносинах зі споживачами. У XXI столітті знання стають домінантним засобом досягнення високих соціально-економічних результатів. Традиційні чинники (земля, праця і капітал) у сучасній економіці діють тільки за умови ефективного використання знань.

Дослідники сучасності по-різному називають нову стадію розвитку суспільства: ерою інформації, ерою знань, новою економікою. Проте не настільки важливою є сама назва даної стадії, наскільки те, що знання стають ключовим ресурсом розвитку, а глобальна конкуренція, викликана створенням наукомісткої продукції, посилюється.

Зростаючу роль знань та соціально-економічні їх наслідки для розвитку суспільства обґрунтували лауреати нобелівської премії з економіки [3].

Зокрема, Саймон Кузнець, який Нобелівську премію з економіки одержав 1971 року «за емпірично обґрунтоване тлумачення економічного зростання, що привело до нового, більш глибокого, розуміння як економічної й соціальної структури, так і процесу розвитку», особливу увагу приділяв технології як необхідному джерелу економічного зростання. В його наукових працях превалує теза про те, що генерація нових знань, які швидко зростають у обсязі, є тією фундаментальною базовою, на якій можливе економічне зростання.

Важливий внесок у дослідження ролі знань у сучасному світі здійснили нобелівські лауреати Т.-В. Шульц (1979 р.) і Г.-С. Беккер (1992 р.), які є основоположниками теорії людського капіталу. Особливість останнього, згідно з науковими поглядами Шульца, полягає в тому, що незалежно від джерел формування — особистих, державних або приватних — його використання контролюється самою людиною. Тому високий рівень освіти, можливість оволодіння новітніми знаннями стає основою для поліпшення результатів сучасної економічної діяльності.

Г.-С. Беккер у своїх дослідженнях зробив висновок, що «інвестиції в людський капітал є головним чинником, що сприяє економічному зростанню».

Ф. Хайек, лауреат Нобелівської премії 1974 р. за внесок у теорію економічних коливань, порівняльний аналіз ефективності різних економічних систем, а також за дослідження правових засад економіки, стверджував, що основне знання «розпорошено» серед людей і найчастіше має неформальний, інтуїтивний характер. Ф. Хайек акцентує увагу на інформаційній компоненті, особливостях знання як економічного ресурсу.

Наведені положення є свідченням того, що нобелівські лауреати з економіки передбачили становлення економіки знань та обґрунтували ідеї щодо принципів, особливостей і способів її функціонування. В умовах сьогодення економіка знань стає реальністю, а її формування приводить до зміни не стільки технологій

виробництва, скільки системи менеджменту. На місце бюрократії з притаманними їй автократичним управлінням, ієрархією, жорстким розподілом функцій і відповідальності приходять так звана адхократія, для якої характерні малі команди, управління на основі участі, безперервне навчання персоналу, гнучкий розподіл функцій і компетенцій. Основною її складовою стає добровільна творча участь персоналу у створенні та примноженні капіталу організації на основі використання особистих знань і знань компанії [2].

На нашу думку, еволюція концепцій менеджменту визначає передумови становлення управління знаннями як компоненти управління організацією. У табл. 1 наведено характерні ознаки різних парадигм менеджменту, що дозволяє встановити відмітні риси менеджменту знань. Перш за все слід зазначити, що кожна нова парадигма не скасовує іншої, а лише доповнює попередні, забираючи перевагу стосовно до них у новій ситуації в бізнес-середовищі. У теперішній час найбільш фундаментальну позицію має концепція «менеджменту знань» [6].

*Таблиця 1*

**ЗМІНА БАЗОВИХ КОНЦЕПЦІЙ В УПРАВЛІННІ**

Парадигма менеджменту	Характерні ознаки
Фінансово орієнтований менеджмент	Світовий стандарт протягом двох століть розвитку капіталізму. Став актуальним для вітчизняних підприємств на початку періоду переходу до ринкової економіки, коли прийшов на зміну «виробничим» завданням
Маркетинг-менеджмент	Прийшов на зміну попередній парадигмі при переході від «ринку виробника» до «ринку покупця». Управління на основі «маркетингу» як таке, що визначає ідеологію, а не управління маркетингом або, тим більше, відділом маркетингу
Менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент)	Як концепція менеджменту не зводиться до функціонального завдання «управління якістю», а передбачає побудову бізнесу на основі ідеології якості організації і вдосконалення процесів діяльності, орієнтованої на задоволення точно ідентифікованих потреб клієнтів
Менеджмент знань	Тісно пов'язаний з концепцією «нематеріальної економіки», «економіки знань», котрі лежать в основі оптимальної організації процесів на рівні компанії

З метою формування теоретико-методологічних та прикладних засад менеджменту знань у першу чергу слід з'ясувати питання, навколо яких серед науковців точиться дискусія, що й викликає неоднозначність у основоположних поняттях щодо даної системи в сучасній економіці. Одне з нерозв'язаних питань — ідентичність чи розбіжність понять «менеджмент знань» і «управління знаннями». Слід також визначити відмінність між управлінням інформацією й управлінням знаннями, які на практиці керівництвом організацій сприймаються як рівнозначні механізми. Крім того, варто окреслити перспективи розвитку менеджменту знань у середовищі новітніх технологій і дедалі зростаючого використання знань як об'єкта управління.

Коли в науковий обіг запроваджувався термін «управління знаннями», він трактувався як сукупність проведення взаємозв'язаних в організації процесів: вивчення особливостей створення знань в організації, їх використання під час прийняття управлінських рішень, вияву знань у технологіях та процедурах; оцінки знань для бізнесу до його започаткування, у процесі ведення, після завершення; активного управління знаннями на всіх стадіях життєвого циклу інновацій [4].

Узагальнення наукових поглядів зарубіжних учених-економістів сучасності дозволяє трактувати менеджмент знань як систематичні процеси, завдяки котрим знання, необхідні для успіху організації, створюються, зберігаються, розподіляються і застосовуються [7]; як сукупність процесів, котрі управляють створенням, поширенням, обробкою й використанням знань усередині підприємства [1].

Словник з менеджменту знань більш широко розкриває сутність даного питання. «Менеджмент знань (або, точніше, менеджмент на основі знань) — це цілеспрямована організація діяльності всієї компанії, де знання сприймаються як головний стратегічний фактор успіху. «Управління знаннями» у вузькому розумінні являє собою лише складову частину цього глобального завдання»[9].

Основними об'єктами менеджменту знань визнаються явні і неявні знання, зв'язки цих знань із процесами в організації, а також співробітники організації, котрі створюють і використовують ці знання та реалізують процеси, в які вони залучені. У цілому така діяльність зосереджена на знаннях щодо постійно нових зовнішніх і внутрішніх змін, в яких працює, адаптується й виживає організація [10].

Управління знаннями, на відміну від менеджменту знань, являє собою сукупність процесів і технологій для виявлення, створення, поширення, обробки, збереження і подання для використання знань усередині підприємства [11].

Як невід’ємна частина менеджменту будь-якої організації управління знаннями — це модель, котра об’єднує дії, пов’язані з формуванням знань, їх кодифікацією, поширенням і використанням разом з розвитком інновацій і навчанням [2].

У більш широкому розумінні управління знаннями охоплює обмін знаннями, управління зовнішніми потоками інформації, навчання, структуризацію знань у компанії, спільну роботу в співтовариствах, управління відносинами з клієнтами [5].

Порівняння наведених визначень свідчить про неоднозначність розуміння даного поняття різними авторами. Крім того, обмежується роль менеджменту знань щодо внутрішніх процесів структуризації, збереження знань та обміну ними. Наявність неточностей у теоретико-методологічних засадах менеджменту знань зумовлює обмеження сфери застосування даної інновації в управлінні організацією.

На думку авторів, управління знаннями (менеджмент знань) у широкому розумінні означає діяльність усіх ланок корпоративного менеджменту, пов’язану з ідентифікацією, аналізом, прирощенням та ефективним використанням знань співробітників для досягнення цілей організації та охоплює такі процеси: оцінку інформації та знань персоналу, набуття знань, обмін знаннями, навчання персоналу, роботу зі знаннями клієнтів та постачальників, ліквідацію застарілих знань, збереження знань та ін. На сучасному етапі розвитку науки та практики менеджменту зміст поняття «управління знаннями» треба розуміти як управління за двома напрямками в організації: управління знаннями як об’єктом на основі застосування ІТ-технологій та управління знаннями як процес стосовно до навичок співробітників та їх поведінки в організації.

Управління знаннями слід розглядати через призму інтелектуального капіталу як інтеграцію трьох його складників — людського, структурного та споживчого капіталу, тобто людей, які набувають, генерують, передають та зберігають знання у своїй пам’яті; процесів, що використовуються для поширення знань; технологій, що забезпечують ефективне функціонування людей та процесів.

Іншою проблемою, з якою зіштовхуються керівники та менеджери під час запровадження менеджменту знань в управлінні

компанією, є об'єкт управління. Менеджмент знань відрізняється від традиційних концепцій менеджменту своїм особливим об'єктом, яким є знання та інформаційні ресурси. Знання та інформація мають низку специфічних рис, що відрізняють їх від традиційних ресурсів. Дана відмінність змінює всю сучасну економіку. Відмінні риси інформаційного ресурсу від традиційного подано в табл. 2, що унаочнює переваги знань як ресурсу для управління та виробництва продукції (надання послуг), оскільки в епоху обмеженості фізичних ресурсів та їх зростаючої вартості тільки заміна типу управління може створити можливість скоротити використання дорогих ресурсів завдяки запровадженню інновацій та прирощенню інтелектуального капіталу організації, що, у свою чергу, підвищить її конкурентоспроможність на ринку. Усе це на теперішньому етапі розвитку можна втілити за допомогою менеджменту знань як надсучасної, ще не дослідженої достатньою мірою компоненти управління організацією.

*Таблиця 2*

**ВЛАСТИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО РЕСУРСУ У ФОРМІ ЗНАНЬ**

Традиційний ресурс	Інформаційний ресурс
Матеріальні потоки і запаси	Нематеріальні потоки й запаси
У процесі використання зменшується	У процесі використання збільшується
Приватне благо	Суспільне благо
Обмежений	Необмежений
Випускається зі значними витратами	Випускається з малими витратами
Убуваюча гранична корисність	Ефекти мережі та зростаюча гранична корисність

Упровадження даної системи в менеджмент організацій та її поступова адаптація і розвиток залишаються найактуальнішими проблемами менеджменту знань сьогодення. У сучасній зарубіжній науковій літературі подано численні теорії і концепції управління, проте єдиної методологічної бази для всіх немає і не може бути, тому через трансформацію наявних ідей у рамках певної організації та навколишнього середовища, в якому функціонує дана організація, можна адаптувати їх для впровадження та нагромадження власного досвіду використання. Елементами концепції, яка висунута професором Sloan School of Management (MIT) Пітером Сенге, названо: особисту майстерність кожного члена організації; вміння працювати з «ментальними моделями», котрі являють со-

бою внутрішнє уявлення, узагальнення, які впливають на наш світогляд і наші вчинки; побудову в організації спільного бачення; можливість пізнавати у команді; системне мислення [8].

**Висновки і перспективи дальших розробок.** На зламі тисячоліть розпочалася нова ера — розбудова інформаційного суспільства, що ознаменувало зміну всіх попередніх соціально-економічних формацій. Такі перетворення назрівали вже давно, хоч нічого кардинально нового людство не винайшло. Лише змістився в центр організації, виробництва й управління людський ресурс та його невід’ємний елемент — інтелектуальні можливості, що є основним рушієм сучасного розвитку. На даному етапі еволюції людства все змінюється дуже швидко, що й загострює конкуренцію між підприємствами та організаціями. Тому лише задоволення найвибагливіших запитів клієнтів, створення унікальної, неповторної конкурентної переваги є шляхом до успіху, і в даній ситуації організація потребує нового підходу до зміни управління своїми ресурсами, зокрема людськими. Розв’язанням даної проблеми є менеджмент знань, у центрі якого — людина з її унікальними професійними компетенціями.

З погляду управління в менеджменті знань акцент робиться не стільки на конкретний зміст або запас знань, скільки на процеси пізнавальної діяльності всередині організації, для того щоб винахідницьку діяльність зробити більш ефективною і на даній основі дістати переваги перед конкурентами. Можливість пізнавати швидше за своїх конкурентів — найважливіша конкурентна перевага.

Одержати наукові результати розвивають теоретико-методологічні засади для дальшого дослідження питань управління знаннями як основи управління в сучасній організації, формування нових методів та підходів до запровадження даної системи в управління процесами організацій, пошук нових засобів адаптації менеджменту знань з-поміж персоналу організацій на тлі постійно змінюваних умов діяльності, пошук нових методів ідентифікації неявних знань працівників як найціннішого прихованого капіталу організації, удосконалення методів максимально можливого використання знань для підвищення конкурентоспроможності організації.

### **Література**

1. Гаврилова Т. А., Хорошевский В. Ф. Базы знаний интеллектуальных систем. — СПб.: Питер, 2000. — 384 с.
2. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. — М.: ИПК Госслужбы, 2001. — 52 с.



3. Довбенко М. В. Видатні незнайомці (наукові ідеї, здобутки та життя економістів-лауреатів Нобелівської премії). — К., 2000. — 320 с.
4. Крьшитафович А. Н. Управление знаниями — перспективное направление менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 1.
5. Мариничева М. Технология разведки для бизнеса. Управление знаниями: первые шаги. — <http://www.kmclub.ru>
6. Менеджмент знаний. — <http://bigc.ru>
7. Румизен М. К. Управление знаниями: Пер. с англ. — М.: АСТ, 2004. — XVIII, 318 с.
8. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.
9. Словарь по менеджменту знаний. <http://kmtec.ru>
10. Стрельников А. О. Управление знаниями как маркетинговая стратегия. — <http://www.8km.ru>
11. Технологии менеджмента знаний (Technologies of management of knowledge). — <http://scip.org.ua/>
12. Уфимцев Р. Структура управления знаниями. — <http://www.metaphor.ru>

Статтю подано до редакції 26.03.09 р.

УДК 331.23

*Т. І. Давидович,*  
директор з персоналу ТОВ «Бетта-Клінінг»

## **ГРЕЙДІНГ ЯК ОСНОВА УДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ**

В статті розкрито основні проблеми «психологічного порогу невідчутності» зростання заробітної плати та запропоновано заходи щодо удосконалення тарифної системи оплати праці з метою підвищення її мотиваційної та стимулюючої функції.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** грейд, грейдінг, «психологічний поріг невідчутності», «психологічний поріг невідчутності», питома вага тарифу.

З динамічним розвитком, як державної так і світової економіки виникає потреба в швидкому реагуванні на зміни цінностей підприємств та працівників шляхом впровадження в практику та