

УДК 685.5:65.011.8

JEL classification: M11, M19

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585>**Боднар Г. Ф.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0002-3769-4689**Вербовська Л. С.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0002-2509-1194

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS PART OF THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS IN THE ORGANIZATION

Впровадження менеджменту знань в компанії є важливим аспектом сучасного підходу до процесу управління і передбачає не просто створення відповідної одиниці в структурі управління. Важливим фактором при цьому є поступова трансформація організаційної структури, корпоративної етики та інформаційної системи всієї компанії на основі нових ініціатив та технологій в єдиний злагоджений механізм, здатний генерувати інноваційні управлінські рішення та стратегії. Обумовлено важливість впровадження менеджменту знань в компаніях адже це перехід до безпосередніх дій, в яких передбачено своєчасне та ефективне використання інформаційних ресурсів для прийняття управлінських рішень. Запропоновано використовувати традиційні методи стратегічного аналізу, такі як STEEP-аналіз і діамант М. Портера і модель з управління змінами Надлера-Таїмана для досягнення бажаного стану компанії. Доведено, що важливим аспектом впровадження менеджменту знань в організації є перехід до безпосередніх дій, зокрема, це своєчасне та ефективне використання інформаційних ресурсів для прийняття управлінських рішень. Процес впровадження знань через управління змінами має складатися із таких основних елементів, як: ціль управління знаннями, розташування ресурсів знань, отримання знань, розвиток знань, обмін знаннями та їх поширення. Отримані теоретичні дослідження показали, що напрямками дослідження щодо методології розробки і застосування представлених інструментів та методів менеджменту знань в процесі впровадження управління змінами в компанії носять важливу складову. Разом з тим, визначено, що менеджмент знань, це базова технологія сучасного управління, і впровадження загальної концепції бізнес-інжинірингу компаніями де є чітка ідентифікація діяльності на стратегічному рівні, включаючи її функціональні завдання та процеси, а також побудова стратегічної бізнес-моделі компанії. Тому менеджмент знань відіграє вазому роль впроцесі управління змінами і обрана тема статті сактуальною як в науковому, так і в прикладному аспектах.

Ключові слова: менеджмент знань, управління змінами, інструмент, процес, впровадження.

The introduction of knowledge management in the company is an important aspect of the modern approach to the management process and involves more than just the creation of an appropriate unit in the management structure. An important factor is the gradual transformation of the organizational structure, corporate ethics and information system of the whole company on the basis of new initiatives and technologies into a single coordinated mechanism capable of generating innovative management decisions and strategies. The importance of implementing knowledge management in companies is due to the fact that this is a transition to direct action, which provides timely and effective use of information resources for management decisions. It is proposed to use traditional methods of strategic analysis, such as STEEP-analysis and M. Porter's diamond and the Nadler-Tashman change management model to achieve the desired state of the company. It is proved that an important aspect of the implementation of knowledge management in the organization is the transition to direct action, in particular, it is the timely and effective use of information resources for management decisions. The process of knowledge implementation through change management should consist of such basic elements as: the purpose of knowledge management, location of knowledge resources, knowledge acquisition, knowledge development, knowledge exchange and dissemination. The obtained theoretical research has shown that the directions of research on the methodology of development and application of the presented tools and methods of knowledge management in the process of implementing change management in the company have an important component. However, it is determined that knowledge management is the basic technology of modern management, and the introduction of a general concept of business engineering by companies where there is a clear identification of activities at the strategic level, including its functional tasks and processes, and building a strategic business model. Therefore, knowledge management plays an important role in the process of change management and the chosen topic of the article is relevant in both scientific and applied aspects.

Keywords: knowledge management, change management, instrument, process, implementation.

Вступ. Хоча питанням менеджменту знань та управління змінами присвячено досить багато праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, питанням практичних аспектів застосування менеджменту знань в процесі управління змінами в організаціях в наявних дослідженнях все ще не достатньо приділено уваги.

Крім того, мало хто з дослідників розглядає менеджмент знань якості інструменту впровадження управління змінами в організаціях.

Серед зарубіжних вчених, які відзначаються вагомим внеском в економічну науку в частині теоретичних та практичних питань формування менеджменту

знань в організаціях належить зарубіжним економістам – Р. Акоффу, Дж. Андерсону, Дж. Бадаракко, Дж. Барні, Ф. Блеккеру, К. Віігу, М. Вітцелю, А. Гапоненку, В. Глухову, Т. Девенпорту, П. Друкеру, В. Іноземцеву, Л. Прусаку, Р. Санчезу, Д. Стенмарку та іншим. Роботи українських вчених В. Петренка, А. Полянської, Ж. Поплавської та інших присвячені дослідженню змісту теоретичних аспектів менеджменту знань в компаніях. Однак у вітчизняній науці у межах дослідження єдиної концепції управління саме менеджменту знань як інструментарію, який може застосовуватися в даному процесі, ще не приділено достатньої уваги.

Серед наукових праць, присвячених проблемам управління змінами в організаціях, слід виділити наукові праці таких видатних вчених-економістів, як Л. Грейнера, Ф. Гуіяра, К. Левіна, К. Фрайлінгера. У роботах цих авторів розкрито фундаментальні положення, пов'язано з еволюційним характером розвитку організацій та вивчення процесів, спрямованих на забезпечення їх ефективності в формуванні стратегії компанії.

Оскільки в умовах функціонування вітчизняних організацій існує ряд суттєвих відмінностей від міжнародної практики, то існує потреба проведення системних практичних досліджень та вдосконалення теоретичних основ управління змінами у вітчизняних компаніях.

В середовищі вітчизняних вчених питання управління організаційними змінами досліджують О.Ю. Гусева, С.Б. Довбня, А.В. Серіков, І.Б. Запужляк, А.С. Полянська, Л.С. Вербовська. Основи досліджень, описані в їхніх роботах, присвячені сучасним концепціям та методам змін в організації, та передумовам, що їх обумовлюють.

Постановка задачі. Метою статті є дослідження процесу та інструментів менеджменту знань та можливостей його використання в процесі впровадження управління змінами суб'єктами господарювання.

Методологія. Теоретичною базою дослідження у роботі виступають теоретичні дослідження як закордонних так і українських вчених які займаються питаннями дослідження формування менеджменту знань та проблематику впровадження та управління змінами суб'єктами господарювання.

Результати. Найбільш характернішою рисою сучасного керування компанією стали постійні зміни, зумовлені, своєю чергою, надзвичайно динамічними змінами зовнішнього середовища. Це перш за все впровадження новітніх технологій, культурна і соціальна мобільність суспільства, глобальні інтеграційні процеси, відкритість світових ринків тощо. Ще в минулому десятилітті незаперечним успіхом підприємств була стійка організаційна структура і сталі процеси. Сьогодні безсумнівно ці риси обертаються недоліком, оскільки занадто інертна компанія не дає змоги своєчасно реагувати на зміну вимог ринку.

В умовах глобального світового ринку найуспішнішою стратегією є стратегія створення тих переваг, які неможливо повторити. Тому потужні компанії намагаються провокувати мобільність, постійно впроваджуючи інновації. Важливим аспектом стратегії «на випередження» є формування середовища та досягнення бажаної ситуації в цьому середовищі.

Ще два десятиріччя тому знання визнавалися як економічна категорія та запорукою успіху управління

компанією. Згодом з'явилися поняття інформаційні технології та робота з ними, а згодом новий напрямок у менеджменті – менеджмент знань. Він передбачає створення методології для керівництва для оптимального використання ними інтелектуального потенціалу компанії. З точки зору стратегічного розвитку бізнесу менеджмент знань передбачає перш за все виділення об'єкта управління, тобто всього того, що знає і вміє компанія. Основою об'єкту менеджменту знань є не лише самі знання, але і зв'язки цих знань з тими процесами, які відбуваються в компанії та зв'язки між співробітниками компанії, які використовують ці знання та мають вплив на процеси, де ці знання використовуються. Це важливо зробити на етапі, коли інші компанії на ринку ще не зробили цього та відповідно створити сприятливе середовище і отримати вигоди.

Для прогнозування поведінки та регулювання відносин і процесів, що відбуваються в компанії і поза нею, мають значення «глибинні знання» про структуру і наявні відносини та процеси як всередині компанії, так і поза нею. При цьому менеджмент знань може трансформуватися в ефективне управління компанією та забезпечити значні конкурентні переваги.

Ряд вчених та практиків переконані, що не існує єдиних принципів впровадження менеджменту знань в різних організаціях. Однак проведений аналіз наукових праць [1; 2; 5; 7; 9; 10; 13; 15; 16; 17] та практичного досвіду компаній [12] показує, що, в цілому, можна виділити три етапи в процесі впровадження менеджменту знань 1) стратегічний аналіз; 2) вибір та розробка стратегії менеджменту знань; 3) реалізація стратегії менеджменту знань в межах загально-корпоративної стратегії управління змінами.

Дуже важливим аспектом впровадження менеджменту знань в організації є перехід до безпосередніх дій. Це зокрема передбачає своєчасне та ефективне використання інформаційних ресурсів для прийняття управлінських рішень або підтримки використання прийнятих рішень.

Найголовніше – чітко визначити знання, необхідні для реалізації бізнес-стратегії компанії. Важливо визнати, які саме знання приносять гроші компанії, визначити знання, які забезпечують цінність для клієнтів і які неможливо легко скопіювати іншими компаніями, чи переманити працівників, які володіють даними знаннями.

Компаніям необхідно володіти наступними ключовими аспектами управління знаннями:

Мета/ціль управління знаннями – вказує напрямок для діяльності менеджерів. Вони визначають типи знань, що становлять стратегічний ресурс компанії, види вмінь та навичок, які слід розвивати в компанії, або ж поза нею. Цілі управління знаннями можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними.

Розташування ресурсів знань – дозволяє зберігати наявні знання доступними як всередині, так і зовні. Компанії часто не знають, які ресурси знань доступні. Незрозумілим, серед знань є експерти, адже вони можуть допомогти компаніям у певних сферах, не кажучи вже про інформацію, наявні компетенції чи досвід, отриманий іншими працівниками. Реструктуризація, оцідливе управління або реінжиніринг часто не вказують на прозорість наявних ресурсів знань, а це означає, що значна частина знань компанії несвідомо втрачається.

Отримання знань – часто дозволяє розвивати необхідні компетенції ззовні, які в майбутньому швидше можуть проявити себе ніж завдяки внутрішнім механізмам росту та розвитку в компанії. Придбання та інтеграція досвідчених співробітників або цілих команд є основною складовою управління змінами. Створення організаційних структур на основі співпраці та впровадження змін є найчастіше використовуваними інструментами у сфері управління змінами через ефективне використання знань.

Розвиток знань – це процес створення нових здібностей, продуктів та вдосконалень у діяльності компанії. Вона залучає всі зусилля менеджерів та персоналу у формуванні як внутрішніх, так і зовнішніх навичок компанії, яких досі не існувало, і які необхідно створити чи розвинути.

Обмін знаннями та їх поширення – це найважливіший елемент для ефективного використання індивідуального та групового досвіду у всій компанії.

Тому, важливим завданням менеджменту знань є налагодити тісний та оперативний зв'язок з бізнес-процесами компанії, тобто зробити знання такими, що працюють. Нова парадигма управління компанією на основі менеджменту знань передбачає конкретні кроки по її впровадженню. Це насамперед пристосування до специфіки сьогодення. Насамперед важливо з'ясувати, чи пройшла компанія реінжиніринг бізнес-процесів та впровадження системи управління якістю. Якщо ці процеси втілено, то менеджмент знань базуватиметься на наявності ідентифікованих (як правило, і формалізованих) бізнес-процесів, а керування компанією розглядається як керування їхньою взаємозв'язаною системою. Однак вітчизняна практика показує, що часто в багатьох компаніях відсутнє розуміння того, які процеси відбуваються в середині організації, а також відсутня чітко виражена стратегія розвитку компанії. Тому важливим аспектом впровадження менеджменту знань є отримання організаційного знання – знання про стратегії, цілі, процеси, які відбуваються в компанії та зони відповідальності.

Важливо розуміти, що визначним компонентом в процесі зміни стратегій і структур в організації є зміни в мисленні, що породжують ці стратегії, структури і системи [11].

Отже, менеджмент знань та управління змінами нерозривно пов'язані між собою у забезпеченні розвитку компанії.

Для визначення сильних та слабких сторін компанії, дійсного та бажаного станів організації та впровадження менеджменту знань в ній можна використовувати традиційні методи стратегічного аналізу, такі як STEEP-аналіз і діамант М. Портера.

Також для вивчення потреби в подальших змінах як для організації в цілому, так і для менеджменту знань в процесі управління змінами, доцільно, застосовувати модель Надлера-Ташмена [14]. Модель враховує, що організація знаходиться у взаємодії з оточуючим середовищем, а всередині організації існує чотири взаємопов'язані компоненти: задачі, організаційна структура, організаційна культура і люди (персонал).

Ці внутрішні елементи організації знаходяться у стані динамічної рівноваги між собою та з зовнішнім середовищем. Будь-яка суттєва зміна одного з цих елементів обов'язково призведе до зміни інших. За допомогою анкетування чи висновків експертів здійснюється аналіз поточного та бажаного станів кожної компоненти. Такий аналіз надає бачення проблем організації та рівень менеджменту знань в ній та виявляє розриви між поточним та бажаним станами. В результаті застосування такого аналізу можна визначити стратегічні цілі і відповідно до них встановити методику менеджменту знаннями. Далі після етапу стратегічного аналізу за представленою схемою здійснюється перехід до розробки стратегії.

Як зазначено у роботі Дж.Д. Дак, організаційні зміни можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється не менше уваги, ніж виробничим [4]. Тому формування позитивного відношення до менеджменту знань та мінімізація опору змінам безперечно забезпечує успішність процесу впровадження ефективного управління компанією. Менеджмент знань як базова технологія сучасного управління передбачає на основі загальної концепції бізнес-інжинірингу компанії розв'язання таких завдань як чітка ідентифікація діяльності компанії на стратегічному рівні, включаючи її функціональні завдання та процеси, а також побудова стратегічної бізнес-моделі компанії.

Отже, проведене дослідження дозволило виявити, що менеджмент знань є ключовим інструментом управління змінами в компанії і його доцільно використовувати фактично на всіх етапах управління компанією.

Висновки. В даній статті авторами представлено дослідження ролі впровадження менеджменту знань в процесі управління змінами в компанії. При цьому встановлено, що менеджмент знань нерозривно поєднується з концепцією управління організаційними змінами. На кожному етапі в процесі управління змінами запропоновано інструменти та методи впровадження менеджменту знань. Так, на етапі стратегічного аналізу для діагностики потреб у змінах пропонується застосовувати модель Надлера-Ташмена. Під час вибору та обґрунтування стратегії менеджменту знань у статті розглянуто можливості застосування управління змінами з метою визначення рівня та темпу змін. На підготовчому етапі реалізації стратегії менеджменту знань запропоновано використовувати діагностику готовності організації до змін та вивчити методи подолання опору змінам. В подальшому пріоритетними напрямками дослідження можуть бути детальні розробки щодо методології застосування представлених інструментів та методів менеджменту знань в процесі впровадження управління змінами в компанії.

Наукова новизна роботи полягає у обґрунтуванні впровадження менеджменту знань в процесі управління змінами в компанії.

Практичне значення проведеного дослідження полягає, в тому, що запропоновано інструменти та методи впровадження менеджменту знань компаніями в умовах змін.

Література:

1. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі розробки системи управління знаннями. *Соціально-економічні аспекти промислової політики*. Донецьк, 2006. С. 114–121.

2. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. Москва : Эксмо, 2008. С. 400.
3. Горшенина М. В., Сухинин В. П. Управление изменением: Учеб. пособ. 2-е изд., доп. и перераб. Самара : Самарский гос. техн. ун-т., 2007. 132 с.
4. Дак Дж. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / пер. с англ. Москва : Альпина, 2002. 315 с.
5. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / пер. с англ. Е.М. Пестеровой. Москва : Добрая книга, 2005. 192 с.
6. Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31–40. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf (дата звернення 10.09.2021)
7. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии: учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2006. 344 с.
8. Левин К. Теория поля сил в социальных науках: пер. с англ. СПб. : Сенсор, 2000.
9. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков. Москва : Альпина-Бизнес Букс, 2008. 320 с.
10. Мильнер Б. З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. Москва : ИНФРА-М, 2003. 177 с.
11. Серіков А. В. Управління організаційними змінами : Навчальний посібник. Харків : Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.
12. Bakri A. S. Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Organisations: Proposing an Agenda for Performance Improvement in the Construction Industry. Proceedings of the *BuHu 9th international postgraduate research conference* 2009. pp. 251–264.
13. Bures V. Methodology of knowledge management implementation URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.6280&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 11.09.2021).
14. Esther Cameron, Mike Green Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 2nd ed. 2009. 360 p. URL: http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Making_Sense_of_Change_Management.pdf. (дата звернення: 10.09.2021).
15. L. A. M. Castillo, E. W. Cazarini. Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 12. 2014. pp. 145-160. URL: <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v12/n2/full/kmrp201249a.html> (дата звернення: 11.09.2021).
16. H. Gillingham, B. Roberts. Implementing knowledge management: a practical approach. *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol. 7. 2006. N 1. pp. 122–125.
17. P. Griffiths, D. Remenyi. Aligning knowledge management with competitive strategy: a framework. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 6. Issue 2. 2008. pp. 125–134. URL: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm> (дата звернення: 11.09.2021).

References:

1. Havkalova N.L., "Providing intellectualization of labour through the development of knowledge management system", *Sotsialno-ekonomichni aspekty promyshlovoj polityky*, vol. 1, 2006, pp. 114–121.
2. Gaponenko A.L., Orlova, T.M., Upravlenie znanijami. Kak prevratit znanija v capital. Knowledge Management. How to turn knowledge into capital, Jeksmo, Moscow, Russia. 2008. 400 p.
3. Gorshenina M.V., Suhinin, V.P. Upravlenie izmeneniem. Change management, Samarskijgos. tehn. un-t, Samara, Russia. 2007. 132 p.
4. Dak Dzh. D. Monstr peremen: prichiny uspeha i provala organizacionnyh preobrazovanij. Change Monster: The causes of success and failure of organizational change, Alpina, Moscow, Russia. 2002. 315 p.
5. Dzhanelto K., Uiler Je. Upravlenie znanijami: Rukovodstvo po razrabotke i vnedreniju korporativnoj strategii upravlenija znanijami. Knowledge Management: A Guide to the development and implementation of a corporate knowledge management strategy, Dobraja kniga, Moscow, Russia.
6. Dziaua S. R. Theoretical principles of change management in modern conditions, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, no. 34, 2013. pp. 31–40. [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf (access date: 10 September 2021)
7. Dresvjannikov V. A. Postroenie sistemy upravlenija znanijami na predprijatii. Building a knowledge management system in the enterprise, uchebnoe posobie, KNORUS, Moscow, Russia. 2006. 344 p.
8. Levin K. Teorija poljasil v socialnyh naukah. Force field theory in the social sciences, Sensor, St. Petersburg, Russia. 2000.
9. Marinicheva M. K. Upravlenie znanijamina 100%: Putevoditel' dlja praktikov. Knowledge management is 100%: A Guide for Practitioners, Alpina-Biznes Buks, Moscow, Russia. 2008. 320 p.
10. Milner B.Z. Upravlenie znanijami: Jevoljucija i revoljucija v organizacii. Knowledge Management: The evolution and revolution in the organization, INFRA-M, Moscow, Russia. 2003. 177 p.
11. Sierikov A. Upravlinnia orhanizatsijnymy zminamy. Managing Organizational Change, Firma «BURUN i K», Kharkiv, Ukraine. 2013. 264 p.
12. Bakri A.S. Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Organisations: Proposing an Agenda for Performance Improvement in the Construction Industry, Proceedings of the *BuHu 9th international post-graduate rresearch conference*, 2009. pp. 251–264.
13. Bures V. Methodology of knowledge management implementation, [Online], available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.6280&rep=rep1&type=pdf> (access date: 11 September 2021).
14. Cameron E., Green M. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change", [Online], available at: http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Making_Sense_of_Change_Management.pdf (access date: 10 September 2021).
15. Castillo L. A., M., Cazarini E. W. Integrated model for implementation and development of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 12, no. 2, pp. 145–160 (16). [Online], available at: <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v12/n2/full/kmrp201249a.html> (access date: 10 September 2021)
16. Gillingham H., Roberts, B. Implementing knowledge management: a practical approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, vol. 7, no. 1, pp. 122–125.
17. Griffiths P., Remenyi D. Aligning knowledge management with competitive strategy: a framework. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 6. Issue 2. 2008. pp. 125–134. [Online], available at: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm> (access date: 11 September 2021)