

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ – КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто необхідні фактори забезпечення конкурентноздатності підприємства в умовах глобального інформаційного суспільства. Відзначено, що конкурентноздатність залежить від наступності, здатності організації сприймати нові навички і знання в області виробництва й організації. Запропоноване розглядати управління знаннями як основний фактор підвищення конкурентноздатності підприємства.*

*Necessary factors of maintenance of competitiveness of the enterprise in conditions of a global information society are considered. It is marked, that competitiveness depends on continuity, ability of the organization to perceive new skills and knowledge in the field of manufacture and the organization. It is offered to consider management of knowledge as a major factor of increase of competitiveness of the enterprise.*

Розвиток інформаційних технологій викликав до життя нову економічну категорію – інформацію. Ще зовсім недавно неможливо було уявити собі в цій якості інформацію, зокрема через те, що збір, передача й обробка даних для отримання корисних властивостей були затруднені. Сучасні інформаційні технології дозволяють використовувати величезні масиви даних у режимі реального часу, причому вартість цього постійно знижується. Як наслідок, інформація стає важливою складовою виробничого процесу і тиснить у ньому традиційні компоненти – природні ресурси, працю і капітал.

Ефективна економічна діяльність у даний час ґрунтується на перетворенні інформації, що являє собою цілеспрямований обмін упорядкованими даними (одержання і передача відомостей) з іншими структурами і людьми. Можна сказати, що інформація служить мірою упорядкованості і стабільності економічної системи.

Навколишня реальність у ході все більш активних дій по перетворенню інформації перетворюється в інформаційне середовище. Сукупність засобів обчислювальної техніки і високошвидкісних комунікаційних каналів дає можливість не тільки накопичувати і поширювати інформацію, але і впливати на світову економіку. Остання поступово починає функціонувати в умовах об'єднаного ринку, коли всі наявні товари віртуально зосереджені в одному місці. Географічні, етнічні, політичні й інші границі усе менше перешкоджають обміну економічною інформацією, що здобуває глобальний характер.

Створення глобального інформаційного суспільства перетворюється сьогодні в основну мету світового соціально-економічного розвитку, спрямованого на збільшення ролі інформації і знань у житті суспільства, створення глобального інформаційного простору, збільшення ролі інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток глобальної інформаційної інфраструктури, підвищення професійного рівня громадян на основі нових систем освіти, забезпечення інформаційної взаємодії людей, їхнього доступу до світових інформаційних ресурсів і задоволення їх соціальних і особистих потреб в інформаційних продуктах і послугах.

Потреба в міжнародному співробітництві в області підвищення ефективності використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у соціально-економічній сфері обумовлена наступними світовими тенденціями:

- 1) глобалізацією й інтеграцією світової економіки на основі розвитку економіки, заснованої на знаннях, а не на збільшенні застосування природних ресурсів, вирішення екологічних проблем, скорочення відходів виробництва;
- 2) прагнення світового співтовариства до стійкого розвитку цивілізації, до економічної і фінансової стабільності, до розвитку систем колективної безпеки, у тому числі інформаційної безпеки, з метою запобігання воєн і тероризму;
- 3) збільшення спектра глобальних проблем, що вимагають вирішення спільними зусиллями різних держав;
- 4) поглиблення глобальної і регіональної державної інтеграції, спрямованої на створення єдиного інформаційного простору;
- 5) прогресуючий ріст інформаційних потоків, формування загальнонаціональних і світових мереж і баз даних.

В останнє десятиліття інформаційно-комунікаційні технології в Україні розвивалися досить високими темпами. Так ріст числа інтернет-користувачів в Україні відбувався стрибкоподібно: грудень 2000 року – 500 тисяч користувачів, червень 2001 року – 750 тисяч користувачів, жовтень 2001 року – 2 млн. користувачів. Однак не можна говорити про значні успіхи в цій сфері. Україна відноситься до групи країн, у яких економічні, соціальні і політичні проблеми обумовлюють нерівномірне просування в напрямку інформаційного суспільства.

Основними факторами, що створюють перешкоди для розвитку інформаційних і комунікаційних технологій являються:

- недостатньо високий, у порівнянні з розвиненими країнами, рівень розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури і промислового виробництва інформаційних засобів і обмеженість державних коштів і вільних інвестицій для фінансування їхнього розвитку;
- недосконала нормативно-правова база, форми і методи адміністративного регулювання інформаційних відносин у суспільстві;
- недостатньо сформоване конкурентне середовище, високий рівень монополізації комунікаційної інфраструктури.

Ключовим поняттям будь-якої підприємницької організації є конкурентоздатність. Цілеспрямована організація підприємницького типу в конкурентних умовах повинна володіти двома атрибутами.

По-перше, певною властивістю, необхідною для організації процесу досягнення мети в зовнішнім середовищі на конкурентних умовах - конкурентоздатністю. Найважливішою умовою при встановленні характеру даної властивості організації виступають властивості самого середовища. Такою властивістю в ринкових умовах є наявність ресурсів: капітал, технологія, персонал, інформація.

Науково-технічний прогрес, перехід від індустріального до інформаційного суспільства змінює співвідношення затрачених ресурсів. Разом з тим, зміст механізму конкурентної боротьби і її мети не змінюються, а, отже, і незмінною залишається вимога до конкурентоздатності як властивості організації, що функціонує в середовищі з подібними властивостями.

По-друге, певною системою управління діяльністю організації, що базується на ключовій властивості (конкурентоздатності) для досягнення цілей її функціонування. З однієї сторони в сучасних ринкових умовах характерної для процесу ціледосягнення підприємницької організації являється множинність цілей. З іншої, відбулося ускладнення вимог споживача до товарів і супровідним послугам, до посилення індивідуалізації даних

вимог. Процес ціледосягнення вибудовується в зовнішньому середовищі, що володіє властивістю невизначеності. У цих умовах система управління повинна мати властивість генерації множинності управлінських реакцій на зміни зовнішнього середовища. Таке положення обумовлює затребуваність ситуаційного підходу в якості основного до організації управління. Саме цей спосіб вибору вирішень забезпечує ефективність ціледосягнення, як спосіб впливу на об'єкт в умовах множинності цілей функціонування організації.

Власне властивість конкурентоздатність, на нашу думку, складається з двох головних частин: адаптивності й інноваційності. Адаптивність організації розуміється як властивість приспособляемості, як форму відносин організації з зовнішнім середовищем, як процес внутріорганізаційної перебудови.

У свою чергу, інноваційність представляється як здатність обновлятися, як внутріорганізаційні процеси перебудови за критеріями: ритмічність, технологічність, мінімальна собівартість. Іншими словами, процеси відновлення повинні бути постійними і ритмічними, стандартними процедурами досягнення цілей відновлення, а також реалізовувати процеси відновлення з мінімальними витратами.

Якщо адаптивність характеризує реакцію організації на зміни зовнішнього середовища, то інноваційність - основу такої реакції, сприйняття рішень у своїй діяльності, спрямовану зміну діяльності на основі освоєння нових елементів. Адаптивність відповідає необхідності існування в середі з установленими властивостями. Інноваційність реалізує поняття конструкції організації, джерела адаптивності, тобто відповідає поняттю достатності.

Отже, властивості адаптивності й інноваційності обумовлюють необхідні і достатні умови формування властивості конкурентоздатності організації. У свою чергу, створення цих властивостей підприємства спирається на більш приватні властивості елементів організації. Так, зокрема, адаптивність не може формуватися без здатності технічної бази, технологічного устаткування підприємства робити різноманітні вироби. Саме діапазон виробів, що випускаються, потенційна їхня розмаїтість визначає гнучкість техніко-технологічної бази фірми.

Властивість інноваційності спирається на здатність освоювати два види новацій. З одного боку, це технічні новації, пов'язані з відновленням техніко-технологічної складової виробництва. Сюди входять методи і здібності освоювати нововведення в сфері устаткування й апаратури, технічних засобів виробництва, організації і технічного оснащення, а також технології виробництва виробів.

Необхідно відзначити, що важливою складовою частиною технічних інновацій являються нововведення в соціально-технічному забезпеченні виробництва, тобто такі нововведення, що у більшому ступені відповідають науковій організації праці, його безпеки, комфортності робочого місця, екологічності виробництва.

Іншої важливої складової інноваційності служать соціальні інновації. Технічною й інструментальною базою такого роду новацій є набір освоєних соціальних технологій. Відомо, що ефективність технічних нововведень визначається системою заходів для організації персоналу для зміни набору зразків стійкої поведінки, що забезпечує технічні і технологічні вимоги даного нововведення. Крім цього, у технічний інструментарій соціальних новацій входять методи формування корпоративних цінностей, корпоративної культури.

Один з підходів в оцінці ефективності — забезпечення виживаності організації в довгостроковому періоді. Якісною особливістю даного підходу є постійність змін. Причиною постійної перебудови організації являється, по термінології М. Мескона [3], рухливість

зовнішнього середовища. Швидкість подібних змін обумовлюється рівнем розвитку і глибиною відносин.

У цих умовах темпи розвитку економіки визначаються ступенем надання волі вибору підприємству в напрямках підприємництва. Мова йде про такі атрибути економіки сучасного ринкового господарювання, як права на інтелектуальну власність, правові рамки господарської взаємодії, гарантії господарських відносин, границі підприємницького ризику, рівень незмінності «правил гри». Для підприємства, націленого на одержання постійного ефекту в умовах такого роду невизначеності, найважливішою вимогою до зовнішнього середовища стає воля вибору.

Високий рівень інноваційності організації розуміється як налагоджена система пошуку нововведень (як у зовнішнім середовищі, так і усередині компанії), оцінки їх здійсненності в умовах підприємства, економічну оцінку їхнього освоєння, здатність персоналу (кваліфікований рівень) домогтися запланованого ефекту. Однією з ключових особливостей сучасної інноваційної організації є розвинені процеси придбання знань з досвіду й умінь співробітників і інших джерел, включаючи зовнішні, а також використання накопиченого інтелектуального потенціалу в підвищенні результативності діяльності.

При цьому інформаційні технології, організаційна структура і бізнеси-процеси, організаційна культура об'єднані для реалізації функцій управління знаннями.

Управління знаннями розглядається як технологія, що включає в себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють:

- пошук і добування знань з живих і неживих об'єктів (носіїв знань);
- структурування і систематизацію знань (для забезпечення їхнього зручного збереження і пошуку);
- аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій);
- відновлення (актуалізацію) знань;
- поширення знань;
- генерацію нових знань.

В даний час уже склалася певна структура управління знаннями. До основних її елементів віднесені наступні [6]:

- 1) управління інтелектуальним капіталом — авторськими правами, патентами, ліцензіями, використанням доходу й ін.;
- 2) виявлення, організація і поширення наявної в компанії інформації і реальних знань;
- 3) створення робочого клімату для поширення і передачі знань;
- 4) передача в компанію знань від акціонерів для створення інноваційної корпоративної стратегії.

Центральною задачею функції управління знаннями є виявлення і додаткове використання внутрішніх ресурсів на основі пошуку передового досвіду і неповторення вже пройденого.

Знання можуть являти цінність тільки в конкретному контексті. В останні десятиліття для створення методів ефективного управління знаннями по усьому світу були задіяні великі наукові колективи, розроблялися могутні експертні системи, системи штучного інтелекту, унаслідок чого у вузьких галузях були отримані разючі результати.

Для ілюстрації того, як це виглядає в сьогоdnішньому реальному житті наведемо приклад, почерпнутий з Інтернету. Шведська фірма по страхуванню перевезень Scandia скористалася системою по управлінню знаннями для поліпшення роботи співробітників відділу продажів. Менеджери відділу продаж не могли ефективно взаємодіяти з клієнтами, тому що вся інформація про замовників і продукти зберігалася в централізованих базах

даних, що не були зв'язані один з одним. Для відповіді на запит клієнта або для підготовки комерційної пропозиції співробітник відділу продажів витрачав занадто багато часу, вишукуючи інформацію з декількох баз даних. До того ж маса інформації зберігалася в звичайних картотеках. За два місяці було встановлено 800 персональних комп'ютерів і створена система управління знаннями. Тепер, спілкуючись із клієнтом по телефону чи при особистому візиті (з використанням персонального комп'ютера), співробітник відділу продажів бачить повну історію його ділових відносин з компанією Scandia на екрані комп'ютера. Сюди входить усе - від установленої корпоративної політики, знижок, що діють, і звітів про можливі збитки до повного переписування між клієнтом і компанією. У результаті клієнт швидко одержує точну і достовірну інформацію. Усе це стало можливим завдяки системі TotalDennis, розробленої на базі продуктів Microsoft.

Західні фахівці вважають, що внутрішній трансферт знань і менеджмент знань перетворюються у вирішальний фактор боротьби за конкурентноздатність [7].

Високий рівень адаптивності організації представляє здатність у відносно короткий період пропонувати своїм клієнтам нові вироби чи оновлені сервісні послуги під вимоги споживачів, що змінилися.

Організація повинна прагнути швидше конкурентів одержувати більше знань про характер свого зовнішнього і внутрішнього середовища, їхнього взаємозв'язку. Поза своєю границею організація повинна удосконалювати знання споживачів, постачальників, конкурентів, технології, економічної обстановки і т.д. У рамках своїх границь організація повинна прагнути до кращого розуміння джерел своїх компетенцій.

Необхідно додати, що в даний час зовнішнє середовище для організації стало більш однородною по напруженості конкурентних відносин. Якщо раніше конкурентноздатність вибудовувалася, у тому числі, і на ефективності систем просування товару по територіях, то в даний час будь-який товар можна одержати в будь-якому регіоні. Таке положення посилює вимоги до гнучкості, адаптивності, інноваційності поведінки організації. Тільки тоді організація здатна генерувати різноманіття товарів, і, головне, форм поведінки стосовно клієнта і на цьому будувати свою конкурентноздатність.

У цих умовах навіть невелике збільшення долі компанії на конкретному ринку вказує на високий рівень адаптивності, на високу розвиненість даної властивості організації.

Число і відносна важливість галузей і компаній, діяльність яких заснована на одержанні і використанні знань, неухильно зростає. Збільшення обсягів продажів у інфо-комунікаційному комплексі, фармацевтичній і іншій галузях обумовлено технологічними нововведеннями. Економічні системи розвинених країн стали інформаційно обумовленими. Тому організації повинні тепер конкурувати, використовуючи нове знання. Тому що це знання, досвід і навички поширені між організаціями на ринку нерівномірно, міжнародна конкурентноздатність залежить від наступності, здатності організації сприймати нові навички і знання в області виробництва й організації. В умовах усе більш нестабільного і невизначеного зовнішнього середовища стратегічні альянси є засобом, що допомагає організації в досягненні її стратегічних цілей.

У зв'язку з тим, що одержання організаційного знання стало значимою частиною організаційної культури, інновації розвиваються як усередині організації, так і в результаті міжорганізаційного співробітництва. Ці інновації містять у собі багато чого, починаючи з нових стратегій і закінчуючи новою продукцією і шляхами управління організацією. Стратегічні альянси є для організацій інноваційним способом одержання знань. Організації зі стратегічною орієнтацією на нові товари або імітацію лідерів ринку є найбільше ймовірними партнерами для створення альянсу з метою одержання знань. У випадку розвитку нових технологій спільні підприємства - сама придатна структурна форма альянсу з

кількох причин. По-перше, спостерігається відносно менший небажаний витік інформації, якщо одержання знань відбувається у відособленому від материнських компаній підприємстві. По-друге, представляється, що в результаті одержання знань від інших організацій поліпшуються фінансові показники організацій-партнерів.

Грунтуючись на новому знанні, менеджери можуть краще визначити потреби організації надалі при одержанні знань від інших організацій і скласти плани по досягненню цілей одержання знань. Це дозволить поліпшити результати діяльності організації в умовах динамічного, невизначеного глобального зовнішнього середовища.

### **Література:**

1. Бир С. Мозг фирмы. — М., 1982.
2. Варнеке Х-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие./пер. с нем. — М.: Маик, 1999.
3. Мескон А. и др. Основы менеджмента. — М., 1993.
4. Варден С. Хаос торговли. — М.: ИК Аналитика, 2000.
5. Ойхман Е.Г. Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационной технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997.
6. Мильнер Б.З. Управление знаниями — вызов XXI века//Вопросы экономики. — 1999. — № 9. — с. 112.
7. Крог фон Г., Кене М. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы//Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 4. — с. 74—78.
8. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде// Менеджмент в России и за рубежом №6 / 2000
9. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. — СПб: Питер, 2002. — 1120с.