УДК 658.518.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-30>

Пивоварова І. М.

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

У статті розглянуто значення категорії «знання» для підприємств, діяльність яких заснована на нематеріальному виробництві та використанні знань як виключного ресурсу діяльності. Структуровані визначення управління знаннями з позиції ознак процесу. Здійснено систематизацію підходів до трактування поняття «знання підприємства». Запропоновано доповнення класифікації знань підприємства різноманітним знань професійного спрямування. Наведені особливості здійснення управління знаннями з урахуванням різноманітності знань, якими оперує підприємство, що надає професійні послуги. Наводиться опис етапів управління знаннями з урахуванням видів знань підприємств, які здійснюють професійну діяльність. Структуровані принципи управління знаннями за різними видами знань професійного спрямування.

Ключові слова: управління знаннями, знання, ресурс, актив, управління підприємством.

Постановка проблеми. Знання цінувалися у всі часи, а кожна епоха має свої надбання знань, які стали основою для майбутнього розвитку. За всіх часів актуальним залишається вислів «хто володіє знаннями, той володіє світом», проте визнання знань як самостійної економічної категорії відбулося відносно недавно. З середини другої половини минулого століття відбувається активне наукове дослідження знань. Знання розглядаються як один із визначальних факторів для отримання конкурентних переваг. Домінуюча теоретична основа сучасного стратегічного управління – ресурсна теорія – стверджує, що саме ресурси як запаси, які можна використати

в разі потреби, виступають джерелом довгострокових та важко відтворюваних конкурентних переваг підприємства. За таких умов акценти зміщуються та стає актуальним управління ресурсним портфелем підприємства. При цьому знання стають особливим ресурсом підприємства і здатні забезпечити компанію стійкими конкурентними перевагами.

Проте майже вся дискусія, яка ведеться, має узагальнюючий характер, без виокремлення особливостей галузей діяльності або для підприємств матеріального виробництва, майже не ведеться розроблення управління знаннями для підприємств, що в основі своєї діяльності повністю вико-

ристовують нематеріальний актив, за винятком наукової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління знаннями як окрема галузь управлінської діяльності останнім часом досліджується в численних наукових роботах вітчизняних та зарубіжних учених, таких як А.Е. Воронкова, О.В. Кендюхов, О.В. Корнева, Б.З. Мільнер, А.П. Дресвянников, Н. Нонака, В. Альберт, Н. Хедоурі та інші. Напрацьовано багато підходів до визначення як самого поняття, так і технологій та методів здійснення відповідного процесу на підприємстві. Дослідженню питання сутності «знання» як економічної категорії присвятили свої праці Т. Девенпорт, М. Полані, І. Нонака, К. Вііг, Д. Стенмарк, Б. Мільнер, М. Марінічева, Т. Гаврилова, А. Воронкова, І. Журавковська та інші. Аналіз літератури з цієї проблематики засвідчує наявність різних поглядів щодо визначення цього поняття, що проявляється в різноманітності визначень та відсутності однотайності в цьому питанні. Водночас сьогодні відсутній цілісний погляд на цю сферу управлінської діяльності. Як зазначає П. Друкер, найголовніший ресурс, що відрізняє бізнес та забезпечує вирішальні конкурентні переваги, – це специфічні виробничі та управлінські знання, які використовуються під час ведення бізнесу. Саме тому для підприємств, які в своїй діяльності використовують знання як єдиний ресурс, першочерговими серед управлінських завдань є здійснення управління знаннями.

Мета статті полягає у визначенні особливостей управління знаннями на підприємствах, що надають професійні послуги.

Виклад основного матеріалу. За визначенням Європейського керівництва управління знаннями, «знання» – це комбінація даних та інформації, до яких додано думки, майстерність та досвід експерта, що в результаті дає цінний актив, який може бути використано для допомоги в прийнятті рішень [5]. З позиції ресурсної теорії знання належать до такої ресурсної категорії, як стратегічний актив, що забезпечує компанію стійкими конкурентними перевагами [6]. Однак для того, щоб використати можливості, які закладені у ресурсі

«знання», та отримати позитивний результат, необхідно здійснювати системне та усвідомлене управління знаннями підприємства.

У таблиці наводяться визначення поняття «управління знаннями», які за своєю ознакою належать до процесного виду управління знаннями.

Різні автори підкреслюють системність процесу управління знаннями, націленість на результат за рахунок створення відповідних умов та наводять складники процесу управління знаннями. Однак більшість тем досліджень стосуються матеріального виробництва, при цьому залишаючи менше уваги підприємствам, які здійснюють діяльність на нематеріальних ресурсах. До таких підприємств відносять підприємства у галузі професійних послуг, діяльність яких повністю заснована на використанні спеціальних, професійних знань. Здійснення управління знаннями для таких підприємств є обов'язковою складовою частиною управлінської діяльності, адже знання для них – основний ресурс, від якого залежить якість послуг, рівень серед конкурентів та рівень прибутку.

Знання підприємств класифікуються за різними ознаками, ми пропонуємо доповнити класифікацію за ознакою професійності:

а) професійно-загальні знання – це знання, які є обов'язковими для набрання статусу професійності в певній галузі. Наприклад, це знання в галузі права, знання в бухгалтерській сфері, аудиторській, архітектурній;

б) професійно-особисті знання – це знання, які накопичені особою та об'єднують особистий досвід у професійній діяльності із професійно-загальними знаннями;

в) професійно-практичні знання – це знання, які містяться в результатах професійної, але не є обов'язковими для отримання професійної категорії.

Це означає, що управління знаннями на підприємствах, що надають професійні послуги, має бути розроблено з урахуванням особливостей кожного виду знань.

Професійна діяльність передбачає надання послуг із використанням професійних знань, а

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «Управління знаннями»

Б.З. Мільнер	визначає управління знаннями як процес додавання реальних цінностей до інформації за допомогою її фільтрації, синтезу, узагальнення і представлення у вигляді, який допомагає людям набутти необхідні знання [11]
У. Букович	управління знаннями визначає як формальний процес, який полягає в оцінці організаційних процедур, людей і технологій та у створенні системи, яка використовує взаємозв'язки між цими компонентами з метою представлення потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що приводить до підвищення продуктивності організації [1]
Д. Костигін	визначає, що управління знаннями – це процес, який дає змогу отримувати, інтегрувати, трансформувати, застосовувати і поширювати знання всіх типів і видів із метою вирішення актуальних проблем, задоволення потреб та створення нових можливостей [2]
А. Воронкова	визначає управління знаннями як процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства [3]
Д. Кудрявцев	визначає управління знаннями у контексті забезпечення конкурентних переваг [4], і це означає, що управління знаннями є процесом розвитку знань із метою посилення конкурентних позицій на ринку через використання знань як особливого колективного та індивідуального ресурсу
Дж. Харрінгтон	це систематичні процеси, завдяки яким ідентифікуються, створюються, зберігаються, розподіляються та застосовуються необхідні для успіху організації знання [7]
Т. Стюарт	це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які працівники можуть створювати, удосконалювати і застосовувати [8]
Д. Скирме	це чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування та експлуатації з метою досягнення цілей організації [9]
Ю. Вовк	процес, що є послідовністю певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності. Визначено послідовність етапів процесу управління знаннями [10]

Таблиця 2

Систематизація класифікаційних підходів та групування знань підприємства

Класифікаційна ознака	Різновиди знань підприємства	Зміст	Групування знань на підприємстві	Автор
За ступенем формалізації	Формалізовані	Знання, які ми знаємо та можемо їх формалізувати (записати, розказати) та передати	Довідникова інформація, бази даних, методичні матеріали, положення специфікації продукції	Полані
	Неформалізовані	Неусвідомлені знання. Ми не знаємо, що ми знаємо	Індивідуальні особливості під час виготовлення кінцевого результату, особисті причинно-наслідкові зв'язки	
За ступенем явності	Явні	Знання набули форми вираження	Формули, методичні рекомендації, статті, внутрішній кодекс поведінки	Нонакі Takeuchi
	Неявні	Знання, які не можуть отримати вираження у формі	Професійна майстерність	
	Явні	Описано формальною мовою		Давенпорт Прусак [12]
	Неявне	Мовчазне знання		
За операційною ознакою	Декларативні	Факти та інформація	Такими є знання, які спочатку вивчаються особою, а потім на практиці стають механічним виконанням дій у заданому порядку. Наприклад, це знання програми, дії із якої переходять у звичайні механічні вчинки	Андерсон
	Процедурні		Коли навички як когнітивний ресурс переходять у стадію автоматичного виконання	

Джерело: систематизовано автором

тому управління знаннями для таких підприємств має особливе значення. Процес управління знаннями передбачає такі етапи, як:

- відбір знань, які використовуються під час кожного замовлення;
- оцінка якості ресурсу, тобто знань, які використовуються під час надання послуги;
- розвиток знань, розширення та удосконалення знань;
- оцінка результату, який отриманий на основі використання знань підприємства.

Під час управління професійно-загальними знаннями, які знаходяться у різних професійних базах даних, професійній літературі, є необхідним відстеження оновлень професійної інформації для того, щоб зберігати професійні послуги на якісному рівні та надавати послуги з урахуванням професійної повноти. Підтримка професійно-загальних знань у стані новизни дає змогу підприємству надавати високоякісні послуги, мати репутацію професіонала і тим самим отримувати збільшену вигоду від надання послуг.

Управління професійно-особистими знаннями передбачає вплив на особу-носія знань, а тому під час діяльності в цьому напрямі часткова увага приділяється персоніфіковано працівнику, від його особистих якостей та можливостей залежить

розвиток знань. При цьому важливо відзначити, що послуги завжди мають у своєму складі особливості спеціаліста, який їх надає. Тому відбір на початковому рівні професійно-особистісних знань – це оцінка професійних якостей спеціаліста, який надає послуги, та його персоніфікованих якостей. Розвиток професійно-особистісних знань – це розвиток особи, яка надає послуги, що відбувається на основі розширення досвіду та професійної інформації, яка надалі буде використовуватися спеціалістом для надання послуги. Оцінка результатів розвитку відбувається через оцінку послуги, яка надана спеціалістом у певний проміжок часу, що дає можливість оцінити зміни в професійно-особистих знаннях.

Управління професійно-практичними знаннями – це діяльність, яка спрямовується на відстеження професійної діяльності іншими спеціалістами в цій галузі, ознайомлення з результатами їхньої діяльності. Для окремих напрямів професійної діяльності ознайомлення із результатами можливе, це, наприклад, галузь права, аудиторська практика, архітектурна діяльність, а для окремих напрямів це ускладнено обмеженнями комерційної таємниці. Але спеціалісти діляться професійними здобутками у спеціальній формі, що позбавлена персоніфікованої комерційної інформації і містить

Таблиця 3

Принципи управління знаннями за різними видами професійних знань

Етап управління / вид знань	Професійно-загальні	Професійно-особисті	Професійно-практичні
Відбір початковий	Відповідно до професійного рівня	Вимоги до рівня спеціаліста	Відбір кращої практики (всередині підприємства та у відкритому доступі)
Оцінка поточних	Оцінка якості та достатності обсягу	Оцінка результатів роботи на поточний момент	Оцінка існуючих результатів роботи спеціаліста, підприємства
Розширення, удосконалення	На основі оновлення БД, відстежування новизни	Підвищення кваліфікації (особисте, за вимогою підприємства, галузі)	Відстежування практики в галузі, відбір нового, удосконаленого
Оцінка результату	Оцінка результату, в якому присутні нові знання	Оцінка результатів після отримання нових знань	Застосування у поточній діяльності, оцінка різниці до застосування та після

Джерело: розроблено автором

лише професійну галузеву інформацію, це притаманно бухгалтерській діяльності.

Отже, система управління знаннями для підприємств, діяльність яких заснована на використанні знань як єдиного джерела ресурсу, має бути для них обов'язковою в системі здійснення управління підприємством та враховувати різні види знань, якими оперує підприємство, з метою підвищення рівня ефективності використання ресурсу і, як наслідок, покращення економічних показників діяльності підприємства.

Висновки і пропозиції. Поточні наукові розробки в управлінні знаннями є суттєвими, проте ще залишаються питання, що потребують розроблення, серед таких – управління знаннями для

компаній, які здійснюють професійну діяльність, засновану на знаннях. Для таких підприємств використання управління знаннями в загальній структурі управління має статус обов'язкового, оскільки знання для таких підприємств – це виключний ресурс, на якому заснована діяльність і від якого повністю залежить результат підприємства як у вигляді продукту, що вони виробляють, так і у вигляді економічної вигоди, яку вони отримують. Отже, подальшими кроками має стати розроблення моделі управління знаннями з урахуванням особливості діяльності підприємств, що надають професійні послуги та діяльність яких повністю базується на професійних знаннях у певній галузі.

Список використаних джерел:

1. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию Москва : Изд-во ИНФРА-М, 2002. 504 с
2. Костыгин Д. Управляешь знаниями – управляешь миром. *Экономист*. 2005. № 4. С. 4–5
3. Воронкова А.Е. Диагностика stanu підприємства: теорія і практика : монографія / за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Харків : Вид. дім "ІНЖЕК", 2008. 520 с.
4. Кудрявцев Д. Многогранность управления знаниями на предприятии. URL: http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.shtml (дата звернення: 11.12.2020).
5. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 1: Knowledge Management Framework. URL: <https://arielsheen.com/index.php/2019/10/29/notes-on-european-guide-to-good-practice-in-knowledge-management-part-1-knowledge-management-framework> (дата звернення: 12.12.2020).
6. Смоляр Л.Г. Коба Н.В. Знання як стратегічний ресурс сучасного підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка» Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628, С. 641–647.
7. Харрингтон, Дж. Совершенство управления знаниями. Москва : Стандарты и качество, 2008. 272 с.
8. Андросюк. Креативная экономика. 2007. № 3. URL: <http://www.creativeconomy.ru> (дата звернення: 12.12.2020).
9. Skyrme D. Information Resources Management URL: <http://www.skyrme.com/kmbasics/glossary.htm#KM> (дата звернення: 12.12.2020).
10. Вовк Ю.Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu_2013_23.17_56 (дата звернення: 12.12.2020).
11. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. Москва : ИНФРА-М, 2003. С. 117.
12. Davenport Th.H. Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know. Harvard Business School Press Boston, 2000. 240 p.
13. Nonaka I. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Harvard Business Review*, November-December. 1991. № 22(28). Pp. 40–44
14. Майкл Полани. Личностное знание. Москва : Прогресс, 1985. 344 с.
15. Наливайко А.П. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А.П. Наливайко О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с

References:

1. Bukovych U. (2002) *Upravlenye znanyyamy: rukovodstvo k deystviyu* [Knowledge management: a guide to action]. U. Bukovych, R. Uyll'yams. Moscow: Yzd-vo YNFRA-M, 504 . (in Russian)
2. Kostyhyn D. (2005) *Upravlyaesh znanyyamy – upravlyaesh myrom* [You control knowledge – you control the world]. *Ekonomyst*, no. 4, pp. 4–5. (in Russian)
3. Voronkova A.E. (2008) *Diahnostyka stanu pidpryyemstva: teoriya i praktyka* [Diagnosis of the state of the enterprise: theory and practice]. Kharkiv: Vyd. dim "INZhEK", 520 p. (in Ukrainian)
4. Kudryavtsev D. *Mnoghorrannost' upravlenyya znanyyamy na predpryyatyy* [Versatility of knowledge management in the enterprise]. Available at: http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.shtml (accessed 11 December 2020) (in Russian).
5. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 1: Knowledge Management Framework. Available at: <https://arielsheen.com/index.php/2019/10/29/notes-on-european-guide-to-good-practice-in-knowledge-management-part-1-knowledge-management-framework/> (accessed 12 December 2020) (in English)
6. Smoliar L.H. Koba N.V. (2008) *Znannia yak stratehichnyi resurs suchasnoho pidpryyemstva* [Knowledge as a strategic resource of a modern enterprise]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 628, pp. 641–647.
7. Kharrynhton, Dzh. (2008) *Sovershenstvo upravlenyya znanyyamy* [Perfection of knowledge management]. Moscow: Standarty y kachestvo, 272 p. (in Russian)
8. Androsyuk (2007) *Kreatyvnaya ekonomika* [Creative economy]. No. 3. Available at: <http://www.creativeconomy.ru> (accessed 12 December 2020). (in Russian).
9. Skyrme D. Information Resources Management. Available at: <http://www.skyrme.com/kmbasics/glossary.htm#KM> (accessed 12 December 2020) (in English)
10. Vovk Yu.Ya. (2013) *Protes upravlinnya znanyyamy pidpryyemstva ta yoho osoblyvosti* [The process of knowledge management of the enterprise and its features]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, no. 23.17, pp. 343–352 pp. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu_2013_23.17_56 (accessed December 12 2020). (in Ukrainian)
11. Mylner B.Z. (2003) *Upravlenye znanyyamy: Evolyutsyya y revolyutsyya v orhanyzatsyy* [Knowledge management: Evolution and revolution in the organization]. Moscow: YNFRA-M, 117p (in Russian).
12. Davenport Th.H. (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What they*. Harvard Business School Press Boston, 240 p.
13. Nonaka I. (1991) *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. *Harvard Business Review*, no. 22 (28), pp. 40–44. (in English)
14. Maykl Polany (1985) *Lychnostnoe znanye* [Personal knowledge]. 344 p. (in Russian).
15. Nalyvajko A. (2014) *Strategichne upravlennya znanyyamy pidpryyemstva* [Strategic management of business knowledge] Kyiv National Economic University Vadym Hetman. KNEU, 445p. (in Ukrainian)

Пивоварова И. Н.

Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ

Резюме

В статье рассмотрено значение категории «знание» для предприятий, деятельность которых основана на нематериальном производстве, а также с использованием знаний как исключительного ресурса деятельности. Структурированы определения управления знаниями с позиции свойств процесса. Систематизированы подходы к определению понятия «знания предприятия». Предложено дополнить классификацию знаний предприятия разновидностью знаний профессионального направления. Представлены особенности совершения управления знаниями с учетом разновидности знаний, которыми оперирует предприятие, предоставляющее профессиональные услуги. Приведено описание этапов управления знаниями с учетом видов знаний предприятий, которые осуществляют профессиональную деятельность. Структурированы принципы управления знаниями в соответствии с видами знаний профессиональной направленности.

Ключевые слова: управление знаниями, знания, ресурс, актив, управление предприятием.

Pyvovarova Iryna

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

PECULIARITIES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR ENTERPRISES OF PROFESSIONAL SERVICES

Summary

The article considers the importance of the category of "knowledge" for enterprises whose activities are based on intangible production and use of knowledge as an exclusive resource of activity. Structured definitions of knowledge management from the standpoint of process features. The systematization of approaches to the interpretation of the concept of "enterprise knowledge" is carried out. An addition to the classification of knowledge of the enterprise is proposed, namely the type of professional knowledge, which includes professional and general knowledge, professional and personal knowledge and professional and practical knowledge. Features of knowledge management are presented taking into account the types of knowledge operated by the enterprise providing professional services, namely for management of professional and general knowledge which are in various professional databases, professional literature knowledge involves the impact on the person-carrier of knowledge, and therefore in activities in this direction, partial attention is paid to the personalized employee and his personal qualities and capabilities depend on the development of knowledge and management of professional and practical knowledge is an activity that is aimed at tracking the professional activities of other specialists in this field, acquaintance with the results of their activities. The description of stages of knowledge management taking into account types of knowledge of the enterprises which are carrying out professional activity is resulted. Structured principles of knowledge management for different types of professional knowledge. Describes the stages of knowledge management with actions to be taken in accordance with each type of professional knowledge. The author proposes the principles of knowledge management that apply to each of the stages, namely the selection of information, assessment of the current state, improvement and evaluation of results taking into account each type of knowledge of the enterprise, namely for general professional information, personal knowledge and professional practical knowledge.

Keywords: knowledge management, knowledge, resource, asset, enterprise management.