

Batalov, D. A., and Riabyntseva, M. S. "Metody i instrumenty operativnogo i strategicheskogo kontrollinga" [Methods and tools of operational and strategic controlling]. *Nauchnyy zhurnal Kub-GAU*, no. 67 (03) (2011): 1-8.

Biliar, A. I. "Stratehichni karty yak instrument realizatsii stratehii" [Strategic maps as a tool to implement the strategy]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»*, no. 7 (25) (2010): 83-91.

Chuvashilova, M. V. "Instrumentariy kontrollinga promyshlennogo predpriyatiya" [Instrumentation controlling industrial enterprise]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 1 (21) (2013).

Dolinskaya, R. G., and Mishchenko, V. A. *Kontrolling v deystvii* [Controlling in action]. Kharkiv: ID «INZhEK», 2008.

Ivanova, V. I., Yakovenko, K. V., and Tomakh, V. V. *Kontrolinh* [Controlling]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2011.

Khodzytska, V. V. "Stratehichniy kontrolinh yak metodychniy instrumentarii stratehichnoho upravlinnia vytratamy" [Strategic controlling as methodological tools of strategic cost management]. *Oblik i finansy. Ekonomika ta menedzhment*, no. 4 (66) (2014): 146-153.

Maslak, O. I., and Kviatkovska, L. A. "Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva" [The main stages of evaluating potential strategic enterprises]. *Rehionalna ekonomika*, no. 12 (2012): 91-97.

Osipchuk, N. V. "Kontrolling i ego mesto v sisteme menedzhmenta" [Controlling and its place in the management system]. *Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ekonomika*, no. 3 (2013): 88-90.

Pshinokova, I. V., and Ignateva, O. I. "Sistematzatsiya funktsiy strategicheskogo i operativnogo kontrollinga" [Ordering of functions of strategic and operational controlling]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 5 (154) (2013): 122-125.

Rusanovska, O. A. "Systematyzatsiia metodiv ta instrumentiv operativnoho kontrolinhu na pidpriemstvi" [Organizing methods and tools of operative controlling in the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 789 (2014): 142-151.

Semenov, H. A., and Kozub, O. V. *Udoskonalennia upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy na zasadakh kontrolinhu* [Improvement of industrial enterprises on the basis of controlling]. Zaporizhzhia, 2011.

Shliakhta, O. M. "SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva" [SWOT-analysis as a tool for strategic management of the company]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 68 (2012): 301-309.

Vasilev, P. L. "Mekhanizm strategicheskogo kontrollinga v upravlenii konkurentosposobnostyu predpriyatiya" [The mechanism of strategic controlling in the management of competitiveness of the enterprise]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 4 (36) (2014).

УДК 658:001.330

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В КОРПОРАЦІЯХ

© 2015 БУТЕНКО Н. Ю.

УДК 658:001.330

### Бутенко Н. Ю. Управление знаниями в корпорациях

У сучасних умовах знання стають найважливішим ресурсом організації. Специфіка знань як об'єкта управління обумовлює багато проблем, з якими зіштовхуються організації. Багаторівнева структура управління знаннями в корпораціях створює необхідність диференціації підходів до використання методів та конкретних заходів управління. Умовою формування корпоративних знань є формалізація індивідуальних знань та збереження їх у певному форматі. У процесі управління знаннями в корпораціях можна виокремити теоретичні, методичні та практичні проблеми, які пов'язані з відсутністю узгодженого теоретичного підґрунтя управління знаннями в корпораціях; з недосконалістю механізмів формування, накопичення, передачі та використання організаційного знання та з відсутністю системного підходу до процесу управління знаннями в корпораціях.

**Ключові слова:** організаційні знання, види знань в організації, управління знаннями, рівні управління, інтереси стейкхолдерів.

**Бібл.:** 9.

**Бутенко Наталія Юрївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

**E-mail:** pux\_box@voliacable.com

УДК 658:001.330

### Бутенко Н. Ю. Управление знаниями в корпорациях

В современных условиях знания становятся важнейшим ресурсом организаций. Специфика знаний как объекта управления обуславливает множество проблем, с которыми сталкиваются организации. Многоуровневая структура управления знаниями в корпорациях создает необходимость дифференциации подходов к использованию методов и конкретных приемов управления. Условием формирования корпоративного знания является формализация индивидуального знания и сохранение его в определенном формате. В процессе управления знаниями в корпорациях можно выделить теоретические, методические и практические проблемы, которые связаны с отсутствием единства в теоретических аспектах управления знаниями; с несовершенством механизмов формирования, накопления, передачи и использования знаний и с отсутствием системного подхода в процессе управления знаниями в корпорациях.

**Ключевые слова:** организационные знания, виды знаний в организации, управление знаниями, уровни управления, интересы стейкхолдеров.

**Библ.:** 9.

**Бутенко Наталья Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Киевский национальный экономический университет имени В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

**E-mail:** pux\_box@voliacable.com

UDC 658:001.330

### Butenko N. Yu. Knowledge Management in Corporations

In modern conditions, knowledge becomes a vital resource for organizations. The specificity of knowledge as management object causes a multitude of problems facing an organization. Multi-level structure of knowledge management in corporations generates the need for differentiated approaches to the use of methods and particular techniques of management. A condition of formation of corporate knowledge is a formalization of individual knowledge, which is saved in the specified format. In the process of knowledge management in corporations one can allocate the theoretical, methodological and practical problems related to the lack of unity in the theoretical aspects of knowledge management; to the imperfection mechanisms for creating, accumulating, transferring and using knowledge, and the absence of a systematic approach in the process of knowledge management in corporations.

**Key words:** organizational knowledge, types of knowledge in organization, knowledge management, levels of management, interests of stakeholders.

**Bibl.:** 9.

**Butenko Nataliia Yu.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03680, Ukraine)

**E-mail:** pux\_box@voliacable.com

**П**ід управлінням знаннями розуміють процес, у ході якого свідомо створюється, структурується й використовується база даних корпорації. Щоб управляти знаннями, необхідно чітко усвідомлювати таке: які знання потрібні корпорації зараз і які будуть потрібні в майбутньому; хто в корпорації має знання; де вони зберігаються; як забезпечується обмін знаннями; як знання створюються; як вони передаються; як вони поновлюються; хто ще їх потребує; як організований доступ до знань, що зберігаються; які з них мають найбільшу цінність; скільки коштують всі ці знання; чи використовуються вони там і тоді, де й коли повинні використовуватися.

Важливо звернути увагу на стратегічну спрямованість менеджменту знань, оскільки його розвиток і впровадження визначають майбутнє організації, формування її організаційної культури, використання нових моделей поведінки на ринку і конкуренції. Основною ж метою системи управління знаннями є трансформація окремих частин інформації як організованого набору даних в знання, як сукупність закріплених у свідомості та мисленні фактів дійсності, що відносяться до тієї або іншої сфери діяльності.

Програмне управління знаннями стає провідною діяльністю менеджменту в організаціях, а формування системного підходу та використання стратегічного управління знаннями визначають конкурентоспроможність організації. У сучасних умовах намітилося зрушення від внутрішньої спрямованості управління знаннями, пов'язаної з традиційною концепцією інноваційного менеджменту, що має справу переважно із внутрішньокорпоративними НДДКР, до зовнішньої спрямованості, що містить у собі маркетинг, взаємодію із клієнтами, бенчмаркінг, обмін інформацією із зовнішніми контрагентами.

Проблема впровадження концепції управління знаннями в стратегічний процес є багатогранною та на сьогодні майже невичерпною як у науковому, так і в прикладному аспектах. Незважаючи на активну розробку теоретико-методологічних засад менеджменту знань (у т. ч. у напрямках уточнення та уніфікації понятійно-категоріального апарату, виявлення джерел знань та створення дієвих механізмів управління ними на підприємствах і в організаціях), залишаються дискусійними питання організації системи управління знаннями на підприємстві, визначення критеріїв успішності (або неуспішності) управління знаннями, формування архітекτονіки, а також «кортежу переваг» знань підприємств з «виходом» на формування стратегічних компетенцій тощо. Проте не можна не визнати, що концепція управління знаннями в корпораціях є сьогодні невід'ємною складовою стратегічного процесу, та її впровадження створює об'єктивні передумови для набуття стійких конкурентних переваг, що особливо важливо за умов непередбачуваних змін ринкового середовища. Таким чином, можна цілком впевнено говорити про те, що в сучасних корпораціях впровадження, підтримання та розвиток системи управління знаннями, де головний акцент робиться на персонал та активізацію людських ресурсів, створює міцне підґрунтя для ефективного перетворення інформації, якою володіє кожний окремих

співробітник компанії, у стратегічний нематеріальний актив корпорації (специфічні, унікальні, рідкісні знання), який і буде ключовим фактором успіху у конкурентній боротьбі в умовах розвитку «нової» економіки. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання визначення особливостей управління знаннями в корпораціях, рівнів, що мають охоплювати цю систему, ідентифікація зацікавлених і залучених до процесу управління знаннями груп стейкхолдерів. Це означає необхідність подальшого розвитку загальної концепції управління знаннями в корпораціях.

Сьогодні вітчизняна й закордонна теорія й практика мають у розпорядженні різні підходи й методи управління, що використовуються для рішення завдань розвитку інтелектуального капіталу в цілому й управління знаннями зокрема. Дослідженням і розробкам в галузі управління знаннями присвячені роботи Б. З. Мільнера, У. Буковіча, Р. Уільямса, І. Нонака, Х. Такеучі, П. Сенге, Т. Стюарта, М. К. Румізен, К. Ніоелла, Д. Сміта, А. Пруссака, А. І Каптерева, Л. Черняка, І. Хмелькова, А. І. Федулової, М. А. Ярушиної, М. А. Женчура та ін.

Сучасний стан у галузі управління знаннями можна охарактеризувати, з одного боку, підвищеним інтересом бізнесу та, з іншого боку, відсутністю розробленої й перевіреної практикою цілісної системи, зумовленою різноманіттям підходів, методів, технологій управління знаннями, що пропонуються у закордонній та вітчизняній літературі.

**В** Україні розвиток теорії та практики управління знаннями має свої особливості. Недолік інформації про основи теорії й практики управління знаннями часто призводить до неоднозначності трактувань основних понять (під управлінням знаннями розуміють різні поняття й процеси, або не пов'язані з ним, або такі, що належать до нього як складові елементи). До управління знаннями відносять процеси, пов'язані або тільки з розвитком інформаційних технологій, у тому числі схем для оптимізації документообігу, зберігання інформації і її пошуку, або тільки з підвищенням кваліфікації персоналу тощо.

Незважаючи на значну кількість проведених досліджень, багато теоретичних, методологічних і методичних аспектів здійснення процесу управління знаннями розкриті не повною мірою. Існуючий понятійний апарат не уніфікований і характеризується розпливчастістю термінології. Відсутність системного підходу до процесу управління знаннями в корпораціях та практичних рекомендацій з оцінки результативності даного процесу призводить до зниження ефективності системи управління в цілому, оскільки застосовувані інструменти не забезпечують збалансованого організаційного розвитку корпорацій.

Таким чином, дослідження особливостей управління знаннями і створення системи управління знаннями в корпораціях різного типу являє собою актуальне для науки й практики завдання.

*Метою цієї статті є визначення проблем методологічного та практичного характеру в процесі управління знаннями в корпораціях як суб'єктах господарювання.*

Як гіпотеза загального дослідження висувається припущення про безпосередній зв'язок ефективності діяльності корпорації з процесами управління знаннями, що, своєю чергою, може служити інструментом узгодження конфліктів інтересів між різними групами стейкхолдерів.

**А**мериканська рада з продуктивності та якості відносить до управління знаннями досить широке коло видів діяльності, серед яких: обґрунтування загальної стратегії бізнесу, розповсюдження передового досвіду, навчання персоналу, отримання знань про клієнтів, управління інтелектуальними ресурсами, формування та впровадження широкого спектра інновацій тощо.

За визначенням Д. Е. О'Лірі, менеджмент знань являє собою встановлений в корпорації порядок роботи з інформаційними ресурсами для полегшення доступу до знань і повторного їх використання за допомогою сучасних інформаційних технологій. Звідси одна з основних цілей корпоративного менеджменту: зробити знання доступними й такими, що можна використовувати повторно на усіх рівнях корпорації. На думку російського дослідника К. Чернікова [7, с. 14–18], управління знаннями можна визначити як «розробку та впровадження процесів накопичення, кодифікації, представлення у доступній формі та використання наявних відкритих знань, а також утворення нових; розробку та впровадження процесів пошуку, кодифікації та використання прихованих знань».

Деякі автори [1, с. 18–24] наголошують на необхідності включення в систему управління знаннями складових щодо захисту знань, оновлення та розвитку знань, а також інтеграції накопичених і нових знань. В основу ж управління знаннями покладено процес формування знань, що означає виявлення інформаційних джерел, отримання інформації від них, вивчення, структурування і трансформацію інформації в знання, а також їх відтворення. Управління знаннями розглядається також як відносно новий (розповсюджується з кінця 20 століття) напрям у менеджменті та як напрям в інформатиці для підтримки процесів утворення, розповсюдження, обробки та використання знань усередині організації [4, с. 18].

Таким чином, можна говорити про наявність двох основних підходів до визначення управління знаннями, а саме: 1) підхід, який покладає в основу розвиток і використання інформаційних технологій; 2) підхід, який закладає в основу організаційні аспекти створення конкурентних переваг на базі організаційних знань.

Головна мета управління знаннями – це створення нових і могутніших конкурентних переваг шляхом досягнення «цілей організації за рахунок формування передумов для свідомої, фахової діяльності усіх підсистем корпорації щодо визначених напрямків розвитку, а також створення інформаційної бази забезпечення цієї діяльності» [8, с. 157].

Досвід роботи провідних світових та вітчизняних підприємств засвідчує, що ефективність системи управління знаннями напряму впливає на успішність розвитку підприємства, підтвердженням чому виступає все-світньо відома система збалансованих показників (BSC).

Однією з невід'ємних складових цієї системи є проекція «навчання та розвиток», в основі якої – показники навчання та розвитку персоналу підприємства. Поступово концепція управління знаннями набуває практичних обрисів у системі управління сучасними організаціями та сприяє формуванню конкретних результатів на шляху забезпечення конкурентоспроможності та успішності розвитку вітчизняних корпорацій.

Взагалі система управління знаннями поєднує багато складових, взаємна узгодженість яких суттєво впливає на результати управлінської діяльності.

Управління знаннями охоплює такі компоненти: стимулювання приросту знань; відбір й акумулювання значимих відомостей із зовнішніх стосовно даної організації джерел; збереження, класифікація, трансформація, забезпечення доступності знань; поширення й обмін знань, у тому числі в межах організації; використання знань у ділових процесах, у тому числі в процесі прийняття рішень; втілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні; оцінка знань, вимір і використання нематеріальних активів організації; захист знань.

**Т**реба також розуміти, що управління знаннями не може існувати само по собі, окремо від інших гілок менеджменту та інших видів діяльності в організації. Але як саме відбувається взаємодія різних рівнів управління в цілому та управління знаннями, залишається недоопрацьованим питанням. На шляху впровадження системи управління знаннями в організації постають різні перешкоди, які потребують особливих підходів до їх вирішення. Ці складнощі обумовлені багатьма чинниками системи управління знаннями. Передусім до них можна віднести об'єктивно-суб'єктивну складову управління знаннями та особливості об'єкта управління.

Специфіка знань як об'єкта управління обумовлює безліч проблем, з якими зіштовхується організація, навіть за умов цілеспрямованої управлінської діяльності. Кожен крок управління знаннями в корпорації містить у собі безліч технологічних підходів, пов'язаних з неоднорідністю знань, а також з особливостями носіїв, споживачів і користувачів знань – конкретних працівників. Така множинна система змінних у кожній організації й у кожен проміжок часу обумовлює необхідність створення мобільної системи управління знаннями та використання системного підходу до управління знаннями в корпораціях.

Предмет управління знаннями є настільки детальним, що вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та персональної політики. Реалізація цієї діяльності також передбачає формування нових навичок і вмій, як у керівництва, так і у окремих співпрацівників.

Управління знаннями організації ідентифікують за такими рівнями [6, с. 167]:

- 1) окремих індивідуумів (особистий);
- 2) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональний);
- 3) співтовариств (проектних груп) організації (проблемно-цільовий);

- 4) організації (стратегічний);
- 5) міжорганізаційний (зовнішній аспект).

Але така класифікація, на наш погляд, охоплює декілька критеріальних підходів і потребує уточнення для практичного використання.

Формування знань в корпораціях відбувається на індивідуальному (особистісному), груповому та корпоративному рівнях. Можна також виокремити ще один, специфічний для корпорацій рівень – рівень стейкхолдерів. Такий розподіл обумовлений методами, термінами, тривалістю та підходами у формуванні знань, а також суб'єктом, що використовує їх. Різниця пов'язана також зі специфічними групами знань та підходами до управління такими знаннями.

**В**ажливою складовою організаційних знань є ті знання, що знаходяться у свідомості певної людини – співробітники організації не є власністю організації. За оцінками фахівців, 42% загальних корпоративних знань становить інтелект персоналу, який ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації [3, с. 36–42]. Тому суттєвого значення в системі управління знаннями набуває задача вилучення користі саме з цієї категорії знань – неформалізованих, а іноді й неусвідомлених, знань. Саме ця складова системи менеджменту знань є важливою для формування організації, що здатна навчатися. Крім того, на формалізовані та приведені в систему знання організації може пред'явити права власності, також з'являється можливість обмінюватися або продавати такі знання незалежно від їх першоутворювачів.

Нові знання набуваються в процесі навчання окремих осіб, навчання підрозділів і навчання організації в цілому. При цьому базовим процесом є процес перетворення індивідуальних знань в організаційні знання. Саме процес створення організаційних знань є основою управління знаннями. Найбільш відомою моделлю, що відображає процеси створення знань, є модель (SECL), розроблена І. Нонака та Г. Такеучі [5], згідно з якою відбуваються чотири перетворення явних і прихованих знань: соціалізація; екстерналізація; комбінація та інтерналізація.

Взагалі ж знання для корпорації є економічно доцільним тільки в тому випадку, коли воно може зробити свій внесок у досягнення цілей, тобто у формуванні відповідних компетенцій, які передують функціональному поведженню виконавців. Носії знань здатні перетворити знання в конкретні дії, або мають уяву про те, що саме інші особи за допомогою цих знань можуть здійснити цілеспрямовані дії. З точки зору ресурсної теорії фірма розглядається як організація, що здатна навчатися, коли вдосконалює свої можливості із урахуванням досвіду. Така організація кодифікує знання своїх співробітників, перетворюючи «приховані» знання у «відкриті» знання організації. Чим краще здійснюється цей процес і чим краще відбувається передача знань по підрозділах, тим більші переваги підприємства, тим більше його «динамічні здібності» [2, с. 17–21].

Практично кожна сучасна організація формує власну інформаційну базу про сфери бізнесу, а також має певний досвід щодо її створення, організації та використання.

**З**овнішній аспект управління знаннями організації полягає в пошуку знань, необхідних для досягнення стратегічних цілей у зовнішньому середовищі. Можливими шляхами реалізації цього процесу є пряме придбання інтелектуальних активів і пошук можливостей у накопиченні та розвитку знань шляхом стратегічного партнерства. Організація може розвивати партнерські відносини на підставі спільної діяльності, що дозволяє використовувати знання та спільно виходити на ринок (поєднання технологічних знань і знання ринку, маркетингові знання). У результаті виникає особливий вид знань – міжорганізаційний і, відповідно, інтелектуальні активи, що мають більшу вартість порівняно з вартістю знань окремих організацій – учасників альянсів, кластерів, мереж. Цей процес передбачає також пошук можливих партнерів, співконкурентів, визначення сфер можливої синергії знань. Співконкуренція – форма співпраці між фірмами-конкурентами в нових сферах діяльності, що не розвинені, але мають потужний потенціал для розвитку. У цьому випадку конкуренція на даному етапі розвитку є не вигідною, учасники ринку розуміють, що метою такої співпраці є відкриття нових ринків.

Основою синергії знань між організаціями є загальні для всіх організацій цінності та цілі. Ще одним аспектом цього рівня управління знаннями є пошук варіантів співпраці та взаємовідносин із клієнтами, утворення каналів пересування інформації в напрямку клієнтів та у зворотному напрямку, залучення клієнтів до процесів розвитку та покращення продуктів та послуг.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи, можна зробити висновок про те, що для забезпечення сталого розвитку корпорації велике значення мають, як формалізовані, так і неформалізовані знання. Рівень запровадження інноваційних процесів, якість виконання робіт і виготовлення продукції, їх собівартість, конкурентоспроможність корпорації, можливість їх сталого розвитку безпосередньо залежать від рівня використання знань різних типів.

Формування знань у корпораціях відбувається на різних рівнях управління, що, своєю чергою, обумовлює специфіку підходів, методів, термінів, су'єктів управління знаннями.

Переважна кількість знань знаходиться на особистісному рівні їх формування та використання (з подальшою їх диференціацією на усвідомлені за неусвідомлені знання). Ці знання працівники набувають особистісно (до початку і протягом роботи в корпорації) на підставі навчання, підвищення кваліфікації, отримання досвіду, обміну інформацією з іншими виконавцями. Управління цими процесами має відбуватися завдяки формуванню кадрової політики, здійсненню ефективної мотивації працівників, формуванню корпоративної культури, використанню спеціальних заходів.

Формування знань у розрізі окремих груп або співтовариств в організації дозволяє фільтрувати інформацію, узагальнювати в рамках певної проблеми, приділяти увагу співпраці між членами такої групи. Професійне співтовариство являє собою базовий елемент організації.

Вони в рамках організації виникають у процесі рішення специфічних задач, проблем, роботи над проектами, їх існування є притаманним для кожної фірми, враховуючи, насамперед, наявність функціональних сфер організації. Професійні співтовариства володіють особливою «компетенцією» – кластерами навичок і знань [9, с. 337], що є підставою для особливих конкурентних переваг. Формування знань на рівні груп (співтовариств) полягає у визначенні мотиваційних механізмів накопичення і трансформації знань співтовариств у певних галузях, в обміні знаннями із іншими співтовариствами організації та за її межами, визначенні експертів (носіїв) специфічних знань, складанні директорій (довідників) про знання всередині професійних співтовариств, залученні до участі в мережних дискусіях, вне-сенні знань у розвиток організаційної мережі, складанні профілів учасників співтовариства.

Корпоративний рівень формування знань охоплює створення внутрішньої корпоративної документації; загальної бази даних; системи Інтранет; навчальних центрів; організаційної культури, що сприяє та стимулює розвиток знань, дає знанням високу цінність, стимулює обмін знаннями; інфраструктури для підтримки процесів управління знаннями. Корпоративне знання знаходиться в основі знань кожного працюючого в цій корпорації. Корпоративне знання базується на розумінні та досвіді та складає базу для розвитку конкурентних переваг і процесів.

Умовою формування корпоративних знань є формалізація індивідуальних знань та збереження їх у певному форматі. Для забезпечення доступності знань і використання їх на рівні корпорації інтегруються різноманітні технології, такі як: бази та сховища даних знань; електронна пошта; системи управління базами знань; Інтернет-ресурси та Інтранет; браузері, системи пошуку; експертні системи; системи документообігу тощо.

Бази знань корпорації можуть формуватися за різними напрямками стосовно роботи з клієнтами, процесів виробництва чи надання послуг. Найбільшу цінність для генерації знань у межах всієї корпорації мають бази даних для навчання, в яких збирається позитивний досвід вирішення складних ситуацій, можливі шляхи усунення характерних помилок, інформація про дії, що полегшують виконання задач і різноманітні ускладнення.

Удосконалення управління знаннями в корпораціях потребує свідомої системної діяльності на всіх рівнях управління.

На основі проведеного дослідження було визначено основні проблемні зони в теоретичному, методичному та практичному аспектах процесу управління знаннями в корпораціях, які пов'язані:

- ✦ *по-перше*, з усвідомленням і узгодженням змістовних підходів до розуміння сутності та складових процесу управління знаннями в корпораціях; виявленням кола питань, які безпосередньо стосуються менеджменту знань; визначенням рівнів управління знаннями та виявленням складових управлінської діяльності на кожному рівні;

- ✦ *по-друге*, з опрацюванням механізмів формування, накопичення, передачі та використання організаційного знання різного типу;
- ✦ *по-третє*, з розробкою та опрацюванням ефективних методів управління знаннями в корпораціях; з необхідністю формування та запровадження системного підходу в управлінні знаннями в корпораціях; з інтеграцією системи управління знаннями в корпорації в загальну управлінську систему

Складність і різноплановість проблем менеджменту знань обумовлюють необхідність чіткого визначення по кожному рівню управління знаннями в корпораціях всіх складових процесу управління (суб'єкта й об'єкта управління знаннями, методів та інструментів управління, необхідних нормативних документів, підпорядкованості та звітності тощо). При цьому врахування інтересів різних груп стейкхолдерів має зробити процес управління знаннями в корпораціях більш досконалим і результативним. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Балашов Е.** Менеджмент знаний: подход к внедрению / Е. Балашов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 7.
2. **Гаврилова Т.** Копилка знаний / Т. Гаврилова, Л. Григорьева // Стратегия. – 2005. – № 1. – С. 17–21.
3. **Джанетто К.** Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с.
4. **Мартич А.** Через знания – к звездам / Алла Мартич // Управление компанией (Рынок капитала). – 2001. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm010.html>
5. **Нонака И.** Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икунджиро Нонака, Хиротака Такеучи / Пер. с англ. А. Трактинский. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 384 с.
6. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – 592 с.
7. **Черников К.** Что такое управление знаниями? / К. Черников // Носорог. – 1999. – № 2. – С. 12–14.
8. **Шершньова З. Є.** Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку / З. Є. Шершньова, О. В. Іванов // Проблеми економіки. – Харків, 2012. – № 3. – С. 155–161.
9. **Davenport, T. H.** Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / Thomas H. Davenport // Academy of Management Executive. – 1993. – Vol. 7, No. 2. – P. 100–103.

#### REFERENCES

- Balashov, E. "Menedzhment znaniy: podkhod k vnedreniyu" [Knowledge management: an approach to implementation]. *Metody menedzhmenta kachestva*, no. 7 (2002).
- Chernikov, K. "Chto takoe upravlenie znaniyami?" [What is knowledge management?]. *Nosorog*, no. 2 (1999): 12-14.
- Dzhanetto, K., and Uiler, E. *Upravlenie znaniyami. Rukovodstvo po razrabotke i vnedreniyu korporativnoy strategii upravleniya znaniyami* [Knowledge Management. Guidelines for the development and implementation of a corporate knowledge management strategy]. Moscow: Dobraya kniga, 2005.

Davenport, T. H. "Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology". *Academy of Management Executive*, vol. 7, no. 2 (1993): 100-103.

Gavrilova, T., and Grigoryeva, L. "Kopilka znaniy" [Thrift-box of knowledge]. *Strategiya*, no. 1 (2005): 17-21.

Ikundzhiro, N., and Khivotaka, T. *Kompaniya – sozdatel znaniya*. *Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v yaponskikh firmakh* [Company – creator of knowledge. The birth and development of innovations in Japanese firms]. Moscow: Olimp-Biznes, 2011.

Martich, A. "Cherez znaniia – k zvezdam" [Through knowledge – to the stars]. <http://www.management.com.ua/hrm/hrm010.html>

Shershnyova, Z. Ye., and Ivanov, O. V. "Metodychni osnovy formuvannya pidsystemy upravlinnia znanniamy u korporatsiakh u konteksti orhanizatsiinoho rozvytku" [Methodical bases of formation of subsystems of knowledge management in corporations within the context of organizational development]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2012): 155-161.

*Ukraina u vymiri ekonomiky znan* [Ukraine in terms of the knowledge economy]. Kyiv: Osnova, 2006.

UDC 658.5

## TOOLS FOR DIAGNOSING AND SELECTIVE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL OF INDUSTRIAL ORGANIZATION

© 2015 POLUBIEDOVA A. O., BILOKONENKO H. V.

UDC 658.5

### Polubedova A. A., Bilokonenko H. V. Tools for Diagnosing and Selective Management of Development of the Socio-Economic Potential of Industrial Organization

The article is aimed at defining the characteristics of diagnosing development of the socio-economic potential of industrial organization (in the context of life cycle of the development of its structural elements). The logic of diagnosing the development of socio-economic potential has been described. The main analytical procedures of the updated apparatus for diagnosis have been considered. A tool for evaluating the ability of the management of producing organizations to carry out diagnostics of the development of socio-economic potential has been proposed. Changing views on the development of socio-economic potential has become a prerequisite for updating the methodical approach to diagnosis, the basis of which is the instrumental provision of evaluation of the life cycle stages in the development of structural elements. Methodical provision of diagnosing the subjective component of socio-economic potential has been complemented with personal qualities, which determine the model of commitment, and a description of the factors of influence on the stages of life cycle. The features of selective managerial provision have been determined. Prospects for further research in this area are diversification of tools for diagnosis as well as modeling the development of life cycle of socio-economic potential.

**Key words:** socio-economic potential, life cycle of the development of structural elements, diagnosis of development, selective managerial reaction.

**Pic.:** 4. **Tabl.:** 6. **Bibl.:** 22.

**Polubedova Alona O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Sociology and Psychology of Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (pr. Nauky, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** polubedovaaa@mail.ru

**Bilokonenko Hanna V.** – Lecturer of the Department of Sociology and Psychology of Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (pr. Nauky, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** anna.belokonenko@gmail.com

УДК 658.5

### Полубедова А. О., Білоконенко Г. В. Інструментарій діагностування та селективного управління розвитком соціально-економічного потенціалу виробничої організації

Метою статті є визначення особливостей діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації (у контексті життєвого циклу розвитку його структурних елементів). Представлено логіку діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу. Розглянуто основні аналітичні процедури оновленого апарату діагностування. Представлено інструмент оцінювання здатності менеджменту виробничих організацій проводити діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу. Через зміну поглядів на розвиток соціально-економічного потенціалу запропоновано методичний підхід до діагностування, в основу якого покладено інструментальне забезпечення оцінки стадій життєвого циклу розвитку структурних елементів. Методичне забезпечення діагностування суб'єктної складової соціально-економічного потенціалу доповнено особистісними чинниками, які визначають моделі прихильності, та описом чинників впливу по стадіях життєвого циклу. Визначено особливості селективної управлінської підтримки. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є диверсифікація інструментів діагностування та моделювання життєвого циклу розвитку соціально-економічного потенціалу.

**Ключові слова:** соціально-економічний потенціал, життєвий цикл розвитку структурних елементів, діагностування розвитку, селективна управлінська реакція.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 6. **Бібл.:** 22.

**Полубедова Альона Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціології та психології управління, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** polubedovaaa@mail.ru

**Білоконенко Ганна Володимирівна** – викладач кафедри соціології та психології управління, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** anna.belokonenko@gmail.com

УДК 658.5

### Полубедова А. А., Белоколенко А. В. Инструментарий диагностирования и селективного управления развитием социально-экономического потенциала производственной организации

Целью статьи является определение особенностей диагностирования развития социально-экономического потенциала производственной организации (в контексте жизненного цикла развития его структурных элементов). Представлена логика диагностирования развития социально-экономического потенциала. Рассмотрены основные аналитические процедуры обновленного аппарата диагностирования. Предложен инструмент оценки способности менеджмента производственных организаций проводить диагностирование развития социально-экономического потенциала. Изменение взглядов на развитие социально-экономического потенциала стало предпосылкой обновления методического подхода к диагностированию, в основе которого – инструментальное обеспечение оценки стадий жизненного цикла развития структурных элементов. Методическое обеспечение диагностирования субъектной составляющей социально-экономического потенциала дополнено личностными качествами, определяющими модели приверженности, и описанием факторов влияния по стадиям жизненного цикла. Определены особенности селективной управленческой поддержки. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются диверсификация инструментов диагностирования и моделирование жизненного цикла развития социально-экономического потенциала.

**Ключевые слова:** социально-экономический потенциал, жизненный цикл развития структурных элементов, диагностирование развития, селективная управленческая реакция.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 6. **Библ.:** 22.

**Полубедова Алёна Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры социологии и психологии управления, Харьковский национальный экономический университет имени С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** polubedovaaa@mail.ru

**Белоколенко Анна Владимировна** – преподаватель кафедры социологии и психологии управления, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** anna.belokonenko@gmail.com