

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ**

***Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних інструментів реалізації стратегій менеджменту знань (далі – МЗ). В науковій літературі МЗ розглядається як управлінська стратегія організації, хоча, з іншого боку, розвиток МЗ потребує обґрунтованого вибору стратегії МЗ в межах існуючих альтернатив. Згідно з загально визнаною класифікацією стратегій МЗ розрізняють стратегію кодифікації та стратегію персоналізації. Показано, що вибір стратегії МЗ необхідно проводити з урахуванням комплексу факторів: бізнес-стратегії організації, особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища, стану інформаційно-знаннєвого та людського ресурсів, наявної інфраструктури МЗ. Встановлено, що інструменти реалізації стратегій кодифікації та персоналізації відрізняються, однак не суперечать одні одним. При розробленні власної стратегії МЗ кожна організація має винайти оптимальний баланс між інструментами стратегій кодифікації та персоналізації, спираючись на власне бачення, бізнес-цілі, можливості, переваги й обмеження різних інструментів МЗ.*

**Ключові слова:** стратегія кодифікації, стратегія персоналізації, ресурси МЗ, таситні знання, експліцитні знання, фактори вибору стратегії МЗ.

**Sytnik Natalia**

## **CONTEMPORARY TOOLS FOR IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES**

**Annotation.** *The article deals with the modern tools of knowledge management (KM) strategies. In scientific literature KM is seen as a management strategy for the organization, but on the other hand, the development of KM itself requires a reasonable choice of strategy within the existing alternatives. Generally accepted classification of KM strategies distinguishes between codification strategy and personalization strategy. It is shown that the choice of KM strategy should be done on the basis of several factors: the business strategy of the organization, internal and external business environment, the state of informational and human resources as well as KM infrastructure. It is shown that the tools for codification and personalization strategies differ, but do not contradict one another. While developing its own KM strategy, each organization should explore its own balance between the tools inherent to codification and personalization strategies, taking into account its vision, business objectives, opportunities, advantages and limitations of various KM tools.*

**Keywords:** codification strategy, personalization strategy, KM resources, tacit knowledge, explicit knowledge, factors to select KM strategy.

**Сытник Наталия Ивановна**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ**

**Аннотация.** *Статья посвящена рассмотрению современных инструментов реализации стратегии менеджмента знаний (далее - МЗ). В научной литературе МЗ рассматривается как управленческая стратегия организации, хотя, с другой стороны, развитие МЗ требует обоснованного выбора стратегии МЗ в пределах существующих альтернатив. Согласно общепризнанной классификации стратегий МЗ различают стратегию кодификации и стратегию персонализации. Показано, что выбор стратегии МЗ необходимо проводить с учетом комплекса факторов: бизнес-стратегии организации, особенностей внутренней и внешней среды, состояния информационного и человеческого ресурсов, а также имеющейся*

*инфраструктуры МЗ. Установлено, что инструменты реализации стратегий кодификации и персонализации отличаются, однако не противоречат друг другу. При разработке собственной стратегии МЗ каждая организация должна найти оптимальный баланс между инструментами стратегий кодификации и персонализации, опираясь на собственное видение, бизнес-цели, возможности, преимущества и ограничения различных инструментов МЗ.*

**Ключевые слова:** стратегия кодификации, стратегия персонализации, ресурсы МЗ, таситные знания, эксплицитные знания, факторы выбора стратегии МЗ.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Розвиток менеджменту знань більшість сучасних організацій вважають адекватною відповіддю на виклики, що постають перед ними в добу економіки знань. Менеджмент знань охоплює всі процеси і практичні заходи, пов'язані зі створенням, надбанням, схвачуванням, обміном і використанням знань, вмінь й експертизи, незалежно від того, чи визначені вони формально як МЗ чи ні [1].

Проблематика МЗ охоплює широке коло дослідницьких питань, і важливе місце серед них відводиться стратегічним аспектам МЗ. З одного боку, МЗ розглядається як управлінська стратегія організації, орієнтована на розвиток і максимальне використання потенціалу її інтелектуального капіталу [2], з іншого боку, успішний розвиток МЗ вимагає обґрунтованого вибору стратегії МЗ в межах існуючих альтернатив. Щоб зробити такий вибір, зокрема, необхідно розуміти, за допомогою яких саме інструментів стратегія МЗ може бути реалізована. Огляду сучасних інструментів реалізації стратегій МЗ і присвячена дана стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічні аспекти МЗ неодноразово ставали предметом досліджень в науковій літературі. Починаючи з наукової праці М.Т. Хансена [3] робилися численні спроби класифікації стратегій МЗ, встановлення алгоритму розроблення стратегії МЗ, виявлення факторів, що впливають на вибір стратегій МЗ і обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на їх реалізацію. Слід відзначити, зокрема, роботи М.Шульца [4], Б.

Чу і співавт. [5], Дж.Свона і співавт. [6], Т.Л. Джу і співат. [7], В.В. Агафонові [8] та ін.

Спектр інструментів реалізації стратегій МЗ в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікативних технологій швидко зростає, поповнюючись все новими засобами. Тому актуальним є їх огляд в контексті МЗ, систематизація і визначення тієї ролі, яку вони відіграють в реалізації організаційної стратегії МЗ.

**Метою даної статті** є огляд сучасних інструментів реалізації двох стратегій МЗ в організації – стратегії кодифікації та стратегії персоналізації.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегії МЗ визначаються як типовий процес розміщення, кодифікації і передачі експліцитного й таситного знання між працівниками в потрібне місце і в потрібний час [9]. Стратегія управління знаннями є планом, узгодженим за строками і цілями із стратегією організації [8].

До цього часу найбільш визнаною в літературі залишається класифікація М.Т. Хансена, згідно з якою виділяються дві протилежні стратегії МЗ – кодифікації та персоналізації [3].

Стратегія кодифікації (систематизації) розглядає знання як продукт, що може бути відчужений від людини - носія знань, переданий, збережений і використаний організацією відповідно до поставлених цілей. Стратегія реалізує підхід «людина – документ» і полягає у кодифікації експліцитних і в меншій мірі таситних знань працівників у вигляді документів, звітів, баз даних, файлів і т.п., щоб забезпечити оперативний доступ до релевантних знань всім зацікавленим сторонам. Стратегія передбачає широке використання сучасних інформаційних технологій і спрямована на фіксацію експліцитних (явних) знань, потрібних для вирішення типових структурованих виробничих завдань з відомим алгоритмом реалізації. Ця стратегія базується на «економіці повторного використання», коли після разової інвестиції у створення чи придбання в подальшому знанневий актив багаторазово використовується.

Стратегія персоналізації розглядає знання як процес (точніше процес набуття знанневості) і спирається на обмін і передачу знань у процесі безпосереднього спілкування і взаємодії працівників між собою. Ця стратегія, що

реалізує підхід «людина-людина», застосовується для передачі складно кодифікованих таситних знань. Її використання ґрунтується на розвитку соціальних контактів і тісній співпраці між працівниками, побудові організаційної культури, що підтримує довіру, толерантність, творчість, інноваційність та обмін знаннями. Стратегія персоналізації в меншій мірі залежить від інформаційних технологій і спрямована на вирішення неструктурованих виробничих завдань з невідомим алгоритмом. Ця стратегія базується на концепції «експертної економіки», оскільки концентрується на розвитку соціальних мереж, що сприяють передачі й обміну знаннями між людьми.

На сьогодні уявлення М.Т. Хансена поглиблені і розвинуті в численних дослідженнях, хоча по суті поділ на кодифікацію і персоніфікацію залишається домінуючим положенням в сучасних класифікаціях стратегій МЗ. Зокрема, вирізняють стратегію кодифікації і таситності [4,5], когнітивну і соціальну модель [6], стратегію експлуатації й відкриття [10], стратегію, орієнтовану на систему і стратегію, орієнтовану на людину [7] та ін.

Слід також зазначити, що відмінності між стратегіями кодифікації й персоналізації виявляються при аналізі ресурсів, на розвиток яких вони переважно орієнтовані.

Основними ресурсами при побудові систем МЗ є людський та інформаційно-знанневий. Працівники організації виступають носіями складно відтворюваного таситного знання і завдяки своїм професійним компетенціям здатні до генерування нових ідей, які слугують відправною точкою інновацій. Інформаційно-знанневий ресурс є основним ресурсом будь-яких трансформацій, що відбуваються в сучасній організації, зокрема в сфері інновацій. Людський та інформаційно-знанневий ресурси відносяться до стратегічних активів організації, оскільки забезпечують її стійкі конкурентні переваги і наділені специфічними ознаками, які вирізняють їх від інших видів ресурсів.

Вочевидь, стратегія кодифікації спрямована переважно на розвиток інформаційно- знанневого ресурсу, тоді як стратегія персоналізації – на розвиток людського ресурсу.

Вибір стратегії МЗ має проводитися з урахуванням сукупності внутрішньо- і зовнішньо- організаційних факторів. Фактори, що визначають вибір стратегії МЗ, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Фактори вибору стратегії МЗ

Фактор	Значення фактору	Характеристики фактору
Бізнес-стратегія	Визначає довгострокові потреби бізнесу у знаннях, встановлює цілі МЗ	Орієнтація на удосконалення внутрішніх процесів і зниження операційних витрат, орієнтація на підвищення якості існуючих продуктів, орієнтація на створення нових продуктів (послуг),
Бізнес-середовище	Враховує вплив факторів зовнішнього середовища на бізнес-стратегію і стратегію МЗ	Рівень інноваційності галузі, рівень конкуренції, динаміка розвитку, глобалізованість, фактори ризику, рівень урегульованості ринку
Організація	Враховує особливості внутрішнього середовища організації	Специфіка вирішуваних завдань (наприклад, структуровані чи неструктуровані), ключові бізнес процеси, відношення з клієнтами і партнерами, менеджмент, імідж, розмір організації і т.п.
Людський ресурс	Відноситься до стратегічних активів, є складовою інтелектуального капіталу, визначає потенціал розвитку організації	Інноваційність, професійна компетентність, інтелектуальний рівень, вмотивованість
Інформаційно-знаннєвий ресурс	Відноситься до стратегічних активів, є складовою інтелектуального капіталу	Обсяг, структура, співвідношення таємних та експліцитних знань, швидкість оновлення і т.п.
Інфраструктура МЗ	Включає обслуговуючі структури, що забезпечують довготривале функціонування і розвиток систем МЗ	Організаційна культура (толерантність, довіра, взаємна підтримка співпраця, звичка ділитися знаннями і т.п.); організаційна структура (рівень ієрархічності, гнучкість, формальні та неформальні структури, включаючи співтовариства практиків); інформаційні технології (засоби управління контентом, портали, пошукові системи, засоби он-лайн комунікацій між користувачами, засоби аналізу даних і т.п.); загальне знання (організаційні норми і правила роботи, спільні ментальні моделі); фізичний простір (офісні приміщення, кімнати для зустрічей, зборів, конференцій); процедури управління людськими ресурсами (найм, адаптація, оцінка, навчання, мотивування, кар'єрне просування)

[Розроблено автором]

Реалізація вказаних стратегій МЗ вимагає використання різних інструментів, найбільш поширені з яких представлені в табл. 2.

Таблиця 2

### Інструменти реалізації стратегій МЗ

Стратегія кодифікації	Стратегія персоналізації
<p>Репозитарії знань (бази даних, архіви, документи, файли і т.п.); карти депозитаріїв знань, доступні для всіх працівників організації; менеджмент контенту – системи автоматизації процесу створення веб-контенту і документації в організації; організаційні портали – це веб-сайти, що інтегрують релевантну інформацію в межах організації, підрозділу чи певної групи; системи прийняття рішень; інструменти управління робочими потоками (створення форм звітності, повідомлень, документів і їх адресна розсилка); технології дистанційного навчання (медіакурси, вебінари і т.п.).</p>	<p>Експертні системи, в яких для доступу до репозитарію знань користувач відповідає на ряд уточнюючих питань; співтовариства практиків, що об'єднують фахівців різних спеціальностей зі спільними інтересами; кросфункціональні команди, що створюються для рішення неструктурованих завдань; управління компетенціями працівників – оцінка і планування розвитку компетенцій; наставництво, менторство, коучинг; мотивування знаннево-орієнтованої поведінки працівників; технології співпраці (groupware) – програмне забезпечення, що підтримує колективну роботу різних користувачів; соціальні технології – дискусійні форуми, вікі, блоги, мережі і т.п.; технології телепрезентацій, які дозволяють користувачам проводити віртуальні зустрічі, обмін досвідом і використання кращої практики; ярмарки знань, інноваційні конкурси – заходи з інтенсивного обміну знаннями між працівниками; призначення відповідальних за знання (менеджерів знань, брокерів знань і т.п.); наприклад, відео конференції; аналіз досвіду виконання проектів; сторітеллинг – засіб передачі таситних знань через описи випадків з власного досвіду експертів; формування організаційної культури, спрямованої на створення, обмін і використання знань.</p>

[Розроблено автором на основі 1, 4, 8, 9]

Вважається, що в межах однієї організації неможливо в однаковій мірі розвивати обидві стратегії МЗ, а тому організація повинна робити вибір з двох альтернатив. Однак, якщо порівняти наведені інструменти реалізації стратегій кодифікації та персоналізації, то між ними не простежується суперечностей:

використання інструментів однієї групи не обмежує використання інструментів другої групи. В межах кожної групи інструменти реалізації стратегій є взаємодоповнюючими.

З цих міркувань організація, ймовірно, може формувати власну стратегію МЗ на основі певної комбінації інструментів, властивих стратегіям кодифікації та персоналізації, що в найбільшій мірі відповідає її потребам, бізнес-цілям, можливостям і баченню. Водночас варто зауважити, що використання занадто широкого арсеналу інструментів реалізації стратегій МЗ може призвести до розпорошування фінансових ресурсів і не виправдано ускладнить процес управління знаннями, тоді як обмеженість числа застосовуваних інструментів МЗ може стримувати формування інтелектуального капіталу організації. Отже, кожна організація повинна знайти власний баланс між інструментами кодифікації та персоналізації.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження показало, що загальновизнаною залишається класифікація стратегій МЗ, що передбачає дві альтернативи – стратегію кодифікації та стратегію персоналізації.

Вибір стратегії МЗ необхідно проводити з урахуванням комплексу факторів: бізнес-стратегії організації, особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища, стану інформаційно-знаннєвого та людського ресурсів, наявної інфраструктури МЗ.

Інструменти реалізації стратегій кодифікації та персоналізації відрізняються за змістом, об'єктною спрямованістю, складністю, однак не суперечать одні одним. Стратегія МЗ окремої організації формується як комбінація цих стратегій, інтегруючи окремі елементи кодифікації та персоналізації. Організації, враховуючи переваги й обмеження різних інструментів МЗ, мають зробити свідомий і зважений вибір набору застосованих інструментів, щоб винайти власний баланс між стратегіями кодифікації та персоналізації.

Подальші дослідження мають стосуватися визначення особливостей формування організаційної стратегії МЗ в залежності від співвідношення виділених факторів, в першу чергу бізнес-стратегії та інфраструктури МЗ.



## Література

1. Ferguson J.E. Management of knowledge for development: meta-review and scoping study / J.E. Ferguson, K. Mchombu, S. Cummings // IKM Working Paper. – 2008. – No. 1. – 45pp.
2. Стеченко Д. Стратегічне управління знаннями в інноваційній діяльності корпоративних утворень / Д. Стеченко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28). – С. 60-69.
3. Hansen M.T. What's your strategy for managing knowledge?/ M.T. Hansen, N.Nohria, T. Tierney // Harvard Business Publishing. – 1999. – Mar. 01. – P.106-116.
4. Schulz M., Jobe L. A. Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration / M. Schulz, L. A. Jobe // Journal of High Technology Management Research. – 2001. – Vol 12 (1). – P. 139-165.
5. Choi B. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach / B. Choi, S. K. Poon, J. G. Davis // Omega. – 2008. – 36(2). – P. 235-251
6. Swan J. Limits of IT-driven knowledge management for interactive innovation processes: Towards a community-based approach / J. Swan, S. Newell, M. Robertson // Hawaii international conference on system sciences. Los Alamitos CA, Maui HI: IEEE Computer Society Press. – 2000. – 18(1). – P. 5-21.
7. Ju T. L. A contingency model for knowledge management capability and innovation / T. L. Ju, C. Y. Li, T. S. Lee // Industrial Management & Data Systems. – 2006. – Vol. 106 (5/6). – P. 855-877.
8. Агафонова В.В., Погорелова Е.В. Стратегия управления знаниями на предприятии [Электронный ресурс] / В.В. Агафонова, Е.В. Погорелова // Российское предпринимательство. – 2006. – № 4 (76). – с. 67-69. –Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/>.
9. AL-Nakim L. A. Y. Who are the crew members on implementation of knowledge management strategies to enhance innovation and improve organizational

performance [Электронный ресурс] / AL-Hakim L. A. Y., Hassan Sh. // Journal of Resources Development and Management. – 2014. – Vol.3. – Режим доступа: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/10094>.

10. Bierly P. E., Daly P. S. Alternative knowledge strategies, competitive environment and organizational performance in small manufacturing firms / P. E. Bierly, P. S. Daly // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2007. – Vol. 31(4). – P. 493-516.

### **References**

1. Ferguson J.E. Management of knowledge for development: meta-review and scoping study / J.E. Ferguson, K. Mchombu, S. Cummings // IKM Working Paper. – 2008. – No. 1. – 45pp.
2. Stechenko D. Strategichne upravlinnya znannyuamy v innovaziyniy diyal'nosti korporatyvnyh utvoren' / D. Stechenko // Teoretychni ta prykladni pytannua ekonomiky. – 2014. – №1 (28). – S. 60-69.
3. Hansen M.T. What's your strategy for managing knowledge?/ M.T. Hansen, N.Nohria, T. Tierney // Harvard Business Publishing. – 1999. – Mar. 01. – P.106-116.
4. Schulz M., Jobe L. A. Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration / M. Schulz, L. A. Jobe // Journal of High Technology Management Research. – 2001. – Vol. 12 (1). – P. 139-165.
5. Choi B. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach / B. Choi, S. K. Poon, J. G. Davis // Omega. – 2008. – 36(2). – P. 235-251
6. Swan J. Limits of IT-driven knowledge management for interactive innovation processes: Towards a community-based approach / J. Swan, S. Newell, M. Robertson // Hawaii international conference on system sciences. Los Alamitos CA, Maui HI: IEEE Computer Society Press. – 2000. – 18(1). – P. 5-21.

7. Ju T. L. A contingency model for knowledge management capability and innovation / T. L. Ju, C. Y. Li, T. S. Lee // *Industrial Management & Data Systems*. – 2006. – Vol. 106 (5/6). – P. 855-877.
8. Agafonova V.V., Pogorelova E.V. Strategiya upravleniya znaniyami na predpriyatii [Elektronnyi resurs] / V.V. Agafonova; E.V. Pogorelova // *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. – 2006. – № 4 (76). – S. 67-69. – Rezhim dostupa: <http://www.creativeconomy.ru/>.
9. AL-Hakim L. A. Y. Who are the crew members on implementation of knowledge management strategies to enhance innovation and improve organizational performance [Elektronnyi resurs] / AL-Hakim L. A. Y., Hassan Sh. // *Journal of Resources Development and Management*. – 2014. – Vol.3. – Rezhim dostupa: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/10094>.
10. Bierly P. E., Daly P. S. Alternative knowledge strategies, competitive environment and organizational performance in small manufacturing firms / P. E. Bierly, P. S. Daly // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2007. – Vol. 31(4). – P. 493-516.