

УДК 330.341.1 (447)

Бабенко М.К.

*аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала*

## ГАРМОНІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ ПРАЦІВНИКІВ З ФУНКЦІЯМИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено ключові умови доцільності й можливості виокремлення функції менеджменту знань працівників підприємства у системі функцій регулярного менеджменту підприємства. Розглянуто сутність та визначено особливості гармонізації функції менеджменту знань працівників з функціями регулярного менеджменту підприємства. Розроблено схему гармонізації функції менеджменту знань працівників з функціями регулярного менеджменту підприємства з використанням методу бізнес-інжинірингу. На основі аналізу підходів до класифікації функцій менеджменту знань здійснено декомпозицію функції менеджменту знань працівників підприємства на агреговані дії.

**Ключові слова:** підприємство, менеджмент знань, регулярний менеджмент, працівники, гармонізація, функція, декомпозиція, дія.

### Бабенко М.К. ГАРМОНИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ С ФУНКЦИЯМИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье определены ключевые условия целесообразности и возможности выделения функции менеджмента знаний работников предприятия в системе функций регулярного менеджмента предприятия. Рассмотрена сущность и определены особенности гармонизации функции менеджмента знаний работников с функциями регулярного менеджмента предприятия. Разработана схема гармонизации функции менеджмента знаний работников с функциями регулярного менеджмента предприятия с использованием метода бизнес-инжиниринга. На основе анализа подходов к классификации функций менеджмента знаний осуществлена декомпозиция функции менеджмента знаний работников предприятия на агрегированные действия.

**Ключевые слова:** предприятие, менеджмент знаний, регулярный менеджмент, работники, гармонизация, функция, декомпозиция, действие.

### Babenko M.K. HARMONISATION FUNCTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT WORKERS WITH THE FUNCTIONS OF REGULAR MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The article defines the key terms of the desirability and feasibility allocation function of knowledge management employees in the functions of regular management of the enterprise. The essence and features harmonization function of knowledge management workers with the functions of regular management of the enterprise are defined. The scheme of harmonization function of knowledge management workers with regular management functions of the enterprise with the use of business engineering is developed. Based on the analysis of approaches to the classification of knowledge management functions performed decomposition function of knowledge management employees on aggregate actions.

**Keywords:** enterprise, knowledge management, regular management, employees, harmonization, function, decomposition, action.

**Постановка проблеми.** Забезпечення розвитку інноваційної активності підприємства в умовах економіки знань базується на підвищенні конкурентоспроможності людського капіталу, виробництві знань, високих технологій, інновацій і високоякісних послуг. Відповідно, головною рушійною силою інноваційного розвитку сучасного підприємства стає працівник, мотивований на постійне, безперервне оновлення й поновлення свого знання та розповсюдження його через інноваційну працю. Усвідомлення ключової ролі знання працівників у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства зумовлює необхідність приділення пильної уваги менеджменту знань працівників підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ефективне впровадження менеджменту знань працівників потребує ідентифікації сутності цього процесу, його змістовного наповнення, та визначення місця й ролі в загальній системі менеджменту підприємства. Практична ідентифікація функції визначається передусім наявністю необхідних умов для її виокремлення у якості повноцінної складової у загальній системі функцій менеджменту підприємства.

На думку автора, до умов доцільності й можливості виокремлення функції менеджменту знань працівників підприємства (ФМЗПП) можуть бути віднесені такі:

економічна доцільність виділення самостійної, спеціалізованої ФМЗПП як активного системного утворення, формалізоване відбиття якого дозволить судити опосередковано про ефективність функціону-

вання підприємства взагалі та його інноваційної діяльності зокрема;

можливість гармонізації функцій регулярного менеджменту підприємства з діями в межах ФМЗПП; можливість повноти реалізації дій в межах ФМЗПП.

У роботі автора [1] обґрунтовано, що однією з таких визначальних умов є економічна доцільність виділення самостійної, спеціалізованої функції менеджменту знань працівників як активного системного утворення. Водночас, якщо економічна доцільність виділення самостійної ФМЗПП можна вважати головною з точки зору одержання економічної вигоди, то умова гармонізації характеризує злагодженість з боку структурно-функціонального зв'язку. А зважаючи на те, що гармонізація як умова існування окремої функції менеджменту знань є універсальною для всіх підприємств незалежно від того, який підхід (концепцію) з приводу менеджменту знань кожне підприємство обирає для себе.

**Мета статті.** Дослідимо сутність та особливості гармонізації функцій регулярного менеджменту підприємства з діями в межах функції менеджменту знань працівників підприємства.

**Основний матеріал.** Для внесення ясності в змістовну сутність досліджуваного явища визначимося з самим терміном «гармонізація». Гармонізація – [грец. harmonia – стрункий порядок, зв'язок, злагодженість] означає приведення в стан відповідності, злагодженості; збільшення гармонійності [10, с. 150].

Тож, враховуючи основну особливість менеджменту як активної системи (обов'язкова присутність людини в контурі менеджменту); можна припустити, що «стрункий порядок, зв'язки, злагоженість» у центрах структурно-функціональних перетинів інтересів будуть залежать, в першу чергу, від людського чинника, тобто від бажання й спроможності (компетентності) вищого керівництва та функціональних менеджерів. Відповідно, гармонізація функцій (дій) усередині процесу здійснення менеджменту знань працівників із функціями підрозділів підприємства, що уособлюють загальний менеджмент, має сприяти створенню моделі закріплення відповідальності у центрах структурно-функціональних перетинів інтересів.

На наш погляд, гармонізацію функцій (дій) процесу здійснення менеджменту знань працівників з функціями загального менеджменту можна схематично подати у такий спосіб (рис. 1).

Умова гармонізації функцій безпосередньо пов'язана з умовою можливості повної реалізації ФМЗПП, що забезпечуватиме комплексність керівного впливу щодо поступового набуття працівниками необхідних компетенцій. Створення цієї умови мож-

ливе, якщо визначитися, по-перше, якою є ФМЗПП за видом і спрямованістю діяльності, по-друге, які спеціалізовані дії (ролі, функції) вона виконує, по-третє, в компетенцію яких підсистем і функцій загального менеджменту входить виконання спеціалізованих дій, що є приписом функції менеджменту знань працівників на підприємствах.

Спираючись на визначення терміну «функція» як коло діяльності, обов'язок, робота, дія та на об'єктивний закон необхідності розподілення й спеціалізації управлінської праці, позиціонування ФМЗПП доцільно розглядати за умови, якщо таксономію функцій загального менеджменту підприємства виконати за двома ознаками:

1) за логічною послідовністю виконання обов'язків, ролей, дій на загальні (основні, універсальні, базові), що притаманні будь-якому об'єкту незалежно від характеру його основної діяльності. Це функція планування, функція організації діяльності, функція координування, функція регулювання, функція контролю, функція обліку діяльності, функція прийняття рішень.

Кожна означена функція є відповідним видом діяльності, для яких є характерним:

здійснення в кожній виробничій системі й на кожному ієрархічному рівні;

розподілення змісту керівної діяльності на види робіт (дій) на підставі послідовності їх виконання в часі;

відносно самостійні, але тісно взаємодіють на підставі існуючого правила щодо не розділення менеджменту на незалежні компоненти, бо межі між компонентами розмиті, більш того – кожен компонент має якісь елементи інших [9];

2) за специфікою об'єкта діяльності, тобто за характером, змістом, напрямом діяльності, способом реалізації. Такі функції носять назву конкретних. Конкретні функції відрізняються своїм призначенням виконувати сукупність дій (коло обов'язків), що не можуть бути реалізовані в повному обсязі ніякою основною (загальною) функцією просто за визначенням. Тому конкретні функції за напрямом діяльності на підставі закону розподілення та спеціалізації праці, як правило, в практиці відокремлюються, стають, як і основні функції, відносно самостійними, проте не тільки знаходяться в тісній взаємодії з основними функціями, але й включають в себе загальні функції: планування, організацію, регулювання, мотивацію, контроль, аналіз тощо. Отже, кожна конкретна функція є комплексною за змістом. До таких конкретних і комплексних функцій можна віднести й функції менеджменту знань працівників. У такому разі функціональну сферу в менеджменті організацій, приймаючи до уваги концепцію BSC («Balanced Scorecard») Р. Каплана, Д. Нортона [4, 5], з виділенням ФМЗПП представимо у такий спосіб (рис. 2).

Отримані результати створюють підставу для опису дій (ролей) в межах функцій менеджменту знань як конкретної й комплексної функції менеджменту підприємства.

Визначення менеджменту знань працівників активним цілісним системним утворенням дозволяє при описуванні

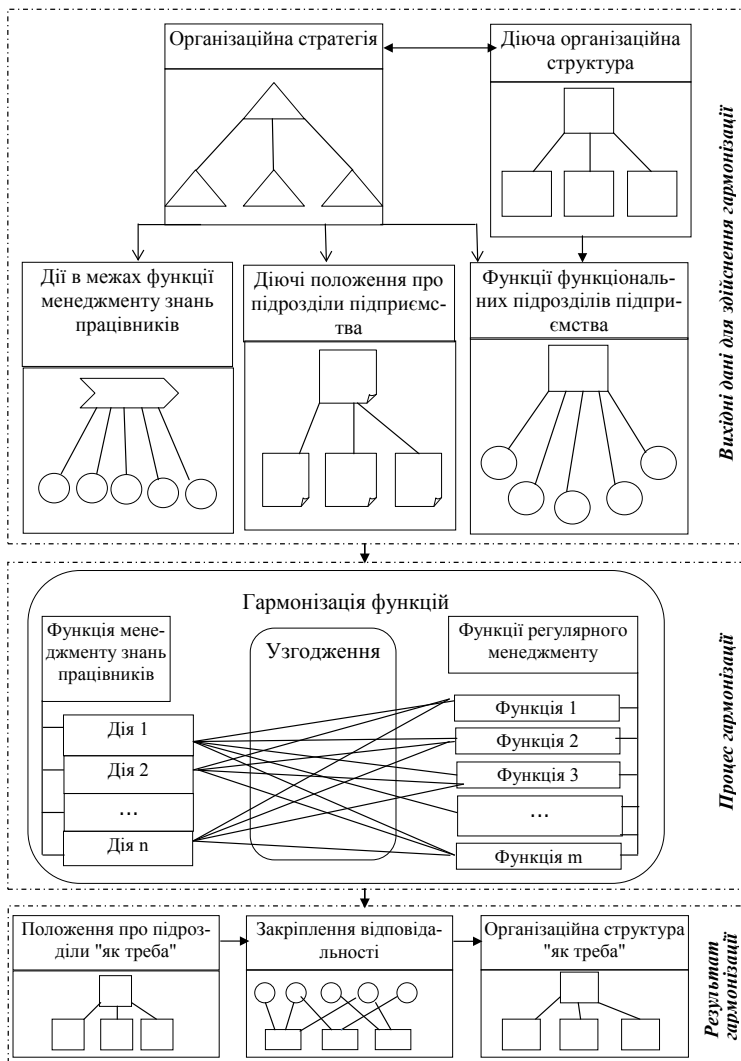
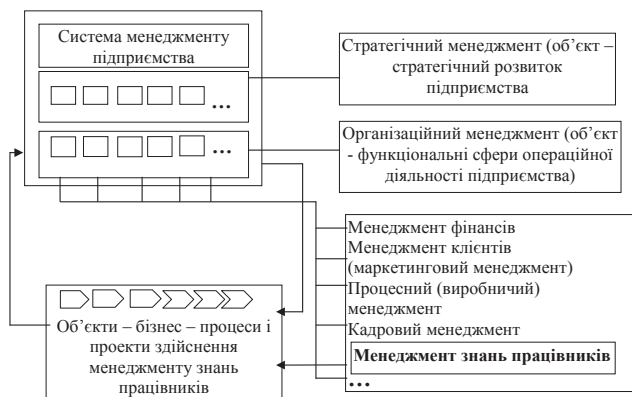


Рис. 1. Схема гармонізації функції менеджменту знань працівників з функціями регулярного менеджменту підприємства

(складено на підставі [9])

його «системи дії» (ролей) скористатися наробками Т. Парсонса як найбільш відомого й впливовішого з американських соціологів і теоретиків соціології, які він зробив у межах теорії структурного функціоналізму або теорії дій [12]. Поняття «системи дії» ним було введено в 1937 р. у доробку «Структура соціальної дії» («The Structure of Social Action») разом з поняттям одиничної дії [13] Т. Парсонс запропонував загальну формулу відповідно до якої «система дії» складається, з одного боку, із сукупності одиничних дій та їх зв'язків (відносин) в межах структурної онтологічної усталеності, а з іншого – відносин, що зв'язують «систему дій» з оточуючим середовищем.



**Рис. 2. Місце функції менеджменту знань працівників у системі функцій регулярного менеджменту підприємства (розроблено автором)**

Ідентифікувати ці положення Т. Парсонса з ФМЗППП можна у такий спосіб. Основна роль «система дії» перш за все полягає у тому, щоб визначитися з важливими динамічними чинниками й процесами усередині онтологічної області функції менеджменту знань працівників як конкретного та як активного системного утворення. При чому вони є настільки важливими, наскільки мають функціональне значення в загальній системі менеджменту підприємства, а їх специфічне значення буде визначатися в результаті аналізу конкретних функціональних відносин між одиничними діями усередині функції менеджменту знань, а також між самим системним утворенням і його оточенням. У такому розумінні менеджмент знань працівників має розглядатися як емпірична «робоча система» («going concern»), сукупність одиничних дій якої може або сприяти її збереженню й розвитку, або бути дисфункціональною по відношенню до менеджменту знань як системного утворення та знижувати його ефективність і стратегічну значущість. А це в свою чергу потребує експліцитного опису всіх суттєвих дій і зв'язків у системному утворенні, яким є менеджмент знань працівників, а також опису процесів, за допомогою яких ФМЗППП, як така може бути збережена, тобто її функцією можна буде вважати самоорганізовану системою на тій підставі що за Парсоном «будь-яка система завжди прагне до рівноваги, оскільки їй притаманна узгодженість елементів; вона завжди впливає на відхилення так, щоб провести їх корекцію та повернутися в стан рівноваги; система переборює будь-які дисфункції, а кожний елемент вкладає

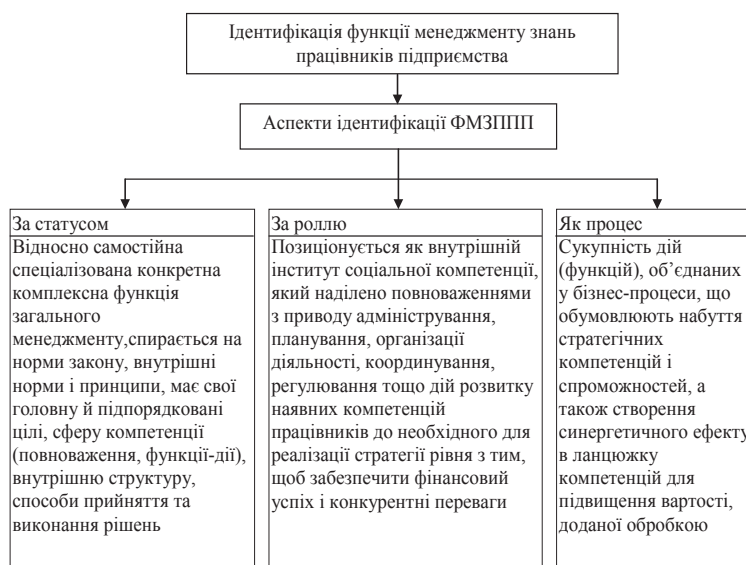
щось у підтримку її сталості» [12]. Зазначимо, що у Парсонса елементом, що упорядковує взаємодіючі частини системи, є структура як сукупність усталених норм, правил, цінностей, настанов, регулюючих людську поведінку та перетворюючих її в систему ролей, дій і статусів з тим, щоб зробити роботу організації більш ефективною, впроваджувати нові ідеї, нові менеджерські концепції, підвищити задоволеність менеджерів усіх рівнів і кваліфікованих працівників своєю працею й посилити їх мотивацію.

Ідентифікація цієї тези щодо ФМЗППП з використанням методу аналогії може мати такий вигляд (рис. 2).

У такому розумінні ФМЗППП, як і будь-яка функція, має відповідний тип ієрархії. У нашому випадку – це ієрархія цілей і ієрархія дій (робіт, функцій), які забезпечують їх досягнення. У літературних джерелах існують різні думки щодо класифікації функцій менеджменту знань (управління знаннями), що обумовлено перебуванням концепції менеджменту знань, особливо в пострадянських країнах, у стадії становлення. Наведемо деякі з них.

Так, Б.З. Мільнер відокремлює такі види діяльності у середині функцій управління знаннями: виявлення, відбір, синтез, узагальнення, зберігання, розповсюдження, застосування знань, створення нових знань і надання знанням споживчого характеру, продаж знань у формі нових продуктів [11, с. 92]. М. Марінічева функціями управління знаннями в організації вважає виявлення, зберігання, передачу, структурування, обробку, перетворення, розповсюдження знань [7, с. 8].

К. Джанетто й С. Уїлер виділяють такі дії: створення, структурування й використання бази знань організації [1, с. 19]. Л. Лукічева функцію управління інтелектуальними активами пропонує розглядати у відповідності з традиційно існуючими у наукоємних організаціях підсистемами управління (менеджменту) як науково-виробнича, маркетингова, патентно-інформаційна, фінансова-економічна, кадрова [6, с. 175]. І. Нонака й Х. Такеучі зосередилися лише на одній функції у менеджменті знань, а саме на створенні знань, когду вони вважають «серцем» менеджменту знань, заснованим на чотирьох



**Рис. 3. Ідентифікація функції менеджменту знань працівників підприємства**

(складено автором)

процесах або способах поведінки людей: соціалізація (наявне знання перетворюється в неявне), екстерналізація (неявне – в явне), систематизація (явне – в явне), інтерналізація (явне – в неявне) [8]. І. Журавльова й А. Кудлай класифікують функції управління людським капіталом на загальне (планування організації, регулювання, координація, стимулювання, контроль) і спеціальні, які в чергу поділяються на конкретні (стосуються управління в аспектах: управління маркетинговими дослідженнями на ринку праці, управління наймом та обліком, управління трудовими відносинами, забезпечення певних умов праці, управління розвитком, управління мотивацією персоналу, управління соціальним розвитком тощо) та специфічні (розрізняють за підготовкою управлінського рішення, його прийняття, координацією його виконання і безпосередньо виконанням управлінського рішення з формулювання, розвитку та використання людського капіталу). І далі автори наполягають, що «ці основні функції управління людським капіталом об'єднуються в єдиний управлінський процес інформаційними комунікаційними технологіями та процесом прийняття рішень» [3, с. 180-182].

Підсумовуючи викладене, зробимо такі висновки:

1. Не заперечуючи аутоидентичності до свого контексту, бо, вони відбивають погляди різних наукових шкіл, все ж наведені класифікації функцій (дій) щодо менеджменту знань (управління знаннями) не можуть називатися класифікаціями як такими, бо в них відсутні ознаки, за якими групуються функції (дії).

2. Жодне групування не дає уявлення про дії, які відбиваються з приводу досягнення цілей здійснення, менеджменту знань, воно (групування), як правило має процесну, а не цільову направленість.

3. Окремі види функцій (дій), чи то виявлення, зберігання, генерування, тощо, скоріше відображають складений процес (функцію), який теж можна поділити на одиничні дії.

4. Існуюча таксономія функцій (дій), на жаль не говорить про те що, ФМЗПП є, по-перше, конкретною та комплексною, по-друге, невід'ємною частиною і до того ж тісно пов'язаною з усіма функціями загального менеджменту підприємства, а отже, з організаційним розподілом всієї діяльності на окремі її сфери (галузі).

Таким чином, використання, хоча б однієї з існуючих таксономій функції менеджменту знань щодо нашої предметної області, є недоречним.

Очевидно, класифікація потрібна для того, щоб бути інструментом рішення відповідних завдань. Тому розподілення дій (функцій) ФМЗПП на класифікаційні групи доцільно здійснювати відповідно змістовної їх подібності та відмінності до ознаки. Але при цьому можуть виникати складнощі, бо систематизації підлягають не кінцеві множини заздалегідь заданих дій, а нескінченна їх множинність із різноманітними сполученнями різних ознак.

Абстрагуватися від цього можна, якщо обрати таку ознаку, за якою класифікація дій (функцій), відповідала б таким вимогам: була б простою, логічною, практичною, звичною, типовою, сприйнятною для користувачів без перенавчання. Представляється, що цим умовам найбільш відповідає така ознака, як розподілення діяльності за її сферами (галузями) на основну, забезпечувальну, менеджерську (управлінську), розвитку. Відповідно можна класифікувати й процеси сфер діяльності ФМЗПП (рис. 4).

Цільове фокусування процесів за сферами діяльності ФМЗПП представимо в табл. 1.

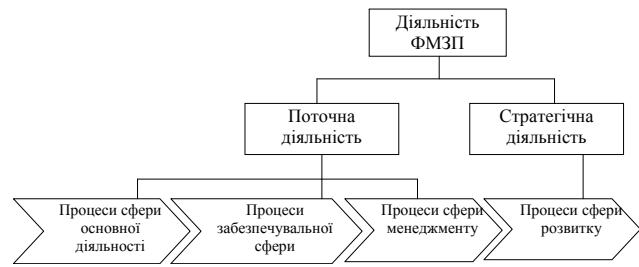


Рис. 4. Класифікація процесів сфер діяльності функції менеджменту знань працівників підприємства (складено автором)

Наведене цільове фокусування процесів за сферами діяльності ФМЗПП дає підставу для проведення декомпозиції діяльності ФМЗПП на агреговані дії у такий спосіб (табл. 2).

Окремо зазначимо, що стратегічна спрямованість менеджменту знань працівників припускає, що стратегічному плануванню належить провідна роль у визначенні майбутнього стану кваліфікаційного рівня (компетенції) працівників, вибору напрямків, складу і послідовності заходів щодо його формування та розвитку, ефективного використання й відтворення. Стратегічним плануванням визначаються бажані характеристики компетенцій працівників і конкурентна програма дій щодо їх досягнення для отримання конкурентних переваг. Таким чином, планування є початком здійснення всіх інших функцій процесу менеджменту знань працівників і, більше того, наскрізно пронизує їх.

**Висновки.** Визнання менеджменту знань працівників самостійним активним системним утворенням та формою прояву загального менеджменту створило підставу вважати його конкретною специфічною функцією загального менеджменту підприємства й особливим видом діяльності менеджерів за рахунок відповідності таким критеріям, як змістовне наповнення, логічна послідовність виконуваних у межах функцій дій, відповідна структура, в межах якої відбувається її організаційне відокремлення.

Отримані результати щодо визначення сутності функції менеджменту знань працівників та ідентифікації її місця й ролі у системі функцій загального менеджменту підприємства дозволяють визначити функцію менеджменту знань працівників підприємства таким чином: конкретна комплексна функція загального менеджменту підприємства, яка полягає у відборі, навчанні, формуванні людських ресурсів, спроможних за своїми компетенціями реалізувати стратегію інноваційного розвитку підприємства з метою створення конкурентних переваг на ринках збуту продукції. Подальше дослідження аспектів практичної ідентифікації функції менеджменту знань працівників потребує визначення низки чинників впливу на прийняття рішення щодо відокремлення ФМЗПП від загального менеджменту підприємства й ефективність її організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабенко М.К. Практична ідентифікація функції менеджменту знань працівників підприємства: економічні передумови / М.К. Бабенко // Економіка, фінанси, право. – 2014. – № 11(1). – С. 6–8.
2. Джането К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джането, Э. Уилер. – М. : Добрая книга, 2005. – 192 с.

Таблиця 1

**Цілове фокусування процесів за сферами діяльності ФМЗПП (складено автором)**

Процеси сфери діяльності	Характеристика процесів	Споживачі виходів процесів
Процеси менеджменту	Призначення процесів – здійснення керівного впливу всередині функції Результат-досягнення стратегічних цілей	Власники (інвестори) Споживачі (клієнти) Працівники
Процеси розвитку	Призначення процесів – розвиток компетенцій працівників Результат-одержання фінансового успіху й конкурентних переваг	Внутрішні споживачі-інші процеси ФМЗПП й організації в цілому
Процеси основної діяльності	Призначення процесів – здійснення процедури матчину й моніторингу компетенцій працівників для їх відповідності стратегії Результат – стратегічні компетенції, синергія в логістичному ланцюжку компетенцій	Працівники Внутрішні споживачі-інші процеси Зовнішні клієнти-кінцевої споживачі
Забезпечувальні процеси	Призначення процесів-забезпечення діяльності всіх процесів ФМЗПП Результат-ресурси для всіх процесів ФМЗПП	Внутрішні споживачі-інші процеси ФМЗПП

Таблиця 2

**Декомпозиція процесів діяльності ФМЗПП на агреговані дії (функції) (складено автором)**

Дії (функції) процесів основної діяльності	Дії (функції) забезпечувальних процесів	Дії (функції) процесів менеджменту	Дії (функції) процесів розвитку
Здійснення моніторингу із застосуванням процедури матчину компетенцій і оцінювання ступеню готовності (спроможностей) працівників стратегічних професій (посад) до реалізації поточної та майбутньої стратегії. Формування логістичного ланцюжка компетенцій працівників стратегічних професій (посад) для створення економічних цінностей і досягнення ефекту синергії.	Здійснити владну підтримку щодо відділення ФМЗПП і забезпечити її професійними лідерами і висококваліфікованими спеціалістами. Забезпечити методично-нормативними матеріалами. Забезпечити документарним супроводженням. Забезпечити матеріально-технічними засобами праці. Забезпечити фінансово-економічним і юридичним супроводженням. Забезпечити HR-підтримкою. Забезпечити IT-підтримкою.	Здійснювання процесів: Планування (стратегічне, тактичне) Організування Координування Регулювання Мотивування Контролювання Аналізу, обліку Прийняття рішень	Розробити програму постійного відстежування цільової відповідності «організація – працівник». Визначити (нормувати) рівень стратегічних компенсацій за їх елементами по стратегії. Здійснювати навчання для придбання працівниками компетенцій за їх елементами, що є недостатніми для реалізації поточної стратегії, майбутніх компетенцій. Визначити конкурентні переваги й фінансовий успіх підприємства

- Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства: [наукове видання] / І.В. Журавльова, А.В. Кудлай. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2004. – 284 с.
- Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 416 с.
- Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 320 с.
- Лукичёва Л.И. Управление организацией: [учеб. пособ.] / Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2004. – 360 с.
- Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
- Нонака И. Компания создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; пер. с англ. А. Трактинский. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
- Сем нот менеджмента. Настольная книга руководителя / [ред. В.В. Кондратьев]. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с.
- Сучасний тлумачний словник української мови [уклад. і гол. ред. В.В. Дубчинський]. – Харків: ВД «Школа», 2007. – 832 с.
- Управление знаниями в корпорациях: [учеб. пособ.] / [Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блишников А.В.]. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
- Parsons T. Essays in Sociological Theory, Pure and Applied / T. Parsons. – Glencoe: The Free Press, 1949. – 237 p.
- Parsons T. The Structure of Social Action / T. Parsons. – New York: Oxford University Press, 1937. – 212 p.