* 1. **Менеджмент знань як нова парадигма управління.**

Одна з найважливіших причин вибору теми дослідження – спроба логіко-філософськими методами розробити способи подолання українським суспільством загалом та українською економікою, зокрема, тих кризових явищ, які мають місце в нашому бутті в останні десятиліття. Саме розвиток менеджменту знань у різних сферах соціального життя є, з погляду автора, одним із важливих факторів прискорення соціально-економічного прогресу Україні.

Основні ресурси менеджменту – капітал, технологія, персонал та інформація – забезпечують конкурентоспроможність організації лише у тісному взаємозв'язку, це просто. А звідси випливає, що конкурентоспроможність організації в основі своєї визначається двома її властивостями: адаптивністю та інноваційністю.

Адаптивність – властивість організації пристосовуватися до постійно змінюється довкілля, процес внутрішньоорганізаційної перебудови підприємства.

Інноваційність – основа адаптивності – спрямоване зміна діяльності організації з урахуванням освоєння нових елементів. Зазвичай виділяються два види інновацій: по-перше, технічні інновації, оновлення науково-технологічної складової виробництва; по-друге, соціальні – система заходів для організації персоналу зміни набору зразків сталого поведінки, що забезпечує технічні і технологічні нові вимоги, зокрема методи формування корпоративних цінностей і корпоративної культури [16].

Спостерігається наступна закономірність: залежність від інтелектуального капіталу, як правило, збільшується зі зменшенням розміру підприємства (фірма, в якій працює один людина, повністю складається з інтелектуального капіталу); і оскільки залежність від інтелектуального капіталу збільшується в міру збільшення обсягу послуг, що надаються (а малі фірми зазвичай мають вищу частку послуг у своїй пропозиції), з цього випливає, що малі фірми в середньому більше залежать від інтелектуального капіталу, ніж великі фірми »[23, С.10-11].

Вибір інформаційних технологій і самого обладнання залежить, насамперед від установок керівництва компанії стосовно менеджменту знань: при розумінні його значущості організація прагнутиме до купівлі самого передового обладнання, адаптованого до цілям та завданням компанії; за умови недооцінки – використовуватиметься лише найнеобхідніший для ведення стандартного бізнес-процесу фірми набір «заліза» та програмного забезпечення.

Отже, знання, які є у підприємства, та ефективність управління ними дають відчутні конкурентні переваги. Ці знання, як відомо з літератури створюють певну субкультуру, характерну конкретного підприємства з його індивідуальними особливостями. Ці знання поділяються на кодифіковані та приховані. Кодифіковані (іноді їх ще називають формалізованими) знання містяться в документах: інструкціях, посібниках, енциклопедіях, рішеннях, зразках паперів, патентах, базах даних, повідомленнях, листах, статтях, довідниках, патентах, кресленнях, аудіо- та відеозаписах, програмному забезпеченні, на сайт. Тобто кодифіковані знання обов'язково збережені на якомусь матеріальному носії у вигляді повідомлення, яке може бути декодовано будь-яким іншим суб'єктом, який має доступ до цього повідомлення та володіє системою декодування.

Потрапляючи в нове оточення, людина як носій власної особистісної культури, як володар певним чином розвиненого інтелекту і як носій свого конкретного особистісного знання, змушений засвоювати нову для себе субкультуру з відповідним запасом знань, стандартними рутинами, ментальними моделями, методами вироблення та прийняття рішень, складною системою відносин, що склалися всередині цієї соціальної групи і набором специфічно організованих бізнес-процесів.

Тут важливо наголосити на тому, що адаптація в новій групі йде шляхом інтерналізації суб'єктом існуючого знання цієї групи в процесі навчання або спільної практичної діяльності разом з іншими членами спільноти. У будь-якому випадку накопичений багаж субкультури засвоюється шляхом його інтерпретації, «…як переосмислення всіх смислів, що раніше склалися» [11, С.58].

Саме тут полягає один із найважливіших позитивних моментів для розвитку субкультури та культури в цілому: переосмислення завжди є евристичним. Як своє слідство воно дає або збільшення знання та його збагачення, або його уточнення і ревізію з відкиданням застарілих або неефективних елементів.

Отже, друге філософське підґрунтя менеджменту знань – діалектичні процеси всередині будь-якої субкультури та розуміння єдності позитивного розвитку знання з процесом його постійного руйнування та неприйняття. Тому раціональний менеджмент знання лояльно ставиться до негації, розуміючи її креативний зміст.

# Витоки і передумови виникнення менеджменту знань як соціально-культурного феномену

До появи менеджменту знань як самостійного розділу менеджменту та як однієї з найважливіших складових конкурентної переваги організації з історичної точки зору призвело дещо виключно серйозних факторів. Це, в першу чергу, розвиток силіконової долини як нового феномена економіки, виникнення Інтернету і поява нових інформаційних технологій.

Поступово економічне співтовариство дійшло розуміння принципово нового значення знання у досягненні економічного успіху. Саме знання та його прогностичні можливості ставали головними в досягненні результату, однієї з найважливіших основ конкурентоспроможності організації. Ці тенденції в середині 1980-х років помітив молодий економіст П. Ромер у серії статей про нову теорію зростання. Виникло завдання практичного управління знаннями, вирішення якого могло б гарантувати успіх того чи іншого підприємства.

Другим найважливішим джерелом виникнення феномена управління знань став розвиток Інтернету.

Третім джерелом управління знань став активний розвиток передових, насамперед, інформаційних технологій [53].

У менеджменті ХХ століття інформація перетворилася на головну рушійну силу економіки. Але її кількість зростала з загрозливою швидкістю, фахівці стали захлинатися в ній, комп'ютер, який мав стати помічником, часто ставав «додатковим джерелом зайвої та марної інформації» [53, С.5].

Ось тоді і виникло завдання перекласти в машину частину знань фахівців-експертів (правила, закономірності, досвід, спостереження, почерпнуті з практики), що допомогло б правильно обробляти інформацію.

Серед теоретичних передумов виникнення менеджменту знань можна назвати такі.

У соціології. Ідеї менеджменту знань використовувалися на двох рівнях - макро-і мікро-.

У філософії і психології. Майже з самого початку менеджмент знань досліджував різницю між прихованими та явними знаннями, між «знати як» і «знати що». Ця істотна відмінність вперше була відзначена Аристотелем. Останнім часом бурхливий розвиток електронної інформації зробив особливо цінними приховані знання.

Психологія робить свій внесок у розвиток менеджменту знань, розробляючи питання про те, як люди навчаються, забувають, ігнорують, діють чи відмовляються від дії та інші. Тут хотілося б звернути увагу, що менеджмент знань розглядає питання передачі знань від донорів до реципієнтів не механістично, а комплексно, у зв'язку з питаннями створення мотивації та умов передачі знань »[29].

Отже, історичними причинами виникнення менеджменту знань стали:

Плюралізм організацій, які з часів промислової революції стали спеціалізованими та орієнтованими на вирішення лише одного завдання, такі організації автономні, мають свої вузькими цінностями та місіями, але через те, що ці організації повинні існувати в рамках суспільства, вони повинні сприяти його економічній діяльності, політичній та соціальній згуртованості, що можливе лише на основі знань [90, С.18].

Різке посилення конкуренції між господарюючими суб'єктами та пошук нових джерел конкурентної переваги; одним із таких суттєвих джерел конкурентної переваги стають знання організації, які потребують ефективної системи управління для максимальної реплікації та збільшення.

Збільшення економіки частки виробництва послуг порівняно із виробництвом матеріальних цінностей; завдяки знанням організації стають видні так звані вікна можливостей, які, або ще не зайняті на ринку, або винаходяться заново, щоб соціальний інститут міг стати лідером у цій галузі і отримати реальний економічний результат.

Розвиток нових технологій і поява технопарків, створюють живильне середовище для активного продукування та реконфігурування знання; тут різко зростає потреба у управлінні знаннями, кількість яких зростає лавиноподібно разом із експоненційним зростанням потоків інформації; щоб максимально прискорити процес пошуку нових ідей та їх розробки, максимально виключаючи при цьому дублювання вже випробуваних та відкинутих підходів, що у свою чергу потребує ефективної системи відбору та впорядкування знання, з одного боку, та збереження носіїв знання та їх знань у рамках соціального інституту, з іншого.

Різке збільшення кількості людей, які мають професійно-технічну освіту; як правило, такі люди мають системне мислення і краще за інших розуміють цінність професійних знань, навичок та умінь; ці люди легше освоюють технічні новинки та можуть їх використовувати у своїй діяльності, зокрема для побудови ефективної системи відбору, збереження та перерозподілу потрібного знання.

Технологічними передумовами виникнення менеджменту знань стали:

Комплексна автоматизація виробництва, що підвищує вимоги до наявності у співробітників необхідних навичок, уміння та знань.

1. Поява комп'ютерів, що дають нові можливості обробки та збереження інформації.
2. Розвиток можливостей інформаційних технологій, що надають принципово нове програмне забезпечення та відповідно нові можливості для роботи та навчання.
3. Розвиток Інтернету, що дає безмежні можливості пошуку інформації в мережі та її перерозподілу між користувачами, поширення та реконфігурування знання збільшується з неймовірною швидкістю та комфортом.

Теоретичними передумовами менеджменту знань можна вважати такі:

Розвиток штучного інтелекту як особливого напряму у науці, що призвело до появи експертних систем, заснованих на знаннях.

Розвиток когнітивних наук – міждисциплінарних досліджень закономірностей набуття, збереження та використання знань людиною, що поєднують зусилля філософів, лінгвістів, психологів, фізіологів та інформатиків.

Виникнення ресурсної теорії: що рідкіснішим є ресурс, то вища ймовірність витягти з нього винятковості прибуток при перевищенні попиту над пропозицією, коли пропозиція може бути збільшено швидко.

Поява у 1980-х pp. поняття невидимих активів (invisible assets), заснованих на інформації та включають технології, довіра споживачів, імідж бренду, корпоративну культуру, управлінську кваліфікацію, ці активи вважалися найважливішими ресурсами, оскільки вони використовуються одночасно у кількох областях.

Наприкінці 1980-х рр. активи та кваліфікація стали вважатися основою конкуренції, у цей же час запроваджується поняття інтелектуальних активів (intellectual assets) і пізніше нематеріальних активів (intangible assets) як найважливіших факторів, що визначають цінність; нематеріальні активи визначалися як активи, які мають у своїй основі ідею чи знання, суть яких можна було зафіксувати; ці матеріальні активи ділилися на інтелектуальну власність (активи, на які в організації були права власності) та активи у вигляді знань, на які організація не має права власності, ці активи забезпечували різницю в потенціалі, що призводить до появи стійкої конкурентної переваги [20, С.32-33 ].

# Причини розвитку менеджменту знань в Україні

Сьогодні можна говорити про процес інтелектуалізації бізнесу як його основний тенденції. Управління знаннями стає новою парадигмою сучасного менеджменту, воно стає стратегічним фактором успіху та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні інформаційні технології дають можливість отримувати, обробляти і зберігати гігантську кількість інформації. говорити про процес інтелектуалізації сучасного бізнесу загалом як його основну тенденцію Такі процеси як навчання, праця та організаційний процес розуміються в рамках нової концепції як похідні від знання.

З невід'ємним знанням, яке може бути як індивідуальним, так і колективним, набагато складніше. Таке знання зберігається в голові людини і важко піддається кодифікації в силу своєї складності. Воно передається від вчителя до учня лише за допомогою особистого контакту (ось тут уже і починає працювати наша інтерпретація знання як фрактала, тобто передача невіддільного знання як самототожної, самоподібної структури).

З економічного погляду виникає закономірне питання: як продати таке невіддільне знання? Відповідь виглядає дивно: разом із носієм. Економіка знань, розвиваючись, поступово створює ринок вчених, кожному з яких рано або пізно буде визначено (підрахована) своя ціна (подібно до того, як уже на всю працює світовий ринок спортсменів, коли клуби із задоволенням продають і купують перспективних футболістів, хокеїстів тощо).

Ще одна новація економіки знань у тому, що раніше існувала класична схема: вчений і вчитель виступали ролі виробника знання, а студенти та інші – його споживачів. У нових умовах виробництва знань беруть участь і виробники, і споживачі, носії попиту.

Розвиток економіки знання робить країну конкурентоспроможною на світовому ринку, дає їй можливість досягти успіху в майбутньому.

Найбільш перспективним став комплексний підхід, що ґрунтується на ідеях громадської інформатики, враховує особливості традиційної культури для найефективнішого використання технологій у соціальних, економічних, політичних чи культурних цілях [39, С.49].

Дві тенденції у відносинах компаній до ранніх інноваційних стадій.

З одного боку, фірми усвідомлюють значення посилення радикальних інновацій. Для цього існує три основні причини.

1. Під впливом глобалізації економіки та попереджувальних стратегій інших підприємств стратегія зростання конкретного підприємства потребує в створення нових потенціалів розвитку поряд із вже освоєною продукцією та технологіями.
2. Нові технології вимагають хоча б часткової заміни старого асортиментного ряду продукції та технології та проникнення у нові продуктові ніші.
3. Більше пильний аналіз потреб клієнтів веде до виявлення інноваційних прогалин, які потрібно ліквідувати» [235,С.77].

У той же час на більшості підприємств не ведеться систематичний огляд нових ринкових ідей, які виявляються співробітниками, але при цьому не стають надбанням підприємства. організація взагалі не має ясного уявлення про тих потреби ринку і клієнтів, які можуть стати стимулом для інновацій. нарешті, складність процесу оцінки потенціалу використання нових технологій та їх поєднань змушує фірми взагалі відмовитися від спроб таких систематичних оцінок» [25, С.76].

З погляду двох критеріїв – безперервності менеджменту радикальних інновацій та ступеня формалізації ранніх інноваційних фаз - дослідники виділили три типи підприємств: з процесною орієнтацією, культурною орієнтацією та орієнтацією на потребу.

До підприємств із процесною орієнтацією відносяться ті фірми, які приділяють пильну увагу процесам та ієрархії. Це переважно великі підприємства. Їх характерно те, що ранні фази інноваційного процесу вони сильно формалізовані: пошуки ідей, їх аналіз протікають за єдиною схемою з чітко визначеними орієнтирами. На цих підприємствах йде інтенсивна взаємодія між процесом радикальних інновацій та процесом стратегічного планування. Тобто. вищий менеджмент компанії повністю залучений до галузі радикальних інновацій.

Для підприємств з культурною орієнтацією принциповою є фірмова культура, яка характеризується відкритим інформаційним обміном та єдиним розумінням бізнесу по всіх ієрархічних щаблях та функціональних підрозділах. До таких підприємств відносяться в основному невеликі високотехнологічні фірми, де висока частка співробітників з вищою професійною освітою. Рання стадія інноваційного процесу протікає тут без жорстких розпоряджень та керівництва, але відкрита фірмова культура заохочує інноваційні дискусії без огляду на існуючу ієрархію. Як правило, такі дискусії спричиняють негайний перерозподіл ресурсів.

Деякі середні та великі підприємства на систематичну організацію радикальних інноваційних процесів увагу звертають лише тоді, коли намічається обвал добре освоєного ринку. таких підприємств зазвичай відсутня мотивація генерувати та висловлювати інноваційні ідеї» [25, С.78]

Довгострокові спостереження за станом ринку і технології:

* підприємства з процесний орієнтацією ведуть їх систематично, але в основному сконцентровані на вже налагодженому бізнесі та технологіях, ідентифікація нових сфер бізнесу та технологій ведеться вкрай безсистемно;
* підприємства з культурною орієнтацією: активність неформальна, наукова орієнтація співробітників та явно виражена далекоглядність вищого менеджменту спрямовують весь цей процес на шлях самоорганізації; відсутність системності та наступної з неї неповноти спостережень компенсуються простотою комунікації результатів в умовах широко відкритої, вільної від ієрархічних бар'єрів культури таких підприємств;
* підприємства з орієнтацією на потреби: процеси спостереження протікають неформально та безсистемно, при ідентифікації релевантних тенденцій результати спостережень не включаються до процесів прийняття рішень щодо стратегічного менеджменту та інновацій через відсутність чіткого процесу планування радикальних інновацій.

Визначення інноваційної потреби на підприємствах стає можливим завдяки інтеграції та ущільненню різних інформаційних потоків у загальнодоступній базі знань:

* + підприємства з процесною орієнтацією: ці завдання формалізовані, регулярне інноваційне планування здійснюється в ході інноваційних органів, що періодично проводяться, за участю топ-менеджменту, формується загальноприйнятна перспектива на майбутнє і тим визначається інноваційна потреба, інтегроване технологічне та ринкове планування є відправною точкою та інформаційною. базою для довгострокових спостережень за станом ринку та технологій;
  + підприємства з орієнтацією на культуру: систематичне стратегічне планування проводиться у значно меншому обсязі, планування інновацій протікає неформально з опорою на здатність передбачення топ-менеджменту та у постійній взаємодії всіх співробітників без будь-якого ієрархічного узгодження, невисока точність аналізу частково компенсується глибоким розумінням ринку та технологій з боку;
  + підприємства з орієнтацією на потребу: самостійними радикальними інноваційними процесами практично не займаються та їх не планують; завдання топ-менеджменту щодо інновацій не формуються; приватні думки співробітників по цьому з приводу суперечливі; інтеграція суб'єктивно орієнтованого знання не призводить до створення всіма перспективи, що поділяється.

Генерування ідей на всіх підприємствах відбувається неформально.

* + підприємства з процесною орієнтацією: жорсткі рутини для збору та обробки ідей, новатори можуть звернутися до децентралізованим

«розвідникам» нових ідей, які по дорученням головних уповноважених по інноваціям надають підтримку при їх обробці; остаточний відбір відбувається на інноваційних форумах, які проходять 2-3 рази на рік, де нові ідеї оцінюються топ-менеджментом; підвищує гнучкість та відкритість системи;

* + підприємства з культурною орієнтацією: відповідно до відкритої дискусійної культури ідеї тестуються неформальними органами і при позитивній оцінці обговорюються з вищим менеджментом, швидка та безпроблемна комунікація ідеї доповнюється швидкою та компетентною – інтуїтивною! всього колективу підприємства при постійному контролі та втручанні топ-менеджменту компанії; при позитивній оцінці виділяються необхідні реалізації ресурси;
  + підприємства з орієнтацією на потребу: від збору ідей до вибору проекту його авторам доводиться долати численні бар'єри, готовності прийняти численні інноваційні ідеї у топ-менеджменту немає, тому що його увага сфокусована на освоєних ключових ринках; тому ні планування радикальних інновацій, ні розподілу необхідних для них ресурсів. [35, С.76-81]).

Виклад особливостей інноваційної стратегії та тактики підприємств різних типів приводить нас до логічного висновку про те, що з погляду довгострокової перспективи перебування на ринку, природно життєздатніші підприємства з процесною та культурною орієнтацією.

Найчастіше оцінка фондовим ринком власного капіталу підприємства у рази відрізняється від його балансової вартості; особливо це характерно для підприємств, що діють на нових ринках (біотехнології, забезпечення безпеки інформаційної технології, Інтернет-забезпечення (різниця вартості ринкової оцінки до балансової іноді сягає 66,6).

Підприємство, що володіє знаннями, здатне адаптуватися до умов середовища, що змінюються, завдяки своїй здатності до навчання Організація цілеспрямовано кодифікує приховані знання співробітників, перетворюючи їх у відкриті знання організації у вигляді організаційних та інших рутин підприємства.

Посилення конкуренції та тиск імпортних товарів на ринку змушує відноситися до збуту з великою увагою, збутові підрозділи стають об'єктивно важливою частиною виробничого циклу. Але суб'єктивне ставлення до них як до другорядних зберігається. Співробітники відділів збуту повинні були перетворитися на відділи маркетингу, але психологічно та професійно виявилися не готові до роботи в нових умовах.

Деталізоване сегментування ринку вимагає не менш детальної пропозиції товарів та послуг. Але така пропозиція може бути сформована як результат маркетингових досліджень. На більшості підприємств служби та системи, які здатні регулярно здійснювати такі дослідження, відсутні.

Як результат, періодично неправильно оцінюється економічна перспектива проектів, що розробляються. Цікавіша проблема, технічно вирішується швидше, менш цікавою, але привабливішою економічно. Іноді в першу чергу беруться за розробку унікальних виробів, які будуть продані в одиничному екземплярі, а запуск виробів масового попиту гальмується. Отже, виникають численні проблеми, пов'язані з обґрунтуванням прийнятих управлінських рішень, як слідство психологічного роздвоєння, внутрішньої боротьби технаря та економіста в душі керівників таких підприємств.

У рамках таких підприємств виникає серія інформаційних проблем.

4.1). дотримання тимчасового графіка проведення науково-технічних розробок на теми.

4.2). Проблема обліку собівартості кожною конкретної розробки потему.

4.3). Проблема класифікації та нормування робіт у виробничих підрозділах.

4.4). Проблема своєчасного отримання керівництвом підприємства достовірної виробничої та економічної інформації (у режимі реального часу).

4.5). Проблема ефективності системи внутрішньої комунікації та подолання спотворення інформації.

4.6). Проблема одержання аргументованої інформації від підрозділів.

4.7). Проблема своєчасної та точної кодифікації інформації.

4.8). Проблема безпеки і охорони науково- технічної, виробничої і економічною інформації.

4.9).Проблема коректного аналізу зовнішньої інформації.

Це лише невеликий перелік найбільш важливих та принципових проблем, які потребують свого логічного вирішення для подальшого успішного розвитку та прибуткового функціонування науково-виробничого підприємства.

Розберемо ці проблеми з прикладу науково-виробничого підприємства «ЛІДІС». Його керівники побачили ті можливості, які надає нова економічна ситуація для наукомістких виробів.

Підприємство успішно діє на вітчизняному та світовому ринку. Його продукція має стійкий попит, а престиж підприємства як виробника якісної продукції дуже високий. Тим не менш, проблеми, згадані вище, постали і перед цією фірмою.

Спеціалізованих маркетингових підрозділів у рамках фірми не існувало. центральними офісами, уважно спостерігаючи за тенденціями попиту, змінами в законодавстві і динамікою інтересів конкретних органів та людей.

Але з часом прийшло розуміння, що цього замало. Крім неринкових клієнтів, існують ринкові, робота з якими має будуватися на інших принципах. Є зарубіжні ринки, на яких можна знайти своє місце (це, насамперед, країни Східної Європи, Індія, найбільший споживач виробів із дорогоцінних металів, де готівкова валюта має необмежене ходіння; Туреччина, другий після Італії виробник виробів із дорогоцінних металів, у якій також вперше постала серйозна проблема підробки проїзних квитків на громадський транспорт тощо). Виникла потреба у перетворенні роботи підприємства, яке дозволило б ефективно вирішувати маркетингові завдання.

Важливо змінити організаційну структуру. Але це серйозно вплинути на стабільність підприємства.

Найняти маркетологів та інших фахівців. Але це серйозно збільшує витрати підприємства і цим знижує його рентабельність.

Є й третій шлях – використання сучасних методів, що пропонуються концепція менеджменту знань, і, як слідство, реалізація інтелектуальної моделі організації

Ця методологія підходить для будь-який організації.

Сенс цієї моделі полягає в тому, що фірма перетворюється на свого роду «інформаційну губку».

Рецепторами є, в першу чергу, співробітники організації, які постійно включені в різноманітні процеси інформаційного обміну (ділові контакти, читання спеціальною літератури, періодичних видань, пошук необхідної інформації в Інтернеті, дружнє спілкування, наукові зв'язки.

Це кардинальне завдання у свою чергу поділяється на конкретні завдання:

* виявлення основних джерел інформації з наступним з'ясуванням конкретних каналів її надходження у розпорядження фірми;
* визначення найцікавіших з погляду господарських областей фірми розділів інформації;
* створення внутрішньофірмового розподілу отриманої інформації таким чином, щоб відповідні масиви інформації досягали компетентного адресата;
* організація системи взаємопов'язаних центрів інформаційної відповідальності, орієнтованих на пошук необхідної оперативної та стратегічної інформації;
* розробка ефективної методології обробки та перерозподілу інформації;
* формування корпоративних баз даних, баз знань та систем підтримки прийняття рішення;
* відповідну зміну корпоративної культури. Проаналізуємо ці підзавдання докладніше на прикладі фірми

«ЛІДІС» (подібна методологія підходить для всіх підприємств галузей, у тому числі для видавництв).

Набір господарських областей використання продукції:

* всі об'єкти, пов'язані з обігом готівки, цінних паперів, продукції, з акцизними марками, дорогоцінних металів та їх сплавів, дорогоцінного каміння, виробів з дорогоцінних металів, їх сплавів та дорогоцінного каміння;
* всі об'єкти, які здійснюють операції з рідкими та сипучими середовищами, а також потребують контролю конвеєрного виробництва штучної продукції;
* все об'єкти, зацікавлені в перевірці автентичності документів;
* все об'єкти, де накопичується велике кількість людей, які потребують швидкого та впорядкованого обслуговування;
* все об'єкти, нужденні в можливості швидкого подання візуальної інформації.

Тому інформація, що отримується фірмою, обов'язково повинна містити відомості про ці господарські галузі та їх об'єкти, про всі законодавчі зміни та про зміну положення на ринках цих областей, про зміни на ринку матеріалів, ринку праці, фінансовому ринку, про науково-технічні новації, які реально чи потенційно можуть мати відношення до цих областей.

Таким чином, отримуємо список джерел інформації для фірми:

* підприємства з цих господарських областей - користувачі

що випускається фірмою продукції;

* конкуруючі з фірмою підприємства – виробники альтернативної продукції чи послуг;
* держава – генератор законодавчих змін та адміністративних установок;
* громадянське суспільство – джерело політичних змін, носій нових гуманітарних ідей, інтересів та потреб, що формує тенденції подальшого розвитку;
* ринок праці, що диктує нові правила використання найманої робочої сили;
* ринок капіталу, формуючий конкретну фінансову ситуацію;
* ринок сировини та матеріалів, зокрема, ринок вторинної сировини та вторинних дорогоцінних металів, що визначає можливості їх використання та пропонує нові варіанти;
* світовий ринок, стан якого пропонує фірмі певні перспективи подальших дій та можливого розвитку;
* нові науково-технічні розробки, які можуть становити інтерес чи загрозу для діяльності фірми.

Вся інформація, що продукується цими джерелами, надходить у систему рецепції фірми по різних каналах:

* + з допомогою коштів масовий інформації (телебачення, радіо, періодичні видання);
  + через публіковані книги, наукові і статистичні звіти та огляди;
  + через комп'ютерні мережі;
  + з допомогою PR-акцій (виставок, презентацій, реклами і ін);
  + через патентні бюро;
  + в поштові повідомлення;
  + завдяки особистому спілкуванню;
  + за допомогою власних маркетингових досліджень, зокрема, завдяки аналізу внутрішніх джерел інформації (структури замовлень та заявок).

Кожен співробітник фірми обов'язково має доступ до деяких з цих каналів та джерел інформації. Отже, кожен стає повноправним учасником програми збору, обробки та аналізу інформації, що збирається.

Для реалізації такої програми необхідне одночасно виконання чотирьох умов:

* + відповідна корпоративна культура;
  + наявність розвиненою корпоративної інтрамережі;
  + кореспондуюча поставлена задача професійна та логічна підготовка співробітників;
  + створення ефективною системи управління знаннями.

Найлегше виконується друга умова, оскільки зараз у рамках більшості підприємств існують відділи інформаційних технологій та досить розгалужені локальні мережі. Для виконання поставленого завдання необхідне лише спеціальне програмне забезпечення, яке нині є удосталь. Тому налагодити мережу на вирішення індивідуальних завдань підприємства у принципі нескладно.

Але тут теж з'являється кілька проблем.

По-перше, проблема інформаційного аудиту, що включає аналіз технічного стану комп'ютерного обладнання та всієї мережі з точки зору їх працездатності та аналіз наявного програмного забезпечення.

По-друге, аудит працездатності технічних засобів захисту інформації та контроль цілісності програмних засобів захисту інформації.

По-третє, аудит ступеня використання інформаційної системи підприємства.

По-четверте, атестація співробітників підприємства з погляду їхніх можливостей користувача, оскільки програмні продукти постійно оновлюються.

По-п'яте, сама архітектура інтранету потребує її прив'язки до конкретних бізнес-процесів фірми. Ні для кого не секрет, що спочатку більшість співробітників ставиться до роботи в інтранеті не те, що прохолодно, і з винятковою ворожістю.

Чому? Для цього існує кілька причин.

Перша: на початкових порах, доки система регулярної звітності через інтранет не стане стандартною звичною процедурою, вона спричиняє досить великі тимчасові втрати.

Друга: значна частина співробітників сприймає роботу через інтранет як відмову від дуже важливого для українського менталітету міжособистісного спілкування. Неодноразово аналіз ефективності роботи організації у Україні показував, що спілкування особистому рівні – одне із головних системотворчих чинників. Отже, мають бути проведені вже звичні для низки західних фірм заходи, що дозволяють саме за допомогою інтранету активізувати особисте спілкування співробітників між собою та з керівництвом.

Звичайно, кожна організація обирає свій набір розділів інтранету в залежності від фінансових та організаційних можливостей та ідеології компанії.

Третя причина негативного ставлення до роботи в інтранеті: проростання роботи і відповідальності, змушує ділитися своїми заробленими знаннями. незамінності.

Отже, за підсумками інформаційного аудиту мають бути проведені відповідні технічні та освітні заходи.

Набагато складніше сформувати відповідну корпоративну культуру – і треті умови – відповідна професійна та логічна підготовка співробітників, оскільки ці фактори нерозривно пов'язані один з одним.

Третя умова виконується з великими труднощами. Мова йде про організацію масових освітніх програм для навчання основ роботи з комп'ютером та спеціальним софтом всього персоналу фірми, який має відношення до внутрішньої комп'ютерної мережі. Ці програми можуть бути проведені самими співробітниками фірми (з ІТ-відділу, іншими просунутими користувачами комп'ютерної техніки тощо), що не вимагатиме додаткових витрат.

Логічна підготовка досягається за допомогою профілізованих освітніх програм, які повинні проводитись фахівцями, які володіють не тільки класичними логічними знаннями, але і знаннями в галузі менеджменту та маркетингу. Це вже потребує певних додаткових витрат.

Сенс логічної підготовки полягає в тому, що учень повинен навчитися самостійно:

* + бачити актуальні та потенційні проблемні ситуації, що постають перед конкретною фірмою;
  + вміти розглянути «вікно можливостей» - побудувати логічний ланцюжок від деякого даного до тих нових послуг і виробів, які може виробляти дана організація (зараз починає поширюватися система бездротового Інтернету Wi-Fi, так ось фірма Chrysalis випустила індикатор мереж Wi-Fi - невеликий прилад, який підкаже вам, стандарту 802.11b. Проходячи по вулиці повз різні забігайлівки в пошуку місця для бізнес-ланчу, просто поглядайте іноді на Wi-Fi Seeker, і його світлодіод точно вкаже на той заклад, в якому ви легко вийдете в Інтернет зі свого портативного пристрою. На відміну від інших аналогічних приладів Wi-Fi Seeker не зб'є вас з пантелику, переплутавши перешкоди від мікрохвильової печі або стільникового телефону з необхідним сигналом. Для цього в ньому встановлено спеціальний програмний модуль, який аналізує радіохвилі;
  + знати правила побудови коректних висновків та володіти навичками аргументації для вибудовування логічних міркувань та перевірки правильності чужих міркувань;
  + мати навичками полеміки для коректного ведення дискусії;
  + знати основи логіки питань та відповідей для правильної постановки питань та отримання релевантних їм відповідей;
  + вміти працювати з понятійним апаратом для правильного розуміння тексту та точної інтерпретації інформації, що міститься у повідомленні;
  + вміти самостійно побудувати логічні фільтри для відбору необхідної для бізнес-процесів компанії інформації;
  + вміти відсіяти непотрібні масиви інформації та виділити лише основні логічні компоненти, що дозволяють вбудувати інтелектуальну модель об'єкта, що досліджується (навички онтологічного інжинірингу).

Практична реалізація професійних та спеціальних логічних знань можлива лише в умовах комфортного психологічного клімату всередині підприємства.

* + усі співробітники фірми роблять одну справу, тому потрібні не конфлікти, а взаємна допомога та підтримка;
  + забезпечене життя кожного співробітника залежить від ефективності та прибутковості роботи всього підприємства в цілому;
  + кожен співробітник заслуговує на коректне і поважне ставлення;
  + знання, досвід, думки, ідеї кожного - цінність та інтелектуальний капітал фірми, тому все це обов'язково має збиратися, класифікуватися, аналізуватися, кодифікуватися та зберігатися;
  + благополуччя фірми залежить від замовлень, які роблять клієнти, тому вся робота повинна бути орієнтована на потреби клієнта з

враховуючи те, що клієнту треба пропонувати ті новації, про які він ще не знає і не підозрює, але які можуть його зацікавити.

Тільки в тому випадку, якщо в рамках підприємства справді реалізуються, а не лише проголошуються ці принципи, можна сподіватися на психологічну готовність співробітника дотримуватися їх.

Наступне завдання – організація системи взаємозалежних центрів інформаційної ответственности.

Природно, що добровільний збір співробітниками тієї інформації, яка їм здається важливою для фірми, обов'язково повинен вітатися і стимулюватися.

Отже, потрібна система регулярного збирання інформації.

Як було сказано раніше, будь-який співробітник служить каналом отримання інформації, але деякі з них, відповідно до своїх посадових обов'язків, постійно працюють із зовнішньою інформацією (бухгалтери, юристи, кадровики, технологи, співробітники відділу збуту та відділу комплектації, ІТ-відділу та ін.) Кожен шукає інформацію, пов'язану саме з його професійними. здатний проаналізувати і додатково зустрічається під маркетинговим кутом зору.

Такі результати може приносити практично кожен співробітник будь-якої організації. Усвідомлення цих змін та приклад розвинених економік призвів до усвідомлення значущості менеджменту знань та необхідності його розвитку та в Україні.