

Шершньова З. Є., Іванов О. В.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У КОРПОРАЦІЯХ У КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Стаття присвячена формулюванню методичних основ при здійсненні процесу організаційного проектування у сфері управління знаннями, дослідженню їх ролі в подальшому організаційному розвитку корпорації.

Ключові слова: знання, управління знаннями, компетенції, організаційний розвиток, організаційне проектування

Рис.: 2. Бібл.: 13.

Шершньова Зоя Євгенівна – кандидат економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 3068, Україна)

Іванов Олександр Вікторович – аспірант, кафедра менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 3068, Україна)

Email: ivanov08@ukr.net

УДК 65.014

Шершнева З. Е., Иванов А. В.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В КОРПОРАЦИЯХ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Статья посвящена формулированию методических основ при осуществлении процесса организационного проектирования в области управления знаниями, исследованию их роли в дальнейшем организационном развитии корпорации.

Ключевые слова: знания, управление знаниями, компетенции, организационное развитие, организационное проектирование

Рис.: 2. Библ.: 13.

Шершнева Зоя Евгеньевна – кандидат экономических наук, профессор, кафедра менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 3068, Украина)

Іванов Александр Викторович – аспирант, кафедра менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 3068, Украина)

Email: ivanov08@ukr.net

UDC 65.014

Shershneva Z. Y., Ivanov A. V.

METHODICAL BASIS OF ORGANIZATIONAL DESIGN SUBSYSTEM OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CORPORATIONS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

The article is devoted to the formulation of the methodical basis of the process of organizational design in the field of knowledge management, the research of their role in future organizational development of the corporation.

Keywords: knowledge, knowledge management, competence, organizational development, organizational design

Рис.: 2. Bibl.: 13.

Shershneva Zoya Ye. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 3068, Ukraine)

Ivanov Aleksandr V. – Postgraduate Student, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 3068, Ukraine)

Email: ivanov08@ukr.net

Постановка проблеми. Одним із найважливіших стратегічних орієнтирів сучасних підприємств є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, що особливо актуально в умовах динамічного зовнішнього середовища. Фактично конкурентоспроможність виступає результатом усебічного розвитку організацій на основі змін інноваційного характеру. Створення та використання інновацій різного типу потребує системного стратегічного підходу до управління знаннями на підприємстві. Цілі та стратегії розвитку змінюють вимоги до змісту роботи як організації в цілому, так й окремих її підрозділів, передбачають свідоме формування відповідних компетенцій. Нові необхідні компетенції зумовлюються обранням напрямком стратегічного розвитку. Компетенції при цьому виступають об'єктом впливу системи управління знаннями, оскільки

керований розвиток будь-якого суб'єкта господарювання базується на готовності компетентного персоналу не тільки брати участь у стратегічних змінах, а й ініціювати їх розробку та впровадження.

Власне тому створення цільових підсистем управління знаннями (ПУЗ) координаційного типу на сьогодні є критично важливою необхідністю для підприємств, особливо корпоративної форми власності, середовище функціонування яких є більш складним, а ступінь взаємодії із широким колом зацікавлених осіб визначає низку можливостей для маневрування у зовнішньому середовищі.

Цільові ПУЗ координаційного типу – відносно нові організаційні рішення для сучасних організацій. У них мають поєднуватись сучасні вимоги до змісту процесу управління знаннями з ефективними організаційними формами

здійснення цього процесу. На жаль, незважаючи на досить велику кількість публікацій з проблематики управління знаннями, деякі принципові положення щодо визначення змісту процесу, забезпечення ефективного функціонування ПУЗ вирішені неповністю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні підходи до побудови ПУЗ у корпораціях відображені у працях таких закордонних вчених як М. Аккерман, М. Алаві, Т. Девенпорт, М. Дженекс, Р. Крос, Д. Моррісон, В. Роуз, К. Фраппаоло, а також вітчизняних науковців Т. Андрусенко, Б. Мільнера, Г. Клейнера, З. Румянцевої, В. Смірнкової, М. Маринічевої, А. Л. Гапоненка. Однак принципам організаційного проектування (ОП) цільової ПУЗ саме в корпораціях приділено мало уваги, оскільки дослідження стосуються переважно опису функцій підрозділу, аналізу різних стратегій в сфері ПУЗ, розробки методології збору, користування, поширення, утилізації набутих знань без намагання акцентування на цільовому характері його діяльності. Проте організаційне забезпечення ПУЗ, власне принципи побудови її організаційної структури (ОСУ) як раз і створюють ті першочергові умови для досягнення ефективності у роботі підрозділу в цілому в корпорації: гнучкість у взаємодії із іншими підсистемами, врахування інтересів зацікавлених осіб, оперативність у прийнятті управлінських рішень тощо.

Постановка завдання. Формування та зміни у компетенціях організацій – постійний процес, ефективність якого залежить від обраного типу розвитку, а також від ступеня усвідомленості керованого впливу на трансформацію компетенцій. Це означає, що підсистема управління знаннями (ПУЗ) має бути доволі гнучкою і активно взаємодіяти із усіма підрозділами корпорації, фахівцями, зацікавленими особами-стейкхолдерами (споживачі, постачальники, персонал, суспільство, держава тощо). Забезпечення ефективної комунікації із стейкхолдерами мають бути врахованими при визначенні місця ПУЗ у діяльності корпорації

та подальшому організаційному розвитку (як забезпечувального процесу стратегічного управління), що уможливує здійснення оперативної реакції на запит суміжних підсистем управління, активізацію інноваційної діяльності в компанії тощо. Отже, критичний аналіз наукових підходів до визначення ключових принципів, що регулюють комплекс відносин в сфері організаційного забезпечення ПУЗ, прикладів їх застосування в умовах реального бізнесу є вагомим орієнтиром для побудови ефективної складової компанії та створення необхідних умов для досягнення основних цілей і завдань у сфері управління знаннями.

Виклад основного матеріалу. Управління організацією в стратегічному режимі дозволяє сформулювати вихідні вимоги до проектування нових або вдосконалення наявних підсистем: проведення ґрунтовного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, діагностування наявної ситуації та прогнозування можливого розвитку подій у відповідній сфері. Широкий аналітичний інструментарій поточної та необхідних для розвитку компанії кореневих компетенцій має використовуватися при проведенні аналізу інформаційних потреб компанії, виявленні основних джерел необхідної інформації, поточних інтеграційних процесів, визначенні компетенцій та інтелектуальних можливостей персоналу тощо. Ми вважаємо за необхідне використовувати такі визначення та класифікацію компетенцій: компетенції – знання та вміння для отримання, використання та відтворення ресурсів для розвитку організації; ключові компетенції – навички, вміння та зв'язки, необхідні для усталеної роботи корпорації у динамічному зовнішньому середовищі; кореневі компетенції – навички, вміння та зв'язки корпорації, що дозволяють їй досягати стратегічної переваги у зовнішньому середовищі у порівнянні з основними конкурентами [складено на основі 6, с. 266]. Стратегічний характер формування кореневих компетенцій може бути продемонстрованим наступним прикладом (рис. 1).

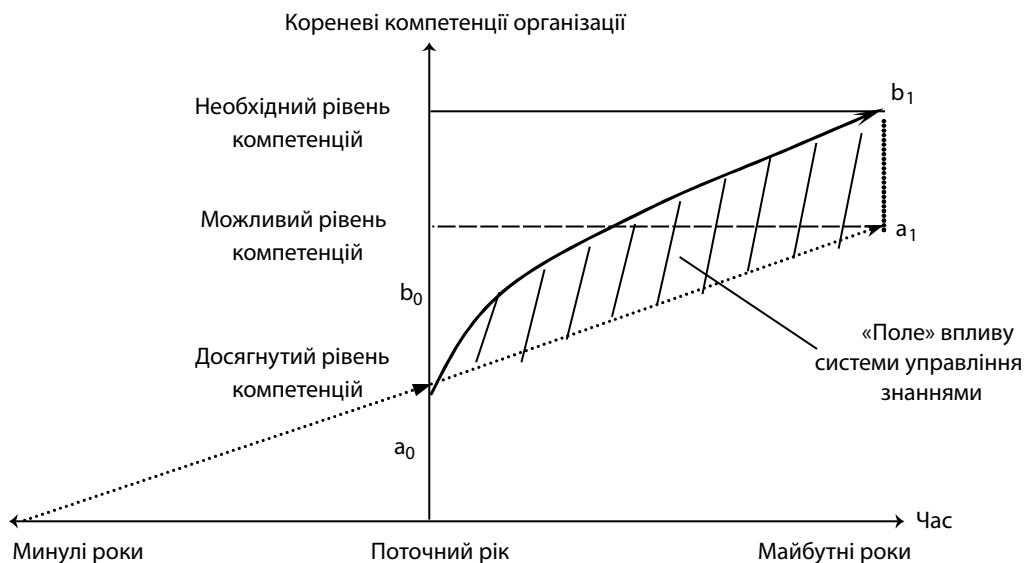


Рис. 1. «Поле стратегічних рішень» з управління знаннями в організації

Кореневі компетенції включають: інноваційні компетенції; управлінські компетенції систем, що підтримують надійність та керованість стратегічних змін; компетенції у підтримці зв'язків із стейкхолдерами [адаптовано 6, с. 90]. При цьому кожна організація самостійно визначає для себе діапазон необхідних компетенцій, де чільне місце займають фахові знання та навички, проте найбільш загальними для усіх компаній прикладами можуть слугувати знання у наступних сферах [2]: ринок, клієнти, продукт, працівники. З нашої точки зору, в даному переліку слід також окремо виділити виробництво (інновації, технології), інші групи зацікавлених сторін. При цьому дедалі актуальнішими в контексті забезпечення швидкої реакції організації на зміни в зовнішньому середовищі та здобуття конкурентних переваг стають знання щодо: новітніх інформаційних технологій, зміни кон'юнктури ринку, наукових розробок, економічних, політичних, соціальних, культурних процесів в регіоні та глобально у світі, узгоджених дій та планів із ключовими групами стейкхолдерів тощо (рис. 1).

Власне сукупність необхідних корневих компетенцій обґрунтовує необхідність створення такої ПУЗ, яка б об'єднала професійну інформацію, дані про досвід працівників, проекти, в яких вони беруть участь, а також забезпечила б регламентований доступ до розподілених інформаційних ресурсів, прикладних програмних систем і формалізованих результатів роботи. Саме за допомогою менеджменту знань пришвидшується період адаптації нових працівників, створюються нові можливості для існуючого персоналу компанії (в тому числі, з боку використання інструментарію стратегічного управління).

Здійснення управління знаннями певними підприємствами ґрунтується на організаційно-економічних механізмах його функціонування, які визначаються сукупністю засобів впливу суб'єкта управління на відповідні об'єкти. Здійснення управлінського впливу на компетенції корпорацій за допомогою підсистеми управління знаннями ініціює необхідність визначення управління знаннями як об'єкту управління. Враховуючи міжфункціональний характер управління знаннями, ПУЗ має втілюватися у цільовій підсистемі координаційного типу з комплексом взаємопов'язаних функцій аналізу, діагнозу, оцінки та прогнозування необхідних та достатніх на різних етапах розвитку підприємства компетенцій.

Взаємопов'язаність функцій ПУЗ має відображати загальні та специфічні особливості стратегічного соціального, економічного, організаційного розвитку (ОР), визначених власниками та керівниками суб'єктів господарювання.

Цільова функція управління знаннями є похідною від функції стратегічного управління організаційним розвитком. При цьому головна мета – збереження та успішний подальший розвиток організації за рахунок доступного їй типу ОР. Для досягнення цієї мети підприємство має організаційно підготуватися до втілення відповідних стратегій. Головна мета діяльності ПУЗ - сприяння досягненню цілей організації за рахунок формування передумов для свідомої, фахової діяльності усіх підсистем корпорації щодо визначених напрямків розвитку, а також створення інформа-

ційної бази забезпечення цієї діяльності. Координаційний характер управління знаннями визначає необхідність координації цілей (фінансових, соціальних, ринкових тощо) організації в цілому із цілями діяльності та необхідними майбутніми компетенціями окремих підсистем, щодо окремих стратегій стратегічного набору.

Завданням ПУЗ як підсистеми стратегічного управління є формування цілеспрямованого комплексу заходів щодо формування знань та майбутніх компетенцій необхідних для досягнення цілей організації. З позиції функціонального, системного, ситуаційного підходів та місця ПУЗ в системі управління необхідно розмежовувати загальні та специфічні задачі її діяльності. До загальних задач управління знаннями відносяться:

1. Формування системи знань, необхідних та достатніх для забезпечення стратегічних компетенцій організації в цілому, окремих підсистем, керівників та окремих виконавців для сприяння досягненню стратегічних цілей розвитку.
2. Інформаційне забезпечення процесів формування реакції організації на зміни в середовищі функціонування, окремих її суботочень з метою сталого розвитку на основі обґрунтованої системи стратегій (стратегічного набору).
3. Виконання динамічного стратегічного аналізу зміни вимог до корневих компетенцій за певними напрямками (контурами) спостережень, пов'язаних із ре конфігурацією цілей та стратегій.
4. Опрацювання пропозицій із зміни компетенцій як об'єкту управління знаннями з урахуванням прогностичного стану середовища організації.
5. Виконання функції координації та системної інтеграції щодо свідомого формування необхідних корневих компетенцій корпорації стратегічного типу.

До специфічних задач підсистеми управління знаннями відносяться:

1. Участь в процесі прийняття рішень стосовно встановлення цілей та стратегій розвитку корпорації.
2. Розробка програм формування компетенцій для окремих підрозділів для внутрішнього користування.
3. Аналіз, структуризація та декомпозиція даних про наявний та необхідний (стратегічний) рівень корневих компетенцій з метою їх адаптації до потреб сталого розвитку корпорації.
4. Збір, систематизація, підготовка, структуризація первинної інформації, отриманої на основі організаційного та соціального аудиту щодо наявних стратегічних розривів між наявним на необхідним рівнем корневих компетенцій.
5. Участь у формуванні організаційно-економічних механізмів управління переходом до вищих рівнів стратегічного організаційного розвитку (від COP I типу до COP III типу).

До головних ознак, що характеризують систему управління знаннями, пропонується віднести наступні:

1. Цілеспрямованість.
2. Цілісність та повнота.

3. Структуризація напрямків (контурів) впливу ПУЗ за змістом, масштабами та часовими параметрами, залежними від потреб формування кореневих компетенцій.
4. Змістовна та часова інтеграція ПУЗ з іншими підсистемами корпорації.
5. Гнучкість, актуальність, ефективність.
6. Модульність будови, що відображається в утворенні окремих напрямків управління знаннями, залежними від наявних та потрібних компетенцій, пов'язаних із змістовними характеристиками «стратегічного набору» корпорації.
7. Динамічний аналіз та контроль відповідності сформованих компетенцій стану розвитку організації з використанням методик стратегічного аналізу, включаючи організаційний та соціальний аудит за встановленими критеріями.
8. Адаптаційна активність, тобто можливість зміни підходів та програм формування компетенцій, а також механізмів контролю за діяльністю ПУЗ.
9. Динамічне фокусування сукупності контрольних точок напрямів управління знаннями з окремих складових, передбачених навчальними програмами.
10. Систематичність спостереження у системі «досягнутий/необхідний рівень» компетенцій та відповідне коригування процесу управління знаннями.
11. Визначення можливих змін необхідних стратегічних компетенцій під впливом перегляду цілей та стратегій.
12. Контроль змін та визначення заходів із управління знаннями та/або впливу на процес формування компетенцій.
13. Утворення системних моделей кореневих компетенцій корпорації в цілому, її структурних підрозділів та окремих виконавців.

Функціонування ПУЗ як цільової підсистеми координаційного типу, що відіграє роль забезпечувальної підсистеми стратегічного управління базується на процесах стратегічного планування, організації, регулювання, мотивації та контролю. В системі управління корпорацією управління знаннями може реалізовуватись на трьох рівнях:

1. На нижньому – управління знаннями з акцентом на навчання окремих працівників корпорації з метою формування необхідних компетенцій.
2. На середньому – управління знаннями підрозділів для підготовки до виконання функціональних стратегій, базованих на кореневих компетенціях.
3. На верхньому – цільова система управління знаннями координаційного типу, відповідальна за узгодження діяльності з управління знаннями усієї корпорації з метою формування відповідних компетенцій.

Слід підкреслити, що ПУЗ одночасно виступає як структуроутворювальний елемент корпорації, оскільки є невід'ємною частиною процесу організаційного розвитку. Зміна пріоритетів в організаційному розвитку, що базуються на цільовій ознаці, може призвести до динамічної зміни структури корпорації, перерозподілу повноважень між існуючими та створюваними для виконання нових компетенцій підрозділів.

Вибір організаційного рішення щодо ПУЗ має базуватися на відповідній науковій базі – поєднанні наукових принципів організації та управління, а також похідних від них принципів корпоративного управління, організаційного проектування, комунікативної взаємодії тощо. При цьому принципи розбудови ОСУ, що створюють методичну основу моделювання ПУЗ, мають спиратись на потреби корпорації, що втілені у загально корпоративних та галузевих цілях, узагальнену практику вітчизняних і зарубіжних компаній, рекомендації фахівців. На нашу думку, найбільш доцільним є використання наступного визначення «принципів» – це ключові вихідні засади певного суспільного явища, що виражають його зміст [10].

На основі аналізу останніх публікацій з питань, що розглядаються, можна виокремити принцип наукового управління в контексті дослідження. Ці принципи доволі детально обґрунтовані кожною науковою управлінською школою, починаючи від А. Файоля [11], Л. Урівка, О. Шелдока, і закінчуючи представниками-практиками сучасної школи менеджменту, що висувують дедалі нові підходи у напрямку гуманізації управління, тощо. Базовою системою принципів є також загальноорганізаційні принципи, що містять вимоги до всієї організації, функціонування її складових та принципи корпоративного управління, що враховують специфіку корпоративної форми власності. Беручи до уваги результати досліджень представників системного і ситуаційного підходів, з боку ОП ПУЗ найбільш цікавим є теорія проектування комунікаційних мереж в організації (Р. Акорф, А. Беттерсбі, Г. Саймон), врахування інформаційних технологій та організаційне проектування в умовах невизначеності (Дж. Вудворд, П. Лоуренс, Д. П'ю, Д. Хіксон, В. Томпсон) [8]. В цьому розрізі особливої уваги в сучасному науковому середовищі потребує обґрунтування принципів організаційної статичності (структуризація) та динаміки (процесуалізація), серед яких актуальними для даної теми дослідження є: принцип цілеспрямованості (орієнтація будь-якої діяльності на досягнення цілей організації); принцип пріоритету функцій над структурою при створенні організації (цілі – задачі – структурні одиниці); принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом при створенні структурного підрозділу (підбір менеджментом персоналу, визначення місцезнаходження, умов праці, тощо); принцип відповідності розпорядження у підпорядкуванні (існування для кожного працівника одного лінійного і можливості багатьох функціональних керівників); принцип оптимізації співвідношення централізації та децентралізації; принцип синхронізації, ритмічності та ін.

Принципи корпоративного управління, в свою чергу, мають на меті забезпечити формування ділових відносин всередині корпоративних суб'єктів та між ними. Вони носять рекомендаційний характер і виступають основою для формування Кодексів корпоративного управління, що описують фундаментальні правила поведінки компанії на ринку, із зацікавленими особами, ін.. Варто зазначити, що сукупність універсальних принципів організації декларується у комплексі нормативно-правових актів міжнародних організацій (Глобальний договір ООН та її структур, Кодекс

Європейської асоціації торгівлі цінними паперами (ЕАТЦП) [5], ОЕСР, СОТ), у міжнародному (Рекомендації Кедбері (Великобританія), Положення з корпоративного управління (США)) та національному законодавстві (Конституція України, Кодекси, Положення АКУ, Принципи корпоративного управління ДЦПКФР), галузевих (асоціації), корпоративних об'єднаннях (Кодекси ТНК, концернів, стратегічних союзів, тощо), та ін.. На рівні власне підприємства принципи найчастіше відображаються в Статуті, Кодексі корпоративного управління (найбільш характерне для банківської сфери), звітності (річний звіт, профільні звіти), на публічних каналах комунікації (сайт, корпоративні медіа, тощо). Найбільш важливими для ОП ПУЗ тут є принципи пов'язані із розкриттям інформації та прозорістю, забезпеченням стратегічного управління в компанії, що висувають вимоги до проектування організаційних форм. Саме в рамках цих новоутворених структур буде здійснюватись комплекс взаємовідносин із зацікавленими особами, процес корпоративного управління.

Досі проблемними та слабкодослідженими питаннями в контексті універсальних принципів організації залишаються розвиток мережевих і віртуальних структур, урахування інтересів ключових груп зацікавлених осіб, інтелектуалізація інформаційного простору, та ін.

Питання розробки теоретико-методичних підходів до управління ПУЗ, зокрема, дослідження узагальнених принципів функціонування даної підсистеми актуалізувались на початку ХХІ сторіччя в умовах інтенсифікації інформаційного простору, розвитку інформаційних технологій, ускладнення комунікації в бізнес-процесах сучасних компаній. Найбільш вагомими досягненнями, на нашу думку, відображені в сучасних працях таких зарубіжних вчених як М. Алаві, Т. Девенпорт, М. Дженекс, Л. Олфмен, В. Роуз, а також – вітчизняних науковців Т. Андрусенко, Г. Клейнер, З. Румянцева, В. Смірнова, А. Є. Черпак.

Більшість наукових досліджень зводяться до того, що знання є одним з ключових та невід'ємних ресурсів управління сучасними підприємствами, що використовуються всіма організаційними підсистемами. Фактично діапазон функціонування досліджуваної ПУЗ стосується всіх ланок організації, і тому першочергово вимагає забезпечення проникності і взаємозв'язку з ними.

Враховуючи тим самим всеосяжність діяльності ПУЗ та специфіку її поля діяльності, вона через інформаційні канали та систему навчання, в свою чергу, стає провідником стратегічного управління (СУ), яке вимагає відповідних знань (для більшості українських підприємств) знань. Зрештою, менеджмент знань сприяє поширенню серед персоналу розуміння місії, цілей, знань щодо використання інструментарію СУ в цілому. Однак, беручи до уваги динамічне середовище функціонування підприємства, деякі вчені [3] визначають ситуаційний характер менеджменту знань. Саме в цьому аспекті принципи ПУЗ є базовими орієнтирами для створення умов ефективної роботи підсистеми.

Окремо також акцентується увага на виключній ролі індивідуума та команди як групі таких індивідуумів, через навчання яких відбувається власне навчання організації.

При цьому слід додати про важливість спільної роботи з пошуку, наповнення, уніфікації, передачі, утилізації інформації. Таким чином, виникає можливість забезпечити виконання принципу поєднання концепцій «дослідної» організації та організації, що навчається [4].

Однак, варто зауважити й про майбутні пріоритетні вектори розвитку наукової думки щодо проектування ПУЗ, зокрема, розробки підходів до інтелектуального співробітництва з ключовими групами зацікавлених осіб, а також побудови всередині організації структур, зорієнтованих на створення нових знань і їх ефективне використання (групи для виконання спеціальних завдань, функціональні проекти, багатовекторність шляхів розв'язання вузькоспеціалізованих проблем і т. д.).

Власне тому, розглядаючи організаційне забезпечення ПУЗ, також варто врахувати загальні принципи щодо організаційного проектування структур управління (ОСУ). Так, організаційна структура управління в значній мірі визначає результативність взаємодії підрозділів та ефективність функціонування керуючої системи в цілому. Тому вона має будуватись з таким розрахунком, щоби забезпечувати досягнення цілей організації з найменшими затратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Одним з прикладів [8] узагальнення принципів організаційного проектування ОСУ може виступати наступний перелік: цілеспрямованість (орієнтація на досягнення цілей організації); відповідність обраної ОСУ змісту діяльності об'єкта управління; здатність до трансформації – організаційна гнучкість; оперативність у взаємодії; оптимізація рівнів управління; збалансованість прав і зобов'язань; узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів організації; забезпечення орієнтованих показників норми управління (кількість підлеглих у одного менеджера від 6 до 8, не більше 10; кількість робочих у групі від 5 до 15); можливість саморегулювання; орієнтація на досягнення майбутніх цілей; відсутність ідеальної моделі ОСУ.

Окремо серед принципів побудови ОСУ слід виділити забезпечення вільного потоку інформації знизу вгору і навпаки, що опосередковано відноситься до сфери ПУЗ.

Наступним концептуальним рівнем власне є моделювання ОСУ ПУЗ, під час якого фактично формується загальний вигляд структури ПУЗ як тимчасового розподілу видів робіт, відображаються рівні підпорядкування, напрямки комунікації, висуваються вимоги до гнучкості підсистеми, тощо.

В даній статті принципи ОП ПУЗ розглядаються через призму інтеграції загальних принципів організації, зокрема корпоративного управління, принципів ПУЗ, загальних принципів ОП (рис. 2).

Таким чином, побудову ОСУ ПУЗ слід орієнтувати на наступні засади: відповідність цілям організації та цілям ПУЗ (тактичним та стратегічним), нагальним інформаційним потребам; постійне оновлення та вдосконалення ОСУ, забезпечення її гнучкості; забезпечення оперативної комунікації, свободи інформаційних потоків; орієнтація на сучасні інформаційні технології, електронний документообіг та засоби зв'язку; забезпечення постійного навчання в рамках ПУЗ (зокрема, новим методикам пізнання); захист

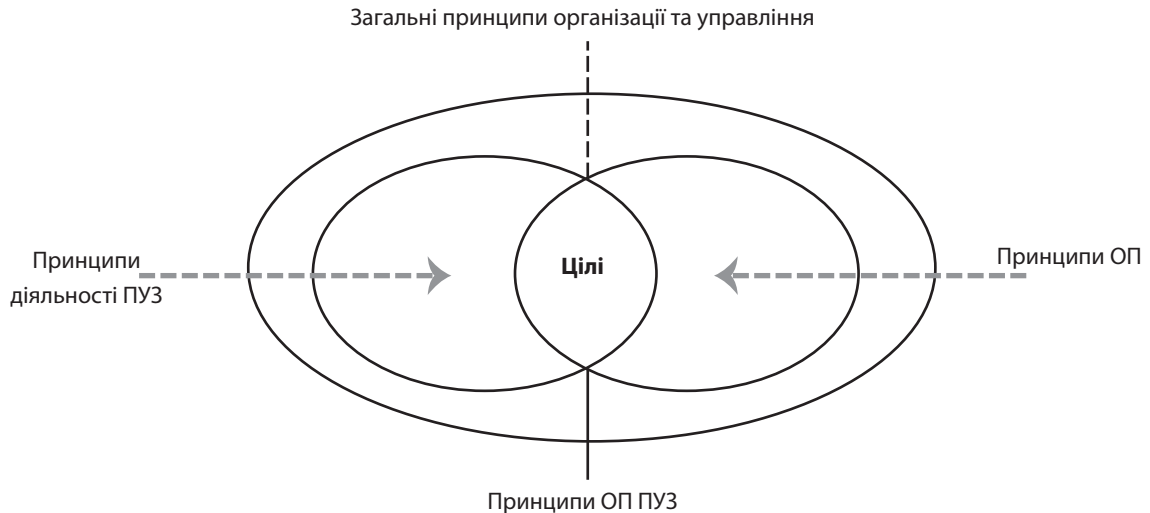


Рис. 2. Формулювання принципів ОП ПУЗ

інформаційних каналів та баз знань; моніторинг ефективності діяльності ПУЗ, організаційний аналіз; забезпечення проведення періодичного соціального аудиту та побудови карти знань; періодична звітність.

Розглядаючи ОП як складову організаційного розвитку (ОР) ПУЗ та організації в цілому, найвищій формі ОР – стратегічного організаційного розвитку (СОР I, II та III рівнів), пріоритетними напрямками подальших досліджень є розробка принципів забезпечення тісного зв'язку із групами зацікавлених осіб, зокрема, у форматі згаданого попередньо інтелектуального співробітництва, принципів побудови та розвитку мережевих і віртуальних ОСУ, визначення колективної відповідальності в сфері менеджменту знань, тощо. Таким чином, розбудова ПУЗ в корпораціях на основі вищенаведених принципів та закономірностей дозволить ефективно використовувати інтелектуальні ресурси, а також відкрити можливості до постійного розвитку способів менеджменту в даній сфері.

Висновки. Специфіка побудови ефективної цільової ПУЗ координаційного типу передбачає її зв'язок з формуванням необхідних компетенцій різного рівня. Формування організаційної структури має базуватися на комплексі фундаментальних принципів, що включають низку вимог до сфери знань, організаційного проектування, взаємодії із ключовими групами стейкхолдерів тощо.

Основним науковим результатом цієї статті є інтегральний підхід до формулювання методичних основ формування ПУЗ на базі комплексу базових принципів, які слід враховувати при організаційному проектуванні ПУЗ. Перспективним напрямком подальших досліджень вважаємо вдосконалення методичних підходів у процесах організаційного забезпечення, оцінки ефективності ПУЗ.

ЛІТЕРАТУРА

- Ackerman, M. *Definitional and Contextual Issues in Organizational and Group Memories*, IEEE Computer Society Press, pp. 191–200, 1994.
- Barna, Z., *Knowledge Management: A Critical EBusiness Strategic Factor*, Unpublished Masters Thesis, San Diego State University, 2003.
- Davenport T. *Some Principles of Knowledge Management // Strategy + Business*, 1996, №2 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy-business.com/article/8776?gko=f91a7>
- Jennex, M. E. and L. Olfman, L. *A Knowledge Management Success Model: An Extension of DeLone and McLean's IS Success Model*, Ninth Americas Conference on Information Systems, August 2003.
- Абрамов Я. *Принципи корпоративного управління у світі. Чи слід їх запроваджувати в Україні//Юстиніан*. 2004, №5 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=1208>
- Гурков И. Б. *Стратегия и структура корпорации: учеб пособие*. – 2 – е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
- Кизим О. М., Пономаренко В. С. *Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: Монографія*. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 368 с.
- Курочкин А. *Принципы организационного проектирования предприятий // Проблемы теории и практики управления*, №1/98. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/14_1_98.htm
- О'Шенсі Дж. *Принципы организации управления фирмой*. Пер. з англ. – М.: Прогрес, 1979.
- Смірнов Е. А. *Основы теории организации: Навч. посібник*. – М.: Аудит, ЮНІТІ, 1998. – С. 245 – 299.
- Черпак А. Є. *Организаційні аспекти функціонування підсистеми управління знаннями у корпораціях // Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 2, Т. 2. – С.157–161.
- Файоль Г. *Общее и промышленное управление*. М. – Л., 1924. Янг Ст. *Системное управление организаций*. – М., 1972.
- Шершньова З. Є. *Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях*. // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2008. – № 3, Т.1 (109). – С.137 – 141.