

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.14

УДК 005.52:005.332.3

JEL Classification: M 11, M 12, O 15

Томчук О.В.

доктор економічних наук, професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
o.tomchuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1817-7483

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

У статті досліджено можливості використання інструментів менеджменту знань в процесі управління змінами в організації. Світ управління змінюється надзвичайно швидко, і важливо постійно оновлювати знання та підтримувати професійні управлінські ноу-хау в актуальному стані. Управління знаннями сприяє розвитку комунікацій всередині організації. Співробітники починають краще уявляти собі цілі компанії, роботу суміжних підрозділів, підвищується рівень їхньої експертності. Розповсюдження кращих практик між підрозділами підвищує загальний рівень ефективності роботи компанії. Персонал швидше й легше знаходить потрібну інформацію, складає звіти, приймає рішення. Покращуються корпоративні відносини. Управління знаннями – потужний інструмент об'єднання команди та впровадження змін в організації.

Ключові слова: управління змінами, менеджмент знань, знання, інструменти менеджменту знань, стратегія компанії, команда.

Рис. – 1, Табл. – 2, Літ. – 8

Tomchuk O.V.

Doctor of Economics, Professor
Vasyl' Stus Donetsk National University
o.tomchuk@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1817-7483

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS AN INTEGRAL ELEMENT OF THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS

The article explores the possibilities of using knowledge management tools in the process of managing changes in an organization. The world of management is changing extremely quickly, and it is important to constantly update knowledge and keep professional management know-how up to date. Knowledge management contributes to the development of communications within the organization. Employees begin to better imagine the goals of the company, the work of related departments, and their level of expertise increases. The dissemination of best practices between departments increases the overall level of efficiency of the company's work. Employees find the necessary information more easily and faster, prepare reports, and make decisions. Relationships within the team improve. Knowledge management is a powerful tool for uniting the team and implementing changes in the organization.

Keywords: change management, knowledge management, knowledge, knowledge management tools, company strategy, team.

Постановка проблеми. Для будь-якої організації менеджмент знань означає процес збору, накопичення, організації, зберігання та розповсюдження інформації. І в сучасному динамічному середовищі всі організації схильні до змін, тому й вимоги до їх функціонування, також, змінюються. Щоб досягти успіху, організація має відповідати цим вимогам, вміти швидко та адекватно до них адаптуватись. То ж, зміни в організації будуть впроваджені успішно тоді, коли до їх планування, організації та запровадження будуть залучені всі ті співробітники, кого ці зміни стосуються. Тому, в процесі розробки змін потрібно використати знання, за допомогою яких ці зміни можна буде впровадити з найменшими втратами для організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних дослідників присвятили свої роботи вивченню питань менеджменту знань та управління змінами, зокрема, аналіз літературних джерел свідчить, що вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних основ менеджменту знань зробили: П. Друкер, Б. Куїні, Є. Масуда, І. Нонакі, М. Полані, Х. Такеучі, І. Грабовська, І. Назаренко, Г. Островська, Г. Руденська. Підходи та моделі управління змінами досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені Ф. Гуїяр, К. Левін, Д. Коттер, Дж. Хіат, Т. Пітерс, Р. Уотерман, М. Буднік, І. Петрова, Г. Макарка. Але, мало хто з них розглядає менеджмент знань як інструмент впровадження управління змінами в організації.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні можливостей використання інструментів менеджменту знань в процесі управління змінами в організації.

Виклад основного матеріалу. Організація – це система, а кожна система, незалежно від її складності, намагається зберегти себе стабільною. Тому будь-які зміни в організації – це досить тривалий і трудомісткий процес. Але в той же час менеджмент не стоїть на місці: регулярно проводяться дослідження, за підсумками яких організаціям пропонують впровадити нову методологію, а в нагороду обіцяють зростання лояльності клієнтів/долі ринку/прибутку та інше. Модних течій багато – чому варто приділити увагу саме управлінню знаннями?

Сьогодні формується нова парадигма знань. Знання самі по собі – це не актив, так як актив є власністю будь-якої компанії. До знань потрібно відноситись, як до взятих в оренду нематеріальних активів. А. О. Малюкіна виокремлює такі сучасні особливості знання [1]: знання – це унікальні й одночасно незнищені блага в процесі їх «споживання»; знання можна відтворити і передавати за дуже низькою ціною; знання може отримати ціну, якщо тільки воно захищене будь-якою монополією; ціну знання важко встановити згідно із законом попиту та пропозиції, оскільки інформація в принципі неподільна і покупці не можуть до кінця зрозуміти, як оцінити товар, поки вони не куплять його; природа знань така, що вкрай важко підтримувати монополію на інформацію; наукове знання, стаючи предметом суспільного надбання, не відчужується ні від їх творців, ні від того, хто ними користується, навіть якщо вони є об'єктами купівлі-продажу.

При серйозній трансформації організації, наприклад, запуску іновативного продукту, може бути сформовано команду з управління змінами із персоналу або керівництва, яка буде розробляти стратегію змін, використовуючи базу знань організації.

Найголовніше – чітко визначити знання, необхідні для реалізації бізнес-стратегії компанії. Важливо визнати, які саме знання приносять гроші компанії, визначити знання, які забезпечують цінність для клієнтів і які неможливо легко скопіювати іншими компаніями, чи переманити працівників, які володіють даними знаннями. [2]

Менеджмент знань сприяє вдосконаленню діяльності організації та процесу створення нового продукту. Зусиллями керівництва та персоналу формуються нові навички організації, які потрібно не тільки створити і використовувати, а і розвивати. То

ж, найважливішим елементом для ефективного використання досвіду у всій організації є обмін та поширення знань.

Команду часто очолює фахівець із управління змінами, який може поділитися досвідом щодо стратегій переходу. Таким керівником може бути менеджер з персоналу (HR), який має досвід організаційних змін, або топ-менеджер компанії, наприклад генеральний директор, який має певні навички чи навчався на управлінських програмах.

Організаційні зміни можуть бути складними, вимагаючи ретельного планування та добре налагоджених процедур, щоб завоювати схвалення та співпрацю співробітників. Організації, можливо, доведеться багато разів змінювати філософію та цілі під час трансформації, створюючи сильний, гнучкий набір вказівок, необхідних для успіху. [3]

Щоб підготуватися до майбутніх змін, компанія повинна пройти кілька етапів планування (рис.1).

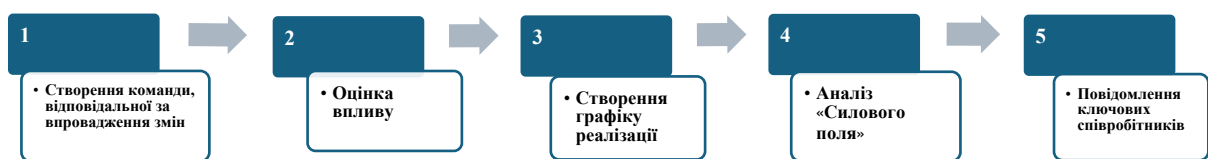


Рисунок 1 – Етапи планування змін

Джерело: складено автором

1. Компанія має визначити членів команди, які будуть залучені до планування змін. Це можуть бути керівники ключових відділів, HR-менеджери чи працівники, що володіють потрібними знаннями. Керівники повинні визначити функціональні обов'язки членів команди, включаючи розподіл ролей у команді. Ця команда працює над баченням та встановленням цілей, які мають бути донесені всій компанії під час змін.

2. На цьому етапі, можливо, знадобиться найняти працівників з новими навичками та знаннями для того, щоб оцінити наскільки великі зміни очікуються, на які відділи це вплине, що потрібно буде оновити та які можливі втрати.

3. Команда з планування змінами має скласти графік реалізації змін, також, визначити потенційні перешкоди, які негативно можуть вплинути на процес впровадження змін.

4. Для здійснення діагностики опору змінам застосовується модель «Силового поля». Лідери повинні проаналізувати чинники або сили, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, протидіють змінам. Запровадження нових інструментів і процесів може викликати серйозні розчарування та вимагати значної управлінської підтримки. Звільнення працівників, які мають унікальні експертні знання, але опираються змінам може мати негативний вплив як на планування та впровадження змін так і на працівників, які залишилися.

5. Після того, як команда розробить свою стратегію, вона має переконатися, що керівництво компанії та менеджери підтримують зміни, перш ніж поширювати їх серед співробітників. Менеджери відповідатимуть за ознайомлення членів команди з баченням та очікуваннями, пов'язаними з планом переходу, і повинні бути готові надати додаткове навчання та моральну підтримку. Особлива увага керівництва компанії під час впровадження змін повинна бути спрямована на людський чинник, бо саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним. Працівники компанії повинні розуміти та підтримувати впровадження змін.

Управління стратегічними змінами організації в кризових ситуаціях потребує комплексного підходу, що включає оцінку ситуації, швидке прийняття рішень, адаптивність і гнучкість стратегій. В (табл.1). узагальнено інструментарій управління стратегічними змінами, який можна адаптувати до специфіки організації.

Таблиця 1 – Інструментарій управління стратегічними змінами організації в умовах кризових ситуацій

Етапи	Інструменти	Ключові аспекти
Етап 1. Аналіз поточного стану	– SWOT-аналіз; – PEST-аналіз	• Оцінка сильних та слабких сторін організації. • Визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі. • Аналіз потреб зацікавлених сторін (акціонерів, клієнтів, співробітників).
Етап 2. Формулювання стратегії	– Стратегічне планування; – мозковий штурм	• Визначення цілей та місії організації. • Розробка стратегічного плану, що включає конкретні заходи для досягнення цілей. • Визначення ресурсів та джерел фінансування.
Етап 3. Реалізація стратегії	– Гнучкі методології управління проєктами (Agile, Lean)	• Впровадження змін, що передбачені стратегічним планом. • Залучення персоналу до процесу змін. • Організація комунікацій та управління змінами.
Етап 4. Моніторинг та оцінка	– Аналіз KPI; – регулярний моніторинг	• Відстеження виконання запланованих заходів. • Оцінка результатів змін та їх впливу на організацію. • Внесення коректив у стратегію за потреби.

Джерело: складено автором на основі [4]

З наведеного інструментарію можемо бачити, що багато інструментів використовуються як управління змінами так і в менеджменті знань.

Отже, в сучасних економічних умовах для ефективного управління змінами потрібно розуміти, що роль знань у створенні додаткової вартості та отриманні компаніями прибутку сьогодні величезна, тому компанія має систематично займатись розробкою та впровадженням системи менеджменту знань. Здатність працівників навчатися краще та швидше від своїх конкурентів, використовувати досвід інших у разі прийняття рішень, вміти аналізувати вже існуючі результати, створювати новий інтелектуальний капітал, що має стати надійним джерелом конкурентних переваг будь-якої компанії.

Важливо розуміти, що знання ґрунтуються, перш за все, на окремих даних (відомостях). Безпосереднє відношення до знань має також інформація, але відомості та

інформація ще не є знанням. Необхідно розуміти відмінність усіх цих понять. М. Армстронг дає такі визначення:

- дані – це цифри чи факти, з яких будуються інформація і знання, вони вирвані з контексту і внаслідок цього не можуть бути відразу використаними;
- інформація – це дані, які вміщені в певний контекст, що інтерпретує їх, і в такий спосіб робить їх цінними; це дані, які оброблені з точки зору значущості для працівників, інформація знаходиться в розпорядженні кожного, хто має право доступу до неї; як писав Пітер Друкер, «інформація - це дані, наділені значенням і метою»;
- знання – це структурована інформація, яка стосується конкретної ситуації, служить керівництвом до дії, вона плідно використовується; знання являють собою особистий досвід, часто не мають речового відображення і можуть бути невлотними – їх складно зберігати, кодувати і поширювати. [5]

Для ефективного управління знаннями, слід використовувати певні інструменти, що відповідають конкретному випадку (табл.1).

Таблиця 2 – Популярні інструменти управління знаннями

Інструменти менеджменту знань	Функції інструментів менеджменту знань
Огляд виконаної діяльності	Обговорення проекту або діяльності. Він надає можливість залученим індивідуумам самим дізнатись про те, що відбувається, чому це відбувається, що було добре, що потребує покращання та які уроки можна отримати з наявного досвіду.
<u>Zettelkasten</u>	Фреймворк, який дозволяє дуже швидко та просто зберігати та шукати інформацію, а також знаходити нестандартні зв'язки та ідеї.
Системи управління документами (DMS)	Для організації та контролю версій документів (M-Files).
Соціальні платформи та інструменти для спільної роботи	Для сприяння обміну знаннями та комунікації (Slack, Microsoft Teams).
Вікі-системи	Для створення та спільного редагування бази знань (наприклад, MediaWiki, Confluence).
Інтерв'ю на виході	Дозволяє отримати знання від осіб, які звільняються, також, інтерв'ю має на меті «збирати» знання, що стосуються роботи.
Штучний інтелект	Для автоматизації обробки даних, пошуку інформації, аналізу тенденцій та персоналізації контенту.
Капіталізація досвіду	Трансформація (індивідуальних та інституційних) знань у капітал.

Джерело: складено автором

Аналізуючи представлені у табл.2 інструменти, можна зауважити, що управління знаннями — це важливий процес, який допомагає організаціям краще працювати та розвиватися. Інструменти менеджменту знань дозволяють ефективно працювати з інформацією, підвищувати ефективність співробітників, а також покращувати стратегічні процеси.

Практика показує, що умовою успіху організації є зацікавлена участь в процесах змін усіма співробітниками. Часто використовуваним методом навчання працівників, який використовується в практиці управлінського консультування провідних країн світу, є коучинг та бізнес-тренінги.

І коучинг, і тренінг, і консультування – це інструменти, які допомагають працівникам організації у досягненні результатів. Якщо те, що є потрібним для досягнення результатів – це конкретні навички, то в даному випадку тренінги є найкращим рішенням. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорії та відпрацюванням конкретних навичок. Класичні напрямки проведення тренінгів є наступними:

- народження – за допомогою тренінгу замовник перед виходом на ринок розробляє повноцінний рекламний проект із врахуванням своїх можливостей і завдань;

- лікування – на етапі спаду і відсутності рекламних заходів під час тренінгу замовник проводить діагностику з метою виявлення причин збитковості і розробляє новий життєздатний підхід щодо ведення бізнесу;

- корекція – за наявності ознак ефекту вигорання та для профілактики спаду тренінг спрямовується на внесення змін в поточну виробничу діяльність, пошук нових підходів до неї;

- розвиток – для профілактики ефекту вигорання чи для подальшого розвитку, збільшення цільової аудиторії, освоєння нових сегментів ринку, розширення товарної категорії. При цьому тренінг слугує інструментом для генерації нових ідей та пошуку ефективної стратегії росту;

- навчання – при формуванні колективу із нових людей тренінг виконує освітню функцію у відповідності до специфіки діяльності замовника, творче засвоєння основних переваг і особливостей підприємства.

Головне обмеження тренінгу як методу, що допомагає змінам в організації, полягає в тому, що неможливо створити та відпрацювати готові рішення, що підходять без винятку для всіх ситуацій. В певних умовах працівник повинен сам навчитися використовувати абсолютно нові методи та підходи до вирішення проблем. [6]

Аналіз проведених нами досліджень дав можливість виділити декілька найбільш популярних моделей, які дозволяють ефективно управляти знаннями в організації та покращувати її результативність, зокрема:

1. Модель SECI. Ця модель передбачає, що знання можуть бути трансформовані з однієї форми в іншу. За моделлю SECI, знання можуть бути передані за допомогою соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації. У даній моделі знання створюються через інтерактивне та закрите обмін інформацією між співробітниками підприємства.

2. Модель Nonaka та Takeuchi. Ця модель схожа на модель SECI і включає такі етапи, як соціалізація, експліцитизація, комбінація та інтерналізація знань. Однак, ця модель акцентує на необхідності широкого застосування соціальної діалектики в управлінні знаннями.

3. Модель Wiig. Ця модель вивчає, як використовувати знання, щоб досягти конкурентної переваги. За моделлю Wiig, знання можуть бути додані до організації через джерела знань, вдалий процес управління знаннями, а також знання, пов'язані з організаційною культурою.

4. Модель Skandia Navigator. Ця модель фокусується на вимірюванні знань на підприємстві. За даною моделлю, знання вимірюються у чотирьох категоріях: людський капітал, структурний капітал, клієнтський капітал та інноваційний капітал. Кожна з цих категорій має певний набір ключових показників, які використовуються для вимірювання ефективності знань в даній області.

5. Вітчизняний науковець Вовк Ю. запропонував модель управління знаннями, яка спирається на такі чотири складові:

- 1) технології (дослідження даних і текстів, управління документообігом, засоби для організації спільної праці, корпоративні портали знань, системи підтримки прийняття рішення);
- 2) інфраструктура (структура, бізнес-процеси);
- 3) культура (усвідомлення ролі співробітника як носія знань);
- 4) інформаційне забезпечення (домени, джерела, типи, засоби накопичення та засоби оновлення знань. [7]

Управління змінами - це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу. Це допомагає організаціям інтегрувати та узгодити людей, процеси, структури, культуру та стратегію. Успішні організації розвиваються не випадково, а завдяки цілеспрямованим та динамічним стратегіям, які, використовуючи наявні знання, передбачають, впливають та ефективно реагують на нові та мінливі зовнішні тенденції, моделі та події. [8]

Висновки. Завдяки добре розробленій стратегії управління змінами, підвищується ефективність організації, покращується командна робота та фінансові результати. Підприємства повинні приділити час розробці гарної стратегії, щоб уникнути негативних наслідків. Отже, проведене дослідження дозволило з'ясувати, що менеджмент знань є ключовим інструментом управління змінами в організації його потрібно використовувати на всіх етапах управління організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малюкіна А. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54>
2. Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С. В менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №18. С. 141-144. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585>
3. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>
4. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 2. С.289-296.
5. Лобза А. В., Бикова А. Л., Гірман А. П., Семенова Л. Ю., Гетьман О. О. Управління знаннями та інноваціями : навч. посібник. Дніпро : УМСФ, 2018. 374 с.
6. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
7. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4(68). С.76-82.
8. Зосім М. Управління змінами (Change management). <https://www.maxzosim.com/change-management/>

REFERENCES

1. Maliukina A. Konkurentni perevahy vykorystannia menedzhmentu znan u mizhnarodnykh kompaniakh. *Ekononika ta suspilstvo*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54>

2. Bodnar H. F., Verbovska L. S. V menedzhment znan yak skladova chastyna protsesu upravlinnia zminamy v orhanizatsii. Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut». 2021. №18. S. 141-144. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585>
3. Stratehii orhanizatsiinykh zmin ta yikh uspishna realizatsiia. <https://britishmba.in.ua/stratehii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>
4. Kulyk A. V. Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii. BIZNESINFORM. 2024. № 2. S.289-296.
5. A. V. Lobza, A. L. Bykova, A. P. Hirman, L. Yu. Semenova O. O. Hetman. Upravlinnia znanniamy ta innovatsihamy : navch. posibnyk. Dnipro : UMSF, 2018. 374 s.
6. Ovsianiuk-Berdadina O. F., Ostroverkhov V. M. Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk. Ternopil: ZUNU, 2023. 148 s.
7. Shymanovska-Dianych L.M., Lozova O.V. Upravlinnia znanniamy na pidpriemstvi: modeli, etapy ta tekhnolohii. ECONOMICS: time realities. 2023. № 4(68). S.76-82.
8. Zocym M. Change management. <https://www.maxzosim.com/change-management>