

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 14-20

УДК 65.018

JEL L 150

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/2

Л. Анісімова, канд. фіз.-мат. наук, доц.,

В. Приймак, канд. екон. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

У статті досліджуються актуальні проблеми розвитку міжнародних стандартів якості в управлінні сучасними українськими підприємствами. Розглянуто особливості використання технології управління знаннями при впровадженні концепції загального управління якістю. Авторами розроблено КМ-орієнтовану модель організаційного навчання при впровадженні концепції загального управління якістю.

Ключові слова: *якість, управління якістю, управління знаннями, система управління якістю, організаційне навчання.*

Вступ. Вимоги глобалізаційного суспільства суттєво впливають на зміни у системі менеджменту організацій, визначають нову сутність і зміст поняття "якість". Постійно зростаюча кількість споживачів у всьому світі, надвисокі вимоги до товарів і послуг, персоналу, удосконалення методів управління сучасного підприємства суттєво змінюють базові принципи функціонування бізнесу. Якість, як невід'ємна частина ефективного менеджменту, стає базовою складовою всіх бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб найвибагливішого споживача. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management, TQM) фокусується на вирішенні управлінських проблем, пов'язаних з ефективністю функціонування, підвищенням мотивації співробітників, збільшенням готових якісних продуктів. Водночас не можливо досягти суттєвого покращення бізнес-процесів організації без своєчасного та якісного навчання та розвитку персоналу.

Управління знаннями це один з нових напрямків в управлінській діяльності сучасних організацій, який спрямований на накопичення та ефективне використання інтелектуального капіталу. Управління знаннями базується на основних напрямках діяльності організації: менеджменту якості, маркетингу; виробництві; інжинірингу; бенчмаркінгу; інформаційних технологіях; управлінні персоналом. До основних завдань управління знаннями можна віднести: можливість досягнення цілей організації за рахунок накопичення інтелектуального капіталу та ефективного його використання; підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень; створення передумов для появи інновацій та нововведень; використання бенчмаркінгу в усіх сферах діяльності; навчання, тренінги, підвищення кваліфікації та мотивація співробітників; підвищення ефективності процесів усього життєвого циклу товарів і послуг.

Мета статті: поглиблення теоретичних засад і методичних рекомендацій щодо спільного використання концепції TQM і методів та моделей управління знаннями як одного з ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності організації. Основними завданнями статті є: дослідження необхідності впровадження і сертифікації систем менеджменту якості в управлінні українськими підприємствами, впровадження концепції TQM; розробка КМ-орієнтованої моделі організаційного навчання при впровадженні системи TQM та рекомендацій щодо її застосування.

Аналіз останніх публікацій. Фундаментальними теоретичними дослідженнями систем менеджменту якості займалися такі відомі вчені, як: Є. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ішикава, Г. Тагучі, Дж. Харрінгтон, Х. Рамперсад. Методологічну базу концепції TQM створювали: У. Шухарт, який за-

пропонував статистичні методи управління процесами, цикл поліпшення якості PDCA; Дж. Джуран запропонував спіраль якості, концепцію щорічного поліпшення якості (Annual Quality Improvement); Є. Демінг досліджував статистичні методи контролю й управління якістю. А. Фейгенбаум писав, що якість – це спосіб управління організацією, рівноцінний фінансам і маркетингу, в якому якість перетворилась у суттєвий елемент сучасного менеджменту. У роботі "Quality Control: Principles, Practices and Administration" ("Контроль якості: принципи, практика і управління") [10] автор запропонував ідею систематичного, загального підходу до якості, яка передбачає участь у забезпеченні якості всіх функцій управління, а не тільки виробництва. Якість необхідно вбудовувати на перших етапах життєвого циклу, а не контролювати при завершенні виробничого циклу.

Вагомим внеском у теорію управління якістю вважаються наукові праці Г. Азгальдова, Л. Бадалова, О. Глічева, В. Панова. Проблеми управління якістю продукції на підприємствах розглядаються в наукових працях: Л. Дейнека, А. Заїнчковського, П. Калити, Т. Мос-тенської, І. Опьонова, О. Орлова, Н. Павліхи, В. Павлова, В. Прядка, В. Руденко, П. Саблука, М. Сичевського, М. Шаповала та інших науковців.

Проблеми генерування, збереження та розповсюдження знань постійно цікавили людство – від Арістотеля (перша класифікація знань), Сократа (сигізмизми), різні, орієнтовані на знання філософські концепції (П. Бергера, Ф. Варелі, Є. Глазерсфельда, Р. Декарта, Дж. Келлі, Т. Куна, І. Лакатоса, К. Лоренца, Т. Лукмана, У. Матурані, Платона, К. Поппера, Г. Сковороди, П. Фейєрабенда, Г. Фоллмера та інших) до виокремлення управління знаннями в окрему науку, яку підхопили та розвинули провідні менеджери-практики: Р. Бакман, Т. Давенпорт, М. Зак, К. Колісон, І. Нонака, Г. Парсел, Л. Прусак, К. Свейбі, Х. Такеучі, М. Марінічева та ін. Окреме завдання розповсюдження знань через організаційне навчання знайшло своє місце в теорії і практиці сучасного менеджменту в роботах К. Арджіріса, М. Додгсон, Г. Інхема, Дж. Лемпела, Дж. Люфта, Р. Сайерта, П. Сенджа, Р. Тоямі та ін.

Методологія дослідження. У межах цього дослідження проаналізовано взаємозв'язок між концепцією TQM і методами та моделями управління знаннями, як одного з ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності організацій. Термін Total Quality Management (загальне управління якістю) з'явився у 60-х роках ХХ ст. для визначення японського підходу до управління організаціями. У США TQM став популярним у 1980-х роках, тому що успішне застосування цього підходу японськими компаніями Toyota, Canon, Honda, забезпечило міжнародне визнання їх продукції.

Ця концепція базується на безперервному поліпшенні якості в усіх напрямках діяльності – виробництві, закупівлях, збуті, організації роботи та ін. У сучасному розумінні TQM можна представити як загальну філософію управління організацією, спосіб ставлення до роботи всіх працівників від найвищого керівництва до найнижчого технічного рівня. Впровадження TQM необхідно розпочинати з навчання і виховання співробітників. Культура якості – це результат тривалих зусиль, нагорода за які – ефективна конкурентоспроможна організація.

Теоретичною і методичною основою наукової статті стали дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління якістю, управління знаннями. У процесі дослідження використовувалися наукові методи: логічного узагальнення та абстрагування – для уточнення поняття "загальне управління якістю", "система управління якістю", "управління знаннями", теоретичних узагальнень, формулювання висновків; ретроспективного аналізу для виявлення особливостей розвитку і функціонування систем менеджменту якості; системного аналізу – для виділення основних елементів TQM на підприємстві та дослідження методів управління знаннями при впровадженні TQM; статистико-економічний – для виявлення особливостей світової і вітчизняної динаміки впроваджених сертифікованих систем управління якістю, дослідження сучасного стану й проблем забезпечення якості продукції на вітчизняних підприємствах, організаційного інжинірингу та моделювання – для побудови KM-орієнтованої моделі організаційного навчання, семантичної мережі центру корпоративних знань.

Виклад основного матеріалу. За даними Міжнародної організації зі стандартизації, публікація результатів за 2013 р. демонструє стабільне зростання всіх стандартів ISO на системи менеджменту. За даними табл. 1 кількість сертифікатів на стандарти ISO виданих у світі, збільшилася на 4 %. Стандарти Менеджменту інформаційної безпеки (ISO/IEC 27001) і Менеджменту безпеки харчових продуктів (ISO 22001) показали зростання на 14 і 15 % відповідно, а сектор медичних виробів (ISO 13485) показав зростання на 15 %. США є світовим лідером з сертифікації медичних виробів, але нині цей сектор домінує в Європі і займає 60 % локального ринку. Основні стандарти ISO залишаються найбільш актуальними незважаючи на те, що ці ринки з'явилися на початку 90-х років XX ст. і поступово досягають стадії зрілості. Найбільш популярний стандарт ISO 9001 на системи менеджменту якості демонструє значне зростання на 3 %, а стандарт ISO 14001 на системи екологічного менеджменту – зростання на 6 %, що на 3 % менше порівняно з попереднім роком. Незважаючи на скромний прогрес, ISO 9001 залишається популярним, кількість країн, в яких використовується цей стандарт збільшилася до 187. Стандарт ISO 16949 для автомобільної промисловості продовжує стабільне зростання на 7 %. Стандарт ISO 50001 на системи енергетичного менеджменту (після свого вражаючого стрибка в 2012 р.) продовжує користуватися величезним попитом, спостерігається стійкий прогрес у 116 %. Як і раніше, даний сектор значною мірою переважає на європейському ринку, насамперед, на ринку Німеччини.

Таблиця 1. Кількість сертифікатів на стандарти ISO, 2011–2013 рр.*

Стандарт	Кількість сертифікатів, 2011 р.	Кількість сертифікатів, 2012 р.	Кількість сертифікатів, 2013 р.
ISO 9001	1 079 647	1 101 272	1 129 446
ISO 14001	261 957	285 844	301 647
ISO 50001	459	1 981	4 826
ISO 27001	17 355	19 577	22 293
ISO 22000	19 351	23 231	26 847
ISO/TS 16949	47 512	50 071	53 723
ISO 13485	19 849	22 237	25 666
Усього	1 446 130	1 504 213	1 564 448

* Джерело: за даними Міжнародної організації зі стандартизації [16]

В Україні в 2013 р. максимальна кількість сертифікатів була видана організаціям, які впровадили системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог стандарту ISO 50001 та системи менеджменту інформаційної безпеки відповідно до вимог ISO/IEC 27001.

Позитивні тенденції на ринку виданих сертифікатів також спостерігаються для систем менеджменту безпеки харчової продукції, побудованих згідно ISO 22000. Дані про кількість сертифікатів на стандарти ISO наведені у табл. 2.

Таблиця 2. Дані про сертифікацію в Україні, 2012–2013 рр.*

Стандарт	Кількість сертифікатів, 2012 р.	Кількість сертифікатів, 2013 р.	Темпи зростання, %
ISO 9001	1 091	1 275	17
ISO 14001	166	196	18
ISO 22000	120	173	44
ISO/IEC 27001	7	12	71
ISO 50001	2	10	400
ISO 13485	9	9	0
ISO/TS 16949	30	33	10

* Джерело: розроблено авторами за даними Міжнародної організації зі стандартизації [16]

З 1 січня 2016 р. європейські і міжнародні технічні стандарти (нормативні документи) будуть використовуватися на території України як національні, згідно з наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 143 від 30 грудня 2014 р. "Про прийняття європейських та міжнародних нормативних документів

як національних стандартів України, змін до національних стандартів України та скасування національних стандартів України". За даними Мінагрополітики України станом на вересень 2014 р. в Україні впроваджено системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів на 574 підприємствах харчової та переробної

промисловості. Також розпочато роботу щодо їх впровадження ще на 97 підприємствах, що загалом складає 22 % від загальної кількості підприємств. Кількість українських підприємств, які впроваджують міжнародні стандарти якості буде стрімко зростати для виходу українських товаровиробників на європейський ринок [15].

Сертифікація систем менеджменту якості українських підприємств, згідно зі стандартами ISO серії 9000, свідчить про відповідність найменшим світовим вимогам, на підставі яких споживач може оцінити можливість укладання з організацією партнерських відносин і не більше. Для успішної діяльності однієї сертифікації системи якості недостатньо, необхідно розвивати і вдосконалювати цю систему, ґрунтуючись на принципах, методах і інструментах TQM, щоб досягти довгострокового успіху.

Основні принципи концепції TQM викладені у стандарті ISO 9004:2009 – "Менеджмент для досягнення сталого успіху організації – Підхід на основі менеджменту якості", який є методичним посібником з розробки та застосування систем якості. Однак є певні відмінності TQM від Положення стандартів ISO серії 9000 у тому, що тотальне управління передбачає орієнтацію на філософію, місію, засоби і методи, залучення всіх працівників, безперервне вдосконалення якості. Стандарти ISO базуються на технічних системах і процедурах, без залучення працівників, при цьому безперервне вдосконалення необов'язкове.

Основна мета TQM полягає в тому, що в організації необхідно поліпшувати не тільки якість кінцевого продукту (послуги), але й удосконалювати організацію і координацію роботи всередині компанії. Постійне довгострокове паралельне вдосконалення 3-х сфер: якості послуг, якості організації процесів, якості рівня кваліфікації персоналу.

Загальний менеджмент якості включає в себе різні теоретичні принципи і практичні методи, інструменти кількісного та якісного аналізу даних, елементи економічної теорії та аналізу процесів, які спрямовані на одну мету – безперервне поліпшення якості. TQM можна визначити як підхід до управління організацією, сфокусований на якості. Якість досягається за рахунок залучення всього персоналу до діяльності з удосконалення організації роботи. Метою підвищення якості є задоволення споживачів і отримання взаємовигідного зиску зацікавленими сторонами (працівниками, власниками, посередниками, постачальниками) і суспільством загалом. У відповідності до японського підходу передбачено чотири рівні якості: 1 – відповідність стандарту (1950 р.) – орієнтація на стандарти без урахування потреб споживачів; 2 – відповідність використанню (1960 р.) – відповідність стандартам, призначенню та експлуатаційним вимогам; 3 – відповідність фактичним

вимогам ринку (1970 р.) – відповідність вимогам споживачів; 4 – відповідність прихованим потребам (1980 р.) – відповідність не тільки реальним вимогам споживачів, а й прихованим. Такий рівень якості відповідає вимогам TQM [4, с. 75].

У розробці системи управління організацією, відповідно до принципів TQM, залучені більшість співробітників організації, а повноцінне втілення цієї системи має здійснюватися із застосуванням сучасних технологій (організаційних, управлінських, інформаційних та ін.). Цей процес вимагає перебудови всієї діяльності організації, узгодженої роботи всіх структурних підрозділів, а також тривалого періоду часу.

Кваліфіковане використання методології TQM забезпечує [5, с. 23]:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів продуктами та послугами. В умовах TQM обов'язковим є задоволення всіх клієнтів, а також додаткові зусилля щодо запобігання їх очікувань;
- покращення іміджу та репутації фірми;
- підвищення продуктивності праці, яке настає автоматично, як тільки працівники стають партнерами з впровадження TQM;
- зростання прибутковості та рентабельності організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг;
- забезпечення економічної стійкості підприємства, раціонального використання всіх наявних ресурсів;
- підвищення якості управлінських рішень;
- впровадження новітніх досягнень у техніці і технологіях.

Основні відмінності концепції TQM від класичної системи управління полягають у плануванні, організуванні, координуванні, забезпеченні контролю за поліпшенням якості всіх процесів і систем управлінського циклу; навчанні не тільки співробітників відділу якості, але й у залученні до навчання всього персоналу організації. Як наслідок, за забезпечення якості продукції і відповідних процесів відповідають усі працівники, які регулярно запобігають виникненню браку. Необхідно зауважити, що не всі компанії успішно проходять цей шлях. До негативних факторів, які суттєво уповільнюють процеси підвищення якості, можна віднести: завищені очікування керівництва та прагнення радикальних перетворень, менеджери середньої ланки негативно сприймають звуження обсягу повноважень, працівники незадоволені різними аспектами організаційного життя.

Впровадження TQM є довгостроковим проектом, який повинен плануватися за певною системою (табл. 3). Необхідно враховувати наявний досвід у сфері управління якістю, наявну систему управління якістю, стандарти якості.

Таблиця 3. Послідовність етапів впровадження TQM*

Підготовка TQM	Необхідні передумови	Обґрунтування необхідності впровадження управлінського рішення. Створення управлінської групи у сфері TQM. Навчання управлінської групи у сфері TQM
	Цілі і засоби	Розробка TQM політики у сфері якості. Розробка деталізованого поетапного плану
	Залучення всіх працівників	Інформація для керівників. Залучення найвищого керівництва. Навчання найвищого керівництва. Інформування і навчання співробітників
Впровадження TQM	Впровадження TQM і продовження навчання співробітників	

* Джерело: [17]

Рішення про впровадження TQM в організації супроводжується перш за все активізацією співпраці менеджерів з працівниками всіх підрозділів і відділів, а

також співпрацю зі споживачами і постачальниками, виявленням напрямків для будь-яких, навіть найменших, покращень діяльності. Кожне поліпшення яко-

сті – це крок для досягнення кінцевої мети, нульового рівня дефектів продукції. Контроль якості це не тільки діяльність спеціалізованих відділів, а й частина повсякденної поточної діяльності кожного співробітника.

Впровадження концепції TQM повинно супроводжуватися використанням сучасних методів корпоративного менеджменту: управління інвестиціями (Investment Management), управління проектами (Project Management), управління фінансами (Financial Management), управління персоналом (Personal Management), управління знаннями (Knowledge Management). Вірогідність успіху підвищується у тих ситуаціях, коли поліпшення якості впливає на збагачення змісту процесу праці, мотивації та безперервного навчання персоналу, продуктивність праці підвищується тоді, коли участь у програмі підвищення якості розвиває професійні компетенції і навички працівників

щодо вирішення управлінських проблем і прийняття управлінських рішень.

Успішність формування, впровадження та вдосконалення систем класу TQM (поряд з Business Process Reengineering, BPR), Business Systems Planning (BSP), впровадженням IT&S, заходами щодо організаційних змін чи організаційного розвитку тощо), як показує практика [3], безпосередньо залежать від рівня організаційної зрілості системи управління підприємством, у частині наявності підсистеми управління знаннями (УЗ) та її однієї з основних складових – центру корпоративних знань (рис. 1), який оптимально забезпечує формування банку знань / інформації, раціональне збереження та ефективні форми їх розповсюдження.

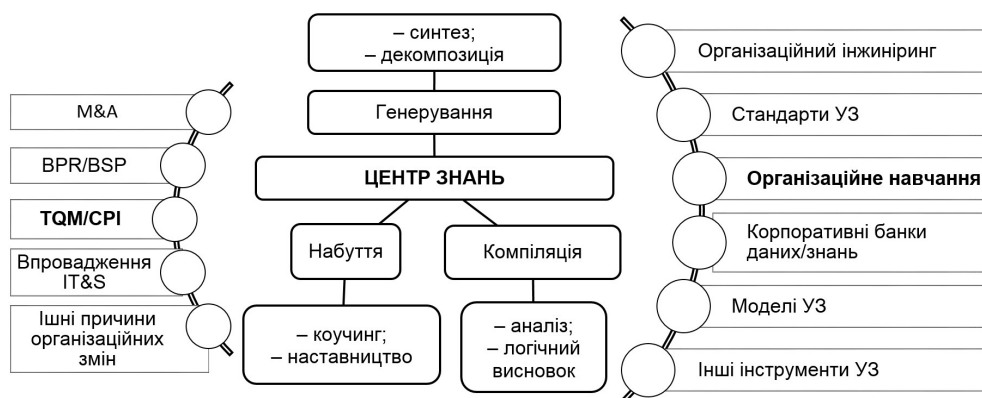


Рис. 1. Узагальнена семантична мережа центру знань*

* Джерело: розроблено авторами шляхом узагальнення та систематизації джерел [1; 3; 6; 7; 8; 11; 12–14; 17–19]

При цьому базисом центру знань, що структурно є семантичною мережею організаційних знань, виступають ринкові (зовнішні), структурні (внутрішні формалізовані) та інтелектуальні (індивідуальні неформалізовані) джерела знань, які формують корпоративний банк знань / інформації, реалізуючи когнітивні процеси:

- генерування нового знання, шляхом наукового і / або дослідницького пошуку (синтез, декомпозиція тощо);
- набуття знання, шляхом навчання (коучинг, наставництво, професійне (внутрішнє, зовнішнє) навчання, самонавчання тощо);
- компіляція знання на основі аналізу чи логічного висновку наявної і / або доступної бази знань.

На практиці доцільно корпоративний банк знань класифікувати за чотирма категоріями активів знань [12]: концептуальні (явні) знання, представлені через мову, символи, рисунки (концепції продуктів, дизайн, вартість бренду тощо); систематичні (систематизовані, формалізовані) знання (документи, специфікації, посібники; бази даних; патенти, ліцензії тощо); повсякденні неявні знання, що проявляються у поведінкових перевагах (дії, практики, рішення тощо) індивіда (ноу-хау в повсякденних операціях, організаційна культура тощо); емпіричні (неявні) знання, що отримуються через загальний досвід (навички, індивідуальні ноу-хау; піклування, любов і довіру; енергійність, пристрасть, напруженість тощо).

Функціонування корпоративного банку знань забезпечується раціональним поєднанням KM-орієнтованих моделей (модель організаційної пам'яті (Organizational Memory, Walsh&Ungson [14] тощо), форм збереження знань (предикати, фрейми, семантичні мережі тощо), пра-

вил і підходів управління знаннями (стандарти УЗ) та достатньо розвинених IT&S, що впровадженні в організації.

Водночас необхідною і достатньою умовою функціонування KM-орієнтованої системи управління підприємством є відповідність підсистеми управління знаннями базовим міжнародним стандартам, регламентам та рекомендаціям (табл. 4) та перевірених на практиці дієвих моделей (Knowledge Management (Collison&Parcell) [6]; модель Johari Window (Joseph Luft, Harry Ingham) [11]; модель SECI (Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi [13] тощо) управління знаннями, що є запорукою успішного їх функціонування та впровадження провідних практик, методів та інструментів ефективного управління, створення передумов зростання організаційної зрілості підприємства, формування інноваційної KM-орієнтованої бізнес-свідомості його персоналу.

Саме орієнтоване на знання організаційне середовище є ключовим стимулом, що формує у персоналі стійку мотивацію корпоративної ідентичності та організаційної причетності, який через організаційне навчання активує інтелектуальний потенціал окремого індивіда та сприяє зростанню інтелектуального капіталу підприємства.

Таблиця 4. Базові міжнародні стандарти та регламенти у сфері управління знаннями*

Позначення	Назва стандарту, регламенту	Серія
CWA 14924-1:2004	Part 1: KM Framework – Рамкова структура УЗ	European guide to good practice in knowledge management (Європейські регламенти провідних практик з менеджменту знань)
CWA 14924-2:2004	Part 2: Organizational Culture – Організаційна культура	
CWA 14924-3:2004	Part 3: Implementation SME – Впровадження малим і середнім бізнесом	
CWA 14924-4:2004	Part 4: Guidelines for Measuring KM – Регламенти оцінювання УЗ	
CWA 14924-5:2004	Part 5: KM Terminology – Термінологія УЗ	
PAS 2001:2001	Knowledge management – A guide to good practice	Британські регламенти у сфері менеджменту знань
PD 7500:2003	Knowledge management. Vocabulary	
PD 7501:2003	Managing culture and knowledge. Guide to good practice	
PD 7502:2003	Guide to measurements in knowledge management	
PD 7503:2003	Introduction to knowledge management in construction	
PD 7504:2005	Knowledge management in the public sector. A guide to good practice	
PD 7505:2005	Skills for knowledge working. A guide to good practice	
PD 7506:2005	Linking knowledge management with other organizational functions and disciplines. A guide to good practice	Австралійські регламенти у сфері менеджменту знань
HB 189-2004	Knowledge management terminology – An Australian guide	
AS 5037-2005	Knowledge Management – a guide	
HB 190-2006	Success through knowledge: a guide for small business	Німецький інститут стандартів (Deutsches Institut für Normung, DIN)
DIN PAS 1062 (2006-05)	Implementing knowledge management in small to medium-sized enterprises	
DIN PAS 1063 (2006-07)	Implementing knowledge management in networks of small to medium-sized enterprises	
VDI 5610-1:2008	Knowledge management for engineering – fundamentals, concepts, approach	Спілка німецьких інженерів (Verein Deutscher Ingenieure, VDI)
NF X50 190:2000	Management tools – Knowledge asset management	Французька асоціація зі стандартизації (AFNOR)

* Джерело: узагальнено авторами

Організаційне навчання є одним із базових знанняутворюючих елементів системи управління знаннями, яке забезпечує функціонування центру знань як окремого структурного підрозділу підприємства (рис. 2).

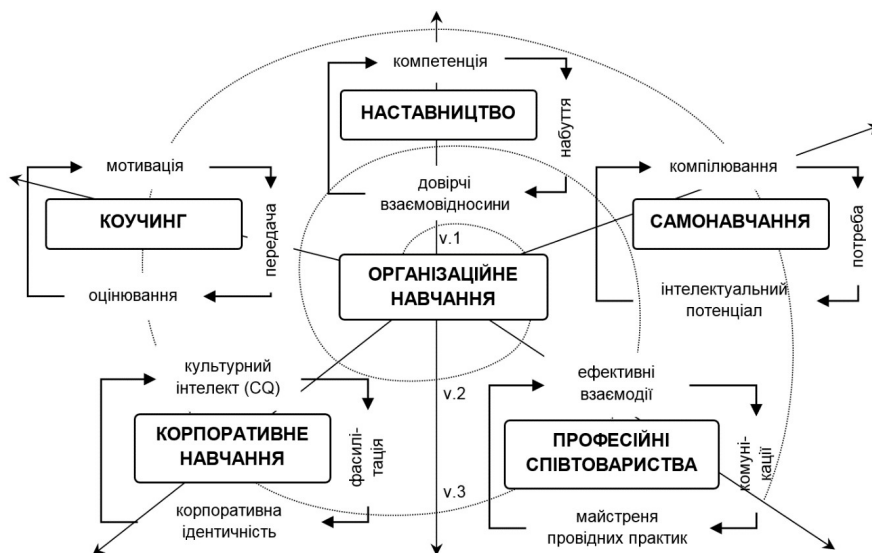


Рис. 2. КМ-орієнтована модель організаційного навчання*

* Джерело: розроблено авторами

Місце (різні функції організації [8]: R&D, дизайн, розробка та управління, виробництво, маркетинг, адміністрування, продажі тощо) і роль організаційного навчання визначаються моделлю управління знаннями, сферою діяльності та потребами конкретного підприємства, а організаційні принципи його функціонування рівнем організаційної зрілості підприємства, типом організаційного навчання (навчання одиничного циклу, навчання подвійного циклу, повторне навчання; при цьому "на-

вчання подвійного циклу і повторне навчання стосуються причин та способів зміни організації, тоді як навчання одиничного циклу стосується прийняття зміни без постановки питання основних цінностей" [1]) і відповідним етапом життєвого циклу системи управління знаннями.

Слід зазначити, що життєвий цикл запропонованої КМ-орієнтованої моделі організаційного навчання має спіралевидну форму, кожен виток якої (v.1, v.2, ... v.i ...) ітеративно та інкрементно підвищує рівень організацій-

ної зрілості та функціонально збагачує систему управління знаннями підприємства. Водночас функціональні складові організаційного навчання (1): коучинг [7], наставництво (менторство) [7], самонавчання, корпоративне навчання, професійні співтовариства тощо включаються до інструментарію корпоративного центру знань відповідно до потреб системи управління, специфіки (сфери) діяльності та життєвого циклу підприємства, форми його корпоративної культури.

$$F_j = f_j(I_j^i; K_j; L_j; O_j^i) \quad (1)$$

При цьому, кожен i -й функціональний елемент (F_j) моделі організаційного навчання містить внутрішній цикл ($j = 1..n \in N$), що на основі вхідних параметрів (I_j^i – Input) реалізує основне його призначення шляхом вибору інструменту КМ-комунікації (K_j), операційного (L_j) та результуючого (O_j^i – Output) критерію. Так, для прикладу, функціональний елемент "наставництво", метою якого є в найкоротші терміни в певному організаційному середовищі (I_j^i) сформувати окрему стійку компетенцію (O_j^i), здійснюється шляхом реалізації КМ-комунікації (K_j) у вигляді становлення довірчих взаємовідносин (наставник-учень) і набуття (L_j) "учнем" знань та досвіду виконання окремого виду роботи через індивідуалізовану передачу моделей поведінки та їх корегування в процесі зворотного зв'язку.

Висновки. Концепція TQM спрямована на вирішення управлінських проблем пов'язаних з ефективністю управління, підвищення мотивації співробітників, збільшення готових якісних продуктів. Основними інструментами ефективного впровадження TQM залишаються: статистичний контроль за виконанням будь-яких процесів в організації, бенчмаркінг, команди з поліпшення якості, залучення персоналу і постійні тренінги. Ключовим поняттям стає якість виконання будь-якого процесу, яка спрямована на найвищий ступінь задоволення споживача.

Залучення співробітників у діяльність організації є одним з найефективніших методів мотивації, зміцнює корпоративну культуру. Але неможливо досягти вдосконалення управлінських процесів без якісного постійного навчання персоналу. Таким чином, застосування КМ-орієнтованої моделі організаційного навчання сприяє створенню інноваційно-сфокусованого творчого колективу підприємства, який достатньо швидко засвоює новітні підходи організації праці в різних умовах організаційного середовища, метою яких може бути організаційний розвиток, впровадження TQM, проектного управління, реінжинірингу бізнес-процесів чи диверсифікації бізнесу тощо. При цьому кожен співробітник має стійкий мотив для сприяння і підтримки, подолання бар'єрів таких змін з відчуттям корпоративної ідентичності.

Дискусія. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила понад 19 500 міжнародних стандартів, які стосуються майже всіх аспектів життєдіяльності людини. Коли товари та послуги відповідають міжнародним стандартам споживачі можуть бути впевнені, що вони є безпечними, надійними і якісними. Для сучасного українського бізнесу міжнародні стандарти якості є стратегічними інструментами зниження витрат шляхом мінімізації відходів і помилок, збільшення продуктивності. Вони допомагають компаніям отримати доступ до нових ринків, забезпечують рівні умови для країн, що розвиваються і сприяють формуванню вільної та справедливої міжнародної торгівлі. За даними міжнародної

організації зі стандартизації у 2012 р. річний внесок стандартів в економіку Великобританії склав 2,5 млрд фунтів стерлінгів, у Канаді впровадження стандартів вплинуло на зростання продуктивності праці на 17 %, 100 млн австралійських доларів – користь для економіки Австралії від впровадження вибірових стандартів у гірничодобувній промисловості. За оцінкою Організації економічного співробітництва та розвитку (Organization for Economic Co-operation and Development) і Департаменту торгівлі США частка впливу міжнародних стандартів у світовій торгівлі складає 80 % [16].

Незважаючи на всі переваги при впровадженні міжнародних стандартів якості, концепція TQM для багатьох українських підприємств залишається відкритим питанням отримання ефекту від таких нововведень, оскільки у їх керівництва немає чіткого єдиного визначення поняття "якість", відсутня стратегія організаційних змін (майже вся діяльність спрямована на отримання результату в короткостроковий період), внутрішні організаційні комунікації потребують суттєвого переосмислення, навчання персоналу приділяється недостатня увага (зокрема фінансування на підвищення кваліфікації, перепідготовку персоналу у сфері якості чи створення належних умов для самонавчання досить незначне або взагалі відсутнє). Таким чином, окреслені та інші аспекти організування, розвитку та управління вітчизняних підприємств потребують подальшого наукового дослідження.

Список використаних джерел

1. Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
2. Должанский А. М. Менеджмент якості та системи управління якістю: навч. посіб. / А. М. Должанский, Н. М. Очеретна, І. М. Ломов. – Дніпропетровськ: Видавництво "Свідлер А.Л.", 2011. – 450 с.
3. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
4. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификации продукции / П. А. Орлов. – Х.: Издательский Дом "ИНЖЕК", 2004. – 304 с.
5. Строкович Г. В. Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти: [монографія] / Г. В. Строкович. – Х.: Вид-во Хар. укр. акад., 2010. – 212 с.
6. Collison C. Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations / Chris Collison, Geoff Parcell. – Capstone, 2004. – [2nd ed.]. – 332 p.
7. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. European Committee for Standardization: CWA 14924:2004. Part 1–5.
8. Dodgson M. Organizational Learning / M. Dodgson // A Review of Some Literatures, in: Organization Studies, 1993. – Vol. 14. – No. 3. – p. 375.
9. Feigenbaum A. V. Total Quality Control / A. V. Feigenbaum. – New York: McGraw-Hill, 1983. – [3rd ed.]. – 851 p.
10. Feigenbaum A. V. Quality Control: Principles, Practices and Administration / A. V. Feigenbaum. – New York: McGraw-Hill, 1951. – [1st ed.]. – 443 p.
11. Luft J. The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development / J. Luft, H. Ingham. – Los Angeles: UCLA, 1955.
12. Nonaka I. SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation / I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno. – Long Range Planning, 33, 2000. – P. 5–34. (DOI: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6).
13. Nonaka I. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. – New York: Oxford University Press, 1995. – 284 p. (DOI: 10.1016/0024-6301(96)81509-3).
14. Walsh J. P. Organizational Memory / J. P. Walsh, G. R. Ungson // Academy of Management Review. – 1991. – Vol. 16. – Pp. 57–91. (DOI: 10.5465/amr.1991.4278992).
15. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/en/node/14539>.
16. [Електронний ресурс] / Официальный сайт Международной организации по стандартизации. – Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/home/news_index/iso-in-action.htm.
17. Типанова Е. Этапы внедрения всеобъемлющего управления качеством [Электронный ресурс] / Е. Типанова // Современный бухгалтер. – 2007. – № 25. – Режим доступа: http://www.consult.kharkov.ua/?page=article_show&article_id=945.
18. Шапиро В. Д. TQM как высший этап развития корпоративного менеджмента [Электронный ресурс] / В. Д. Шапиро // ITeam – технологии корпоративного управления. – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/quality/section_82/article_815.

19. Bratianu C. Organizational Learning and the Learning Organization [Electronic source] / Constantin Bratianu // Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation. – IGI Global, 2015. – Pp. 286–312. – Access mode to the re-

source: <http://www.igi-global.com/chapter/organizational-learning-and-the-learning-organization/125918>. (DOI: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012).

Надійшла до редколегії 20.06.15

Л. Анисимова, канд. физ.-мат. наук, доц.,
В. Приймак, канд. экон. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В статье исследуются особенности использования технологии управления знаниями при внедрении концепции всеобщего управления качеством, разработана KM-ориентированная модель организационного обучения персонала при внедрении концепции всеобщего управления качеством.

Ключевые слова: качество, управление качеством, управление знаниями, система управления качеством, организационное обучение.

L. Anisimova, PhD, Associate Professor,
V. Pryimak, PhD, Associate Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

KNOWLEDGE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN VIEW OF IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT

The paper reveals actual problems of development and implementation of international quality standards. Authors proposed KM-oriented model of organizational learning both in view of implementation of total quality management concept and realization of enterprise's principal activity in general.

Keywords: quality, quality management, knowledge management, quality management system, organizational learning.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 20-29

УДК 331.108.37

JEL M 12

DOI: [dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/3](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/3)

Т. Білорус, канд. экон. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Визначено актуальність та охарактеризовано основні етапи задоволення потреби у персоналі в сучасних умовах господарювання. Доведено необхідність та узагальнено вимоги до формування карт компетенцій як інструменту відбору персоналу. Розроблено алгоритм вибору джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду. Надано практичні рекомендації щодо організації процедури відбору кандидатів за допомогою методу "ідеальної точки".

Ключові слова: потреба у персоналі, підбір та відбір персоналу, карта компетенцій, джерела пошуку кандидатів, методи відбору, оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

Вступ. У сучасних умовах господарювання теза про те, що висококваліфікований та працездатний персонал є однією з основних конкурентних переваг підприємства на ринку, стає все більш актуальною. У цьому аспекті керівники багато уваги приділяють питанням управління персоналом. Особливо гострою нині є проблема задоволення потреб підприємства у персоналі, комплектування його працівниками, що володіють необхідними професійними та особистісними характеристиками. Розгляд цих питань є дуже важливим для вітчизняних підприємств, оскільки в нас не існує чітких правил та встановлених традицій у стосунках між майбутнім працівником та роботодавцем. Функція відбору персоналу нині стала займати лідируючу позицію в системі управління персоналом, її процедура стала більш складною та відповідальною, а результат – більш вагомим.

Від того, наскільки ефективно буде організована робота з пошуку та відбору персоналу, у значній мірі буде залежати не тільки якість та рівень кадрового потенціалу підприємства, але й кінцеві результати його діяльності. Для прийняття виважених рішень у цій сфері необхідно врахувати всі можливі особливості джерел, засобів та методів пошуку і відбору працівників, які б дали змогу якнайшвидше знайти та залучити до роботи необхідних фахівців.

Актуальність теми. Ситуація, що склалася нині в системі задоволення потреби підприємства у персоналі, значно збільшує важливість процедури пошуку та відбору персоналу з використанням новітніх ефективних методик пошуку найкращого кандидата. Ефективність та технологія роботи кадрових служб у цій сфері залежить від наявності чітких положень та інструкцій,

добре відпрацьованої процедури, а також забезпеченості правильно підібраними критеріями та методами.

Помилки, допущені в процесі набору та відбору кадрів, негативно позначаються на ефективності діяльності підприємства та соціально-психологічному кліматі колективу, тому в питаннях організації задоволення потреби у персоналі обов'язково необхідно використовувати наукові підходи.

Постановка проблеми. Недосконалість існуючого інструментарію, його недостатня практична розробленість, зумовили не лише необхідність перегляду методичних рекомендацій, але й розробки і впровадження нових, значно ефективніших та адекватних сучасним вимогам підходів до прийняття управлінських рішень щодо задоволення потреби підприємства у персоналі.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У період сучасного становлення системи менеджменту в Україні вітчизняні науковці та практики переважно схилялися до використання інструментів запозичених у практиці промислово розвинених країн. На той момент, це був фактично єдиний вихід із ситуації, оскільки в практиці роботи радянських підприємств не існувало досвіду прийняття рішень з пошуку та відбору персоналу. Але з причини того, що адаптація цих інструментів доволі часто являла собою лише їх переклад, то окремі з них навіть не відповідали основним психометричним вимогам. Подальші дослідження також виявили, що в окремих випадках, вони навіть призводили до помилкового результату. Як показує досвід працівники кадрових служб та керівники в більшості випадків інтуїтивно приймають рішення щодо вибору джерел пошуку кандидатів та відбору працівника на конкретну вакантну