

УДК 658.5

В.Л. ПІКАЛОВ,
*кандидат хімічних наук, старший науковий
співробітник, доцент
Дніпропетровського університету
імені Альфреда Нобеля*

ДО ПИТАННЯ ПРО ПРОЦЕСИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗНАННЯМИ

Викладено результати теоретичного дослідження, присвяченого процесам і методам управління організаційними знаннями суб'єктів господарювання.

Ключові слова: організаційні знання, система управління знаннями, спіраль знань.

Постановка проблеми. У сучасному розумінні знання – це перевірений практикою результат пізнання дійсності, цілком певне відображення його в мисленні індивідуума. Знання в соціально-економічних системах нині виступає як продукт діяльності, предмет кінцевого споживання, виробничий ресурс, засіб трансакцій і тезаврацій, а також інструмент консолідації суспільства і відтворення громадських інститутів.

Управління знаннями – це відносно новий напрям у менеджменті (сформувався і отримав досить бурхливий розвиток упродовж останніх 20–25 років), що представляє процес, у ході якого суб'єкти господарювання свідомо створюють, структурують і використовують базу знань [1].

Необхідність цього напрямку в менеджменті викликана інтенсивним переходом розвинених країн до інноваційної економіки, в якій у процесі виробництва продукції і надання послуг провідна роль належить інтелектуальним ресурсам. У нових економічних умовах суб'єкти господарювання прагнуть якомога більше знати про характер свого внутрішнього і зовнішнього середовища і стосунки між ними. Вивчаючи своє внутрішнє середовище, вони виявляють природу своїх здібностей і дій, особливості кінцевих виробів і послуг з тим, щоб додати до них ще більшу вартість. Вивчаючи зовнішнє середовище, суб'єкти господарювання прагнуть до кращого пізнання своїх клієнтів, дистриб'юторів, постачальників, конкурентів, нових технологій, економічних тенденцій і т. д. Тільки на основі систематичного розвитку своїх власних здібностей і ефективного використання їх для задоволення потреб клієнтів останні здатні домагатися конкурентної переваги і тривало утримувати її в умовах інноваційної економіки. Тому суб'єктам господарювання доводиться систематично навчатися, освоювати і ефективно застосовувати у практичній діяльності свої організаційні знання.

Організаційне знання (знання суб'єкта господарювання), що базується на знаннях індивідуумів, може бути визначене як розподілений набір принципів, фактів, навичок, правил, які інформаційно забезпечують процеси ухвалення рішень, поведінку і дії в організації. Організаційне знання нині все більшою мірою стає найважливішим джерелом відмітних здібностей суб'єктів господарювання і найважливішим фактором їх конкурентоспроможності [2].

Управління організаційними знаннями базується на ключових напрямках діяльності організації: маркетингу, виробництві, інжинірингу, бенчмаркінгу, інформаційних технологіях, менеджменті якості, управлінні персоналом, оскільки в інноваційній економіці знаннями є не лише масив інформації, яку мають люди, але і деякі частини продукту або послуги. Проте в тлумаченні провід-

них учених і фахівців у сфері управління організаційними знаннями найважливіших для цього напрямку діяльності понять є помітна розбіжність, що виражається у наявності цілого ряду пропагованих ними плюралістичних концепцій, що містять різні уявлення про сутність процесів і особливості методів управління знаннями.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз існуючих теоретичних уявлень про сутність процесів і методів управління організаційними знаннями і деяких проблем впровадження системи управління знаннями суб'єктами господарювання.

Основний матеріал і результати дослідження. Як показали проведені автором дослідження, в сучасній науковій літературі проблеми процесів і методів управління організаційними знаннями розглядаються на основі трьох основних підходів: інформаційно-технологічного, організаційно-управлінського і організаційно-економічного.

З точки зору інформаційно-технологічного підходу (Т.А. Гаврилов, Д.І. Муромцев, І. Ерікссон та ін.) можливості інформаційно-комп'ютерних технологій (забезпечення швидкого доступу до інформації, підтримка ефективних комунікацій, інформаційні системи підтримки управлінських рішень, штучний інтелект тощо) розглядаються як органічна частина передових систем в управлінні знаннями суб'єктів господарювання.

Організаційно-управлінський підхід (П. Друкер, П. Сенге, М. Желени та ін.), що спирається на досить глибокий аналіз завдань менеджменту знань, робить акцент на специфіку управління інтелектуальними працівниками (працівниками, що володіють знаннями), а також на феномен розподілених знань між працівниками організації, що систематично навчаються.

Організаційно-економічний напрям досліджень управління знаннями (Б.З. Мільнер, В.В. Глухов, Г.Б. Клейнер та ін.) трактує організаційне знання як найбільш важливий ресурс суб'єкта господарювання, що забезпечує його конкурентні переваги.

За даними [2–4] в управлінні організаційними знаннями виділяють чотири основні процеси: створення, зберігання, передачу і використання знань. У той же час ряд авторів [5, 6] вважають, що ефективне управління знаннями суб'єкта господарювання неможливе без системного підходу до управління ланцюжком таких процесів, як створення, фіксація, кодифікація, відбір, тестування, розповсюдження, розвиток, захист контроль, передача, адаптація і використання знань.

Проведений автором аналіз існуючих підходів до управління організаційними знаннями дозволив зробити висновок, що значна частина фахівців у цій сфері менеджменту розглядають управління знаннями як ряд систематичних процесів, завдяки яким знання, необхідні для успішної діяльності суб'єкта господарювання, створюються, зберігаються, розподіляються і використовуються. І, незважаючи на деяку суперечність концепцій щодо управління знаннями, можна виділити деякі базові процеси, які є присутніми практично у будь-якій моделі управління знаннями.

Зокрема, це такі найважливіші процеси: придбання, створення (генерація знань працівниками суб'єкта господарювання), поширення і обмін, а також використання знань з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Ті ж процеси, які в тому або іншому ступені забезпечують здійснення базових процесів, цілком можна віднести до допоміжних: добір, кодифікація, накопичення, аудит, розвиток (поповнення, якісне оновлення), захист, розподіл, оцінка, контроль знань та ін. При цьому процеси управління знаннями можуть здійснюватися як самостійні бізнес-процеси, а також можуть бути інтегровані в основні бізнес-процеси суб'єкта господарювання. Але у будь-якому випадку вони вимагають фінансового, технічного і структурного забез-

печення, хоча в кожному процесі управління знаннями використовуються цілком певні специфічні методи. Зокрема, управління створенням знань припускає розвиток творчого мислення, інновації, придбання знань, а також використання деяких інших методів.

Управління поширенням і обміном знаннями пов'язане з використанням методів кодифікації, інтерактивного спілкування і спільної діяльності, стимулювання обміну знаннями, а також застосування інформаційних технологій. У той же час управління процесом використання знань здійснюється за допомогою передачі знань, комерціалізації інтелектуальних активів, групових методів розробки рішень.

Доречно відзначити, що управління організаційними знаннями є процесом із зворотним зв'язком, що має циклічний характер. Так, на певному етапі діяльності суб'єкта господарювання з'являється потреба у конкретних знаннях, потім здійснюються формування нового знання з внутрішніх і зовнішніх джерел, з подальшою його формалізацією. Надалі розробляються процеси забезпечення доступу, зберігання, обміну, розповсюдження і використання нових знань. Нарешті, на основі аудиту і оцінки результатів використання цих знань визначається необхідність у новітніх знаннях, запускається процес їх створення, оновлення існуючих знань, кодифікація і т. д. Проте перш ніж створювати знання, необхідно визначити, які з них потрібні суб'єкту господарювання, з яких джерел і якими способами вони будуть отримані, яка їх вартість, хто і коли буде усім цим займатися.

Управління організаційними знаннями пов'язане зі змінами культури в організації і неможливе без створення спеціальних механізмів, що дозволяють мотивувати проведення робіт щодо створення системи управління знаннями і ефективного використання останніх. Воно припускає бажання працівників суб'єкта господарювання ділитися отриманими знаннями для досягнення синергетичного ефекту в масштабах усієї організації, що, на думку автора, може бути забезпечене лише при особливо високому рівні мотивації робітників, що мають високий рівень знань. З цією метою до них повинні застосовуватися такі способи мотивації, які сприяють їх визнанню і самовираженню. Таким працівникам необхідно надавати широкі можливості для самонавчання і подальшого кар'єрного зростання, створювати для них спеціальні внутрішні курси навчання, виділяти ресурси для подальшого підвищення рівня освіти в робочий час.

Серед існуючих моделей створення організаційного знання, безумовно, на особливу увагу заслуговує модель (спіраль знань), запропонована Ікуджиро Нонака і Хіротакі Такеучі [7]. Створення знання розглядається ними як систематична взаємодія явних (формалізованих) і неявних (неформалізованих) знань, які як надходять іззовні, так і генеруються в самій організації, багаторазово переходячи з індивідуального рівня на організаційний і навпаки. Модель передбачає чотири способи трансформації знань в організації: соціалізація, екстерналізація, комбінація та інтерналізація.

Соціалізація (усуспільнення) припускає перенесення неявних знань від однієї людини до іншої неформалізованим чином при їх взаємодії у тривалій сумісній діяльності. У результаті взаємного навчання вони здобувають нові знання, уміння, навички; у них формуються загальні погляди.

У процесі екстерналізації відбувається трансформація неявних індивідуальних знань в явні організаційні знання. У результаті знання набувають формалізованого вигляду (тексти, схеми, таблиці), вони подані у письмовій формі, відеозаписах тощо, стають доступними для використання працівниками організації.

Комбінація (формування системного знання) означає передачу явних знань від індивідуумів, що мають знання, з метою створення явних знань у індивідуумів, що пізнають. Такий прямиий доступ нових знань до користувачів особливо ефективно здійснюється в результаті застосування сучасних інформаційних

технологій, створення баз даних, використання електронної пошти, розміщення нових знань в Інтернеті і т. п.

Інтерналізація припускає трансформацію (перетворення) індивідумом отриманих явних знань у власні неявні, внаслідок чого у нього формуються нові прикладні знання. Надалі ці отримані нові неформалізовані знання передаються неформалізованим шляхом іншим учасникам спільної діяльності, тобто відбувається процес їх соціалізації. Таким чином, по спіралі і йде нарощування організаційних знань.

Доречно відзначити, що осмислення, запропонованої І. Нонака і Х. Такеучі спіралі знань, дозволяє зробити такі висновки:

- три з чотирьох фрагментів спіралі знань пов'язані з безпосереднім спілкуванням працівників організації, і тільки один – з інформаційними технологіями. Отже, ефективність процесу створення організаційних знань значною мірою визначається досягнутим рівнем комфортності спілкування працівників і станом психологічного клімату в організації;

- на кожному етапі трансформації знань відбуваються часткова їх втрата і викривлення. Найменшими втратами і викривленнями супроводжується процес соціалізації (безпосередня передача неявних знань від одного індивідуума до іншого);

- процес соціалізації (усуспільнення неявних знань) відіграє центральну роль у створенні організаційних знань;

- тільки неявні знання (самі по собі або разом з формалізованими знаннями) можуть забезпечити суб'єктові господарювання стійки переваги в конкуренції.

У процесі створення знань можна виділити такі найбільш важливі етапи: ідентифікація (визначення), придбання і генерація нових знань.

На етапі ідентифікації необхідно встановити, які основні знання мають значення для реалізації стратегії і успіху суб'єкта господарювання. Основні (базові) знання – це сукупність експертних знань, інструментів і методів, необхідних для реалізації відповідних стратегічних можливостей організації. Такі знання мають бути орієнтованими на завдання і цінності компанії (знання про запити і очікування споживачів, конкурентів, постачальників, про продукцію і послуги, фінанси, технології, працівників та ін.) [8].

Виходячи з цього, до процесу ідентифікації знань слід віднести:

- вибір базових знань, що мають значення для реалізації стратегії і забезпечення успіху компанії;

- вибір доменів знань (спеціалізованих предметних сфер, на які поділяються базові знання);

- оцінку наявного рівня знань і компетенції працівників у кожній виділеній сфері.

При цьому домені знань (продукт, ринок, споживачі, працівники і т. ін.) виявляються шляхом структуризації базових знань.

Після цього оцінюється наявний рівень компетенції працівників у кожній сфері знань і виявляється, чи володіють працівники достатніми знаннями і досвідом для досягнення цілей організації. Визначення розриву між наявним і необхідним рівнями компетенції дає основу фахівцям у відповідних галузях знань спільно з фахівцями з навчання та інформаційних технологій розпочати створення навчальних програм.

На етапі створення знань необхідно приділяти пильну увагу виборам джерел їх можливого отримання, оцінці їх корисності і добору необхідних знань, а також забезпеченню відповідності між припливом нових знань і потребою в них. Разом з внутрішніми джерелами отримання знань необхідно використовувати усе різноманіття зовнішніх джерел: засобів масової інформації (друк, телебачення, радіо, газети, журнали, інші періодичні видання), Інтернету, спеціалі-

зованих звітів компаній, баз даних, матеріалів виставок і конференцій, маркетингових досліджень, співпраці, партнерства тощо.

Для отримання нових знань необхідно використовувати різноманітні методи, такі як збір і аналіз інформації, особиста взаємодія, придбання і оренда знань, бенчмаркінг, імітація, наслідування, досвід, злиття і поглинання, створення союзів і альянсів та ін.).

На етапі придбання знань має бути визначена єдина структура організації і класифікації знань, призначених для зберігання в корпоративній пам'яті. Окрім вивчення і структуризації знань, потрібні оцінка і фільтрація останніх експертами на базі виявлення їх корисності.

Одним з важливих завдань управління на етапі створення знань є забезпечення відповідних умов майже кожному працівникові організації для здійснення новаторства, прояву ініціативи і творчості, обміну думками і досвідом, генерації ідей [8]. Джерелами створення нових організаційних знань суб'єкта господарювання є дослідження і розробки, інноваційна діяльність, ідеї і пропозиції його працівників. У деяких випадках можуть бути сформовані спеціальні групи, відділи, центри створення знань.

Процес створення знань, безумовно, має супроводжуватися процесами їх накопичення і розвитку, що забезпечують постійне оновлення знань, перетворення знань з неявних в явні, використання різних способів виявлення нових знань, поповнення організаційної пам'яті. До основних завдань управління у процесі накопичення і розвитку знань слід віднести: класифікацію знань і визначення знань, що підлягають перетворенню в інтелектуальні активи, їх кодифікацію і забезпечення доступу працівників до них.

Накопичення знань як процес створення організаційної пам'яті здійснюється у формі пам'яті окремих індивідуумів, на паперових носіях і в електронному вигляді. При цьому накопичений досвід може бути узагальнений і поданий у вигляді вузьких спеціалізованих сфер знання.

Знання організації може бути класифіковане за такими показниками, як галузь, напрям бізнесу, професія тощо. Зокрема, знання про зовнішнє середовище зручно класифікувати в організаційній пам'яті за ринками, конкурентами, клієнтами, постачальниками, споживачами, продуктами, послугами і т. ін. Знання ж про внутрішнє середовище організації поділяються за структурою, функціями, процесами, технологіями, мотивацією, організаційною культурою тощо.

Накопичені знання можна подати у вигляді теоретичних (фундаментальні концепції, гіпотези, принципи, моделі тощо) і практичних (прикладні теорії, емпіричні правила, досвід, методи, ті що постійно використовуються у поточній роботі) знань. Проте багато знань після систематизації втрачають значну частину змістових нюансів, заснованих на індивідуальній інтерпретації і досвіді використання.

У свою чергу, розвиток знань припускає виявлення нових знань і поповнення організаційної пам'яті, що досягається на основі маркетингових досліджень, ретельного вивчення клієнтів, і споживачів, аналізу практичних результатів, узагальнення успішного досвіду, проведення експериментів і розвиток креативного мислення працівників суб'єкта господарювання. Але це потребує створення в організації середовища для вільного обміну ними і поширення їх серед співробітників компанії, бо нерівномірний розподіл знань серед співробітників суб'єкта господарювання оцінюється фахівцями як дефіцит знань. Неповнота знань створює інформаційні проблеми. Дефіцит знань та інформаційні проблеми нерозривно пов'язані. Щоб вивільнити потенціал, що знаходиться в знаннях, необхідно одночасно вирішувати й ті, й інші завдання.

Для розповсюдження знань необхідно витягнути їх з організаційної пам'яті і зробити доступними для усіх працівників суб'єкта господарювання. Для цього можна використовувати сучасні комп'ютерні технології пошуку знань, внут-

рішні друкарські видання, інформаційні технології і програмні продукти для спільної роботи (електронна пошта, телеконференції, електронні наради, відеоконференції, Інтернет, Інтранет, програмне забезпечення групового користування), а також співпрацю і групову діяльність (співтовариства практиків, робочі групи, соціальні мережі, віртуальні команди та ін.), навчання, формування культури використання знань.

Впровадження інформаційних технологій і програмних продуктів, що являють собою пошукові механізми високого рівня, дозволяють здійснювати не лише пошук інформації, але і готові до негайного використання необхідних знань.

Працівники суб'єктів господарювання повинні мати доступ до усіх видів знань зі свого робочого місця. Але, як показала практика, використання інформаційних технологій у внутрішньоорганізаційних інформаційних системах часто призводить до інформаційного перевантаження персоналу. Симптомами синдрому інформаційної втоми, якими страждають багато працівників організацій, є надлишок інформації і нестача саме знань. У результаті має місце непродуктивна втрата часу на пошук потрібної інформації і зниження ефективності роботи. Тому при роботі з великими обсягами інформації треба особливо ретельно дотримуватися принципу взаєморозуміння, для чого потрібне створення у внутрішньоорганізаційній «павутині» загального масиву символів для партнерів по комунікації.

В управлінні знаннями велике значення має спілкування із зовнішнім середовищем: споживачами, клієнтами, постачальниками, партнерами. Досвід суб'єктів господарювання, які використовують співпрацю з метою отримання знання, свідчить, що саме вони більше від інших досягають успіху в отриманні та підтримці конкурентної переваги, поліпшенні довгострокових фінансових показників діяльності. Безумовно, ті організації, які перевершують інших в отриманні знань від партнерів, мають можливість краще пристосуватися до динамічних змін навколишнього середовища. Використовуючи співпрацю і обмін знаннями, вони своєчасно відповідають на потреби споживачів.

В умовах зростаючої конкуренції, зростання витрат на наукові дослідження, збільшення ризику, пов'язаного із створенням і комерціалізацією технологій, суб'єкти господарювання, у тому числі і ті, що конкурують один з одним, об'єднуються щодо проведення дослідних робіт, створюють стратегічні альянси. При цьому їх зусилля спрямовані на створення механізмів успішної передачі знань, технологій, а також обмін досвідом. На практиці отримали поширення такі методи, як заохочення спільної діяльності; відображення завдань передачі знань і технологій в планах; проведення загальних для альянсу виставок; розширення діяльності щодо демонстрації своїх технологій; адаптація процесу передачі технології до конкретних умов кожного суб'єкта альянсу; проведення тренінгів та інших форм навчання.

Як було відзначено вище, використання знань означає їх активне застосування у процесі ухвалення рішень, виконання завдань, навчання, поліпшення економічних і фінансових показників діяльності. Але наявність в організації системи управління знаннями далеко не завжди означає, що знаннями активно користуються.

Серед основних завдань управління в процесі використання знань можна виділити:

- створення умов для використання знань у ділових процесах, у тому числі в процесі ухвалення рішень;
- використання знань при навчанні (працівників, партнерів);
- комерціалізація знань.

У сучасних організаціях отримали поширення такі форми і методи використання знань:

- застосування інформаційних технологій для доступу до необхідних знань;
- організація спільної групової і міжгрупової роботи;
- навчання;
- передача знань партнерам;
- продаж знань (патенти, ліцензії, бренди, торгові марки, технології, винаходи, комп'ютерні програми);
- лізинг (оренда) знань;
- франчайзинг.

Для того, щоб отримати доступ і застосувати потрібну частину знань у потрібний час і в правильній формі, потрібна спеціальна мова запитів. Для швидкого доступу, перегляду і отримання знань необхідно створити зрозумілі системи класифікації і навігації. Такі системи повинні «розуміти» завдання користувача і задані умови. У деяких суб'єктів господарювання для цих цілей застосовуються інтегровані системи забезпечення діяльності, які істотно збільшують можливості робітників і їх працездатність. Для своєчасного отримання знань потрібна проактивна система, яка відстежує дії користувача і визначає, коли потрібні підтримка або використання потрібного модуля. Користувачі можуть заявити формат, в якому будуть подані знання, запросити довідковий, консультаційний, тестовий і атестаційний модулі.

Проте якщо в організації не проводяться роботи з формування культури спільної роботи і загального доступу до знань, то інформаційні технології не дозволять отримати відчутні результати. У використанні знань головною є взаємодія між людьми з метою обміну ідеями, індивідуальними знаннями, досвідом, навичками, уміннями, організація спільної групової і міжгрупової роботи.

Одним з видів використання знань є їх продаж. На базі інтелектуального капіталу створюються нові продукти, які можуть бути реалізовані за межами організації. Це стосується передусім організаційного капіталу (винаходів, технологій, патентів, брендів, торгових марок, комп'ютерних програм, баз даних). Він, на відміну від інших видів інтелектуального капіталу, є власністю суб'єкта господарювання і може бути відносно самостійним об'єктом купівлі-продажу. Як правило, продаж інтелектуальних активів стає можливим, коли організація досягає певної фази зрілості.

Комерціалізація використання інтелектуальних активів можлива і в інших формах, що отримали поширення: продаж ліцензій, лізинг, франчайзинг, поступка, застава. Для залучення інтелектуальних активів до обороту компанії необхідно вирішити цілий ряд управлінських завдань, пов'язаних з їх аудитом, експертизою, отриманням охоронних документів, виняткових прав власності, захистом. Вирішення цього комплексу завдань вимагає розробки корпоративної стратегії управління інтелектуальними активами.

Найбільш суттєвими параметрами, на які слід орієнтуватися при виконанні робіт кожного процесу і етапу управління знаннями, є спрямованість на споживача, висока компетентність і професіоналізм, використання сучасних інформаційних технологій, гнучкість і адаптивність.

На думку автора, успішне управління організаційними знаннями можливе лише на основі створення у суб'єктів господарювання ефективної системи менеджменту знань, що становлять сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, які належать до управління знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур, специфічної організаційної культури тощо), і забезпечує досягнення поставлених цілей. При цьому найважливішим завданням такої системи є створення специфічної організаційної культури, що забезпечує вільний обмін знаннями, безперервне навчання працівників, оскільки це підтримує їх саморозвиток, призводить до постійного вдосконалення майстерності, які приносять, зрештою, величезне моральне задоволення працівникам без очікування якої-небудь додаткової матеріальної вигоди. У той же

час володіння сукупністю організаційних знань, навичок і умінь є нині головною умовою конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та їх успішного розвитку в довгостроковій перспективі, а процес організаційного навчання виступає основним механізмом їх забезпечення.

Список використаної літератури

1. Пікалов В.Л. Управління знаннями як нова функція управління корпораціями / В.Л. Пікалов // Академічний огляд / Academy Review. – 2009. – № 2. – С. 106–111.
2. Нонака И. Компания – созидатель знания. Классика Harvard Business Review / И. Нонака. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
3. Махлоуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлоуп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 416 с.
4. Чезборо Г. Открытие инновации / Г. Чезборо. – М.: Поколение, 2007. – 386 с.
5. Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П.М. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
6. Когут Б. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий / Б. Когут, У. Зингер // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 1. – С. 123–138.
7. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; пер. с англ. – М: Олимп-Бизнес, 2003. – 383 с.
8. Пікалов В.Л. Основні проблеми створення системи управління знаннями на підприємстві сфери торгівлі / В.Л. Пікалов // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2009. – Вип. 1 [6]. – С. 128–136.

Изложены результаты теоретического исследования, посвященного процессам и методам управления организационными знаниями субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: *организационные знания, система управления знаниями, спираль знаний.*

The results of theoretical research, sanctified to the processes and management methods by organizational knowledge of management subjects are expounded.

Key words: *organizational knowledge, control system by knowledge, spiral of knowledge.*

Одержано 15.02.2013.