

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ

THE ROLE OF COMMUNICATION IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

У статті обґрунтовано взаємозв'язок комунікацій і системи управління знаннями як важливих чинників координування та активізації інноваційного розвитку. Висвітлено особливості взаємозв'язку комунікацій із системою управління знаннями на усіх рівнях зовнішньої і внутрішньої комунікації організації. Виділено основні завдання комунікаційної системи в економіці знань, спрямовані на ефективне протікання інноваційних процесів, розвиток нових практик соціальної взаємодії для примноження знань і трансформацію їх у комерційний продукт. Наголошено на тому, що роль комунікаційних процесів не обмежується тільки інформаційним забезпеченням управління знаннями, але проявляється також у функції розширення і зміцнення світоглядних основ учасників комунікаційного процесу, підвищення рівня їхньої комунікаційної компетентності й культури. Охарактеризовано вплив комунікаційної складової на усіх етапах життєвого циклу знань та виділено особливості її прояву на етапах циркулювання знань. Зазначено, що комунікаційні потоки, сприяють перетворенню індивідуального знання в організаційне, тому комунікаційний ресурс використовують у моделях управління знаннями.

Ключові слова : комунікації, знання, система управління знаннями, комунікаційні процеси, комунікаційні технології, форми комунікацій, моделі управління знаннями, організаційне знання, життєвий цикл знання.

The article substantiates the interrelation of communications and knowledge management system as important factors in coordinating and intensifying the innovative development of the economy. It highlights the peculiarities of the interconnection of knowledge management communications at all levels of external and internal communication of the organization. The main tasks of the communication system in the knowledge economy aimed at the effective flow of innovation processes, and the development of new practices of social interaction to increase knowledge and transform it into a commercial product are highlighted. It is noted that communication management and knowledge management link economic (innovative), social, and technological aspects of development. The author emphasizes the important role of communication processes in the information support of the knowledge management system and in expanding and strengthening the worldview of the participants in the communication process, increasing the level of their communication competence and culture. It is emphasized that communication is the most important element of the knowledge management system, a connecting link in the structure of intellectual capital. The influence of the communication component at all stages of the knowledge life cycle is characterized and the peculiarities of its manifestation at the stages of knowledge circulation are highlighted. It is noted that communication flows contribute to the transformation of individual knowledge into organizational knowledge, so the communication resource is used in knowledge management models. The author emphasizes the impact of communication on the generation of new ideas, dissemination of knowledge, transformation of individual experience into an intellectual product, transformation of tacit knowledge into explicit and structured knowledge, and expansion of knowledge management methods. The author stresses the need to create an effective innovation infrastructure based on the dynamic development and use of new technical communication tools, communication technologies and communication services. The expediency of forming an organization's development strategy based on a communication development strategy and a knowledge management strategy is argued. It is noted that new global and local challenges pose new challenges to both the knowledge management system and communication processes, which are much easier to solve through their interaction.

Key words: communications, knowledge, knowledge management system, communication processes, communication technologies, communication forms, models of knowledge management, organizational knowledge, knowledge lifecycle.

УДК 658:65.005.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-17>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор кафедри менеджменту, персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

Захарчин Н.Р.

студентка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Zakharchyn Nadiia

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Постановка проблеми. У контексті сталого розвитку національної економіки на основі інтелектуально-знанневих активів, розширення комунікаційного поля, збільшення комунікаційних джерел та інформаційних можливостей реальної й віртуальної економіки, закономірно, відбуваються трансформаційні процеси і у системі управління знаннями. Управління знаннями, зокрема, передача знань, еволюційно змінюється, розвивається, опосередковуючись комунікаційними засобами, які уможливають ефективне циркулювання знань у часі й просторі. З цієї причини постає проблема пошуку нових моделей використання комунікаційних технологій у системі управління знаннями, що значно підсилюється процесами діджиталізації суспільства та кардинальними змінами не тільки технологічного, але й світоглядного характеру. Поєднання комунікацій із знаннями за формою

й змістом сприятиме гармонізуванню соціально-економічних, техніко-технологічних, світоглядно-інтелектуальних аспектів розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Утвердження інформаційно-інтелектуального суспільства й економіки знань стимулюють наукові дослідження у цьому напрямку. Науковці звертають особливу увагу на теоретико-концептуальні засади формування економіки знань, специфіку управління знаннями, інформаційно-комунікаційний супровід інноваційних процесів. Тематика досліджень доволі широка з огляду на багатоаспектність процесів і чинників формування інтелектуального суспільства та економіки знань. Зокрема, концептуальні основи інтелектуалізаційних процесів досліджує Ситник Й.С. у своїй монографії [7]; Вовк Ю.Я. висвітлює особливості процесу управління знаннями підприємства [1];

специфіка управління знаннями в умовах розвитку цифрових технологій представлена в авторській статті Захарчин Г.М., Панас Я.В. [3]; а прикладним аспектам управління знаннями, зокрема, моделям управління знаннями, присвячені наукові публікації авторів Marinov M. [9], Wiig K. [10]. Заслужують на увагу публікації, присвячені комунікаційному менеджменту та процесам внутрішньої комунікації, які сприяють обміну інформацією між персоналом організації для обміну знаннями: Прус Л.Р. [6]; Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. [5]. Безпосередньо різні аспекти взаємозв'язку комунікацій і управління знаннями висвічують науковці Дмитренко М.Й. [2]; Кравчук І.І., Лавриненко С.О. [4]; Туріянська М.М. [8]. Поява нових викликів, динамічний технологічний розвиток і нарощування глобальних комунікацій, постійне оновлення знань вимагають розширення поля наукових досліджень.

Мета статті полягає у обґрунтуванні взаємозв'язку комунікацій і системи управління знаннями як важливих чинників координування та активізації інноваційного розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У моделі інформаційно-інтелектуального суспільства комунікації та знання є засадничою основою і механізмом, завдяки якому національна економіка і суспільство зможуть адекватно реагувати на складні виклики нашої реальності. Виклики сьогодення чітко демонструють, що важливим сенсом є об'єднання людей. Завдяки комунікаціям знання наділені об'єднувальною силою, яка є запорукою успішного суспільства. Комунікаційний менеджмент і управління знаннями пов'язують економічні (інноваційні), соціальні, технологічні аспекти розвитку, адже знання, креативність, інформація є живильними джерелами розвитку. Інформаційно-комунікаційні технології є важливою сферою економіки знань, поруч із освітньою і науково-дослідною, в яких закладаються основи формування людського капіталу. І, якщо сфера освіти та науки забезпечує генерування і накопичення знань, то через комунікаційні мережі та інформаційні послуги відбувається поширення набутих знань.

Важливим завданням комунікаційної системи в економіці знань є сприяння ефективному протіканню інноваційних процесів, розвиток нових практик соціальної взаємодії для примноження знань і трансформацію їх у комерційний продукт. Роль комунікаційних процесів не обмежується тільки інформаційним забезпеченням управління знаннями, оскільки також виконує функцію розширення і зміцнення світоглядних основ учасників комунікаційного процесу, підвищення рівня їхньої комунікаційної компетентності й культури. Доцільність розгляду взаємозв'язку комунікацій із знаннями підтверджують науковці, на думку яких «знання за своєю природою є комунікативні» [8, с. 195], адже знання невіддільні від свого носія

і уможливають інтегрування особистих знань кожного носія знань у межах професійного й соціального простору. Оскільки знання мають комунікаційну природу, то, відповідно, стверджують науковці, «управління знаннями є комунікація по створенню когнітивного потенціалу організації – можливості компанії визначати характер, зміст і механізми створення, розповсюдження і використання знань» [8, с. 195]. Високий рівень когнітивного потенціалу безпосередньо впливає на рівень інтелектуального потенціалу організації та її економічне процвітання. Науковці зазначають, що «комунікація є найважливішим елементом системи управління знаннями, єдальною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний чинник в розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу і внутрішнім елементом стійкого економічного зростання» [6, с. 38].

Взаємозв'язок комунікаційної складової та управління знаннями відбувається на усіх етапах життєвого циклу знань, він присутній у багатьох моделях управління знаннями. За своєю сутнісною природою і формою прояву комунікацію можна розглядати як дію, взаємодію та процес, які по різному проявляються в системі управління знаннями на різних етапах життєвого циклу циркулювання знань. На етапі виявлення знань завдяки комунікаціям із зовнішнім середовищем визначається потреба у нових знаннях, які актуалізуються відповідно до ринкових вимог та сучасних запитів економіки й суспільства. Використовуючи інструменти комунікацій уможливується скорочення розриву між наявними та доступними в бізнес-середовищі знаннями із відсутніми знаннями. На цьому етапі комунікація набуває форми дії, тобто, завдяки використанню різноманітних комунікаційних каналів виявляється потреба у нових знаннях. На етапі створення нових знань використовують комунікаційні технології, пов'язані із організацією досліджень, діяльністю експертно-аналітичних груп, об'єднаних спільним пошуком нових ідей та інноваційними проектами. Комунікаційні технології цього етапу залежать від індивідуального та колективного рівня створення нових знань, однак, в обох випадках нові знання є результатом навчання, обміну інформацією чи професійним досвідом. Завдяки комунікаційному обміну відбувається перетворення неявних знань у явні, таким чином, утворюються нові знання. Етап зберігання знань має свою специфіку у взаємодії із комунікаційними системами, оскільки тут домінують технічні аспекти комунікацій, які проявляються у формі конкретної дії. Для зберігання явних знань організації використовують спеціально створені

репозитарії знань, обладнаними відповідними технічними й програмними засобами, завдяки яким знання класифікуються і вносяться у корпоративну пам'ять. Отож, перші два етапи передбачають більшою мірою міжособисті та організаційні комунікації із задіяванням усної чи письмової форми обміну знаннями, а етап зберігання знань насичений технічними формами комунікування. Поєднання технічних засобів комунікаційного процесу поширення знань із безпосереднім спілкуванням людей забезпечує ефективність етапу поширення знань і розвиток командної співпраці. Форми комунікування між людьми є доволі широкими – обмін думками, співпраця, різноманітні вишколи, тематичні конференції та відео конференції, вебінари, семінари тощо. На цьому етапі чітко простежується одна із граней комунікації – взаємодія, спрямована на досягнення синергетичного ефекту від дифузії знань. Обмін і поширення знань уможлиблюється завдяки розвитку культури спільної праці, що відображає здатність і бажання працювати в команді з метою примноження знань. Різновидом культури спільної праці є комунікативна культура та культура обміну, завдяки яким за допомогою комунікаційних інструментів та етичних норм взаємодії відбувається обмін знаннями, селекція інформації, спрямована на підвищення продуктивності оновлення і використання знань. Це засвідчує, що у контексті культурологічного фактора завдяки комунікаціям набувають особливого сенсу цінності – відповідальність, сумлінність, довіра. Ефективне використання різноманітних сучасних форм комунікації забезпечує отримання доданої вартості уже на завершальному етапі – на етапі використання знань, який підтверджує успішну реалізацію людського потенціалу. У цьому випадку комунікація набуває форми процесу.

Комунікаційна складова притаманна моделям управління знаннями як зарубіжним, так і вітчизняним. Зокрема, у моделі Г. Хедлуна, який запропонував поняття організації, побудованої на знаннях, серед складових трансформації знань є етап поширення та засвоєння знань, взаємодією яких є діалог як певна форма комунікації, що здійснюється на чотирьох рівнях носіїв знань – індивіда, малої групи, організації, міжорганізаційної сфери. Модель Е. Караяніса «Мережа організаційного знання» [9] у своєму сутнісному наповненні містить поєднання інформаційно-комунікаційних технологій з управлінським та організаційним пізнанням. Механізм реалізації моделі передбачає циклічність проходження знань, перехід між якими здійснюється через управлінські дії, спрямовані на підсилення здатності до взаємодії та узгодженість дій, тобто, комунікації. Таким чином можна досягнути бажаного ефекту від збільшення спіральності знань. Український дослідник Ю. Вовк [1]

у авторській моделі управління знаннями також апелює до комунікаційної складової, яка охоплює технологію (управління документообігом, засоби для організування спільної праці, джерела зберігання знань – корпоративні портали знань), інформаційне забезпечення (домени, засоби накопичення та засоби оновлення знань), комунікаційну культуру, що підтверджує цінність не тільки знання, але й людини як носія знань. Отож, формуючи систему управління знаннями, до уваги беруть комунікаційних потенціал організації та рівень його розвитку. Моделі управління знаннями, у змісті яких присутні комунікаційні складові, підтверджують, що комунікації є також важливим ресурсом, як і знання, спрямованим на примноження інтелектуальних активів організації. Для забезпечення сталого розвитку необхідно у канву загальної стратегії розвитку кожної організації вплітати стратегію розвитку системи комунікацій та управління знаннями. Ця теза підтверджується думкою дослідників, які зазначають, що «комунікаційні потоки організації підвищують якість і об'єм доступного знання, допомагають перетворити його в організаційне знання, розподіляючи по категоріях: знати «чому», знати «що», знати «як». Іншими словами, комунікація є єдиним ресурсом організації, направленим на стимулювання придбання інформації і перетворення її в знання» [8, с. 195].

Циркулювання знань відбувається у системі внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації. У внутрішніх комунікаціях на усіх рівнях (горизонтальний, вертикальний) важливим завданням є виявлення і перетворення неявних знань у явні. Основний принцип взаємодії – залученість персоналу до процесів управління знаннями. У зовнішніх комунікаціях горизонтального розрізу взаємодія відбувається між бізнес-партнерами, зацікавленими в обміні знаннями на основі принципу раціональної взаємовигоди. У зовнішніх комунікаціях вертикального розрізу взаємодія відбувається між представниками бізнесу та споживачами на предмет вивчення попиту і набуття нових знань. У цьому випадку знання стає предметом комунікаційної діяльності, а основним принципом взаємодії є соціальний прагматизм.

Сучасні індивідуальні та масові канали комунікацій сприяють тому, що знання можуть передаватися, копіюватися, транслюватися, зрештою, навіть знищуватися. За допомогою безпосередньої комунікаційної взаємодії знання сприяють не тільки інтелектуальному збагаченню, але й викликають певне емоційне відчуття. Отож, ефективна система управління знаннями забезпечується ефективними комунікаціями, які сукупно сприяють:

– генеруванню нових ідей, поширенню знань; трансформації індивідуального досвіду у інтелектуальний продукт;

- швидкий обмін інформацією, що сприяє співпраці, передачі знань і технологій;
- заохоченню до використання знань у всіх секторах національної економіки та сферах життєдіяльності суспільства;
- перетворенню неявних знань у явні та структуруванню знань;
- розширенню методів управління знаннями;
- стимулюванні командної спільноти, спрямованої на примноження корпоративних знань і розроблення інноваційних проєктів;
- активізації інноваційної діяльності;
- розширенню світоглядних основ завдяки поєднанню інтелектуальної комунікативності із когнітивними аспектами, адже комунікаційні технології є рушієм світоглядних трансформацій, а когнітивний конструкт стимулює пізнавальне мислення;
- у створенні ефективної інноваційної інфраструктури на основі динамічного нарощування і використання нових технічних комунікаційних засобів, комунікаційних технологій та комунікаційних послуг.

Динамічне поширення цифрових технологій радикально впливає на процеси обміну знаннями, інтелектуалізуючи соціально-економічні процеси та, системи менеджменту знань, зокрема. Своєю чергою, як зазначають науковці, «інтелектуалізація систем менеджменту переформатовує інформаційно-комунікаційний процес між різними рівнями управління, структурними підрозділами підприємства, у якому рух значного масиву, переважно вертикальних інформаційних потоків, змінюється на рух кодифікованих знанневих потоків, креативних ідей, суджень, рефлексій, когнітивного моделювання тощо, у горизонтально-вертикальному напрямку системи» [7, с. 25].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасна економіка функціонує на основі обміну знаннями, ефективність обміну значною мірою визначається рівнем розвитку комунікаційного потенціалу. Поєднання комунікацій і системи управління знаннями є важливим джерелом збагачення інтелектуального потенціалу, що активізує інноваційний розвиток національної економіки та забезпечує її стійкість, навіть в умовах жорстких викликів. Оскільки комунікація проявляється через дію, взаємодію і процес, то вона присутня на всіх етапах життєвого циклу знання та у моделях управління знаннями. Нові виклики ставлять нові завдання як перед системою управління знаннями, так і комунікаційними процесами, які значно простіше вирішувати завдяки їхній взаємодії, завдяки поєднанню стратегії управління знаннями із комунікаційною стратегією розвитку. У перспективі доцільно вивчати вплив основних чинників на координування комунікаційних процесів і управління знаннями. Важливим завданням є вивчення питань мотиваційного інструментарію створення

організаційного знання та інтелектуальної організації, та особливостей формування інтегрованої комунікаційно-інформаційної системи для розвитку економіки знань.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вовк Ю.Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23(17). С. 343–352.
2. Дмитренко М.Й. Корпоративне знання як основа теорії комунікації. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2013. Вип. 6. С. 21–25.
3. Захарчин Г.М., Панас Я.В. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 76–81.
4. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями-актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення: 14.01.2024).
5. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132.
6. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 38–41.
7. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
8. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196.
9. Marinov M. Four-Dimensional Encoding of Character Sequences and Evaluation of their Similarities and Differences. *Proceedings of the Technical University of Sofia*. 2020. Vol. 70. Issue 2. P. 1–20.
10. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1997. Vol.1. Iss: 1. P. 6–14.

REFERENCES:

1. Vovk, Yu.Ya. (2013). Proces upravlinnya znannyami pidpriemstva ta jogo osoblivosti [The process of knowledge management of enterprise and its features]. *Scientific Bulletin of UNFU – Scientific bulletin of UNFU*, 23.17, 343–352. (in Ukrainian)
2. Dmytrenko, M.I. (2013). Korporatyvne znannia iak osnova teorii komunikatsii [Corporate Knowledge as the Basis for Communication Theory]. *Visnyk Zhytomyr'skoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka – Zhytomyr Ivan Franko State University Journal*, 6, 21–25. (in Ukrainian)
3. Zakharchyn H., Panas Ya. (2021). Knowledge management in the context of the development of the digital economy and society intellectualization. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University –*

Uzhhorod National University Herald, no. 36, pp. 76–81. (in Ukrainian)

4. Kravchuk I.I., Lavrynenko S.O. (2022) Upravlinnja znannjamy ta biznes-komunikacijamy – aktualjni trendy innovacijnogho rozvytku suchasnykh orghanizacij [Knowledge management and business communications are current trends in the innovative development of modern organizations]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> (accessed January 14, 2024). (in Ukrainian)

5. Lyzanets' A.H., Feier O.V., Bondareva M.S. (2022) Vnutrishni komunikatsii v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii [Internal communications in the organization personnel management system]. *Ekonomichnyj visnyk NTUU «Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut» – Economic bulletin of National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute*, vol. 23, pp. 127–132. (in Ukrainian)

6. Prus, L.R. (2009). Komunikatsiinyi menedzhment. [Communication Management]. *Visnyk Khmelnytskoho*

natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences, № 1, 38–41. (in Ukrainian)

7. Sytnyk, J.S. (2017) Intelektualizacija system menedzhmentu pidprijemstv: koncepcija, systemnyj monitoryngh ta modeljuvannja [Intellectualisation of enterprise management systems: concept, system monitoring and modelling]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 380 p. (in Ukrainian)

8. Turiians'ka, M.M. (2011) Komunikatsii v systemi upravlinnia znannjamy [Communications in the knowledge management system]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 2, pp. 194–196. (in Ukrainian)

9. Marinov, M. (2020). Four-Dimensional Encoding of Character Sequences and Evaluation of their Similarities and Differences. *Proceedings of the Technical University of Sofia*. Vol. 70. Issue 2. P. 1–20.

10. Wiig, K. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 6–14.