

підконтрольності процесів залучення інвестиційних коштів шляхом розробки та введення в дію конвенції вільного переміщення осіб, які представляють бізнес. Необхідно створити механізм міжнародної імплементації у вигляді Комітету з захисту прав усіх працівників економічних структур як легальної форми втручання міжнародного органу в політику регламентації державами-учасниками правового статусу цієї категорії мігрантів, що дасть можливість розв'язати ряд важливих питань.

Надійшла 14.03.2010

УДК 658.012.32

А. С. ЧЕРПАК

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У КОРПОРАЦІЯХ

Стаття присвячена деталізації функцій органів корпоративного управління в сфері управління знаннями, визначенню типів корпоративних знань та їх впливу на оцінку рівня корпоративного управління.

This article is devoted to the organizational aspects of the knowledge management practice on corporate level. The author works out in detail the types of knowledge used by the typical Board of Directors and analyses the influence of certain knowledge on evaluation of the quality of corporate governance practice.

Ключові слова: корпоративне управління, управління знаннями, знання, громадянська корпорація.

Вступ. Створення цільових підсистем управління знаннями на сьогодні є критично важливою необхідністю для підприємств будь-якої організаційно-правової форми та власності. Але для корпорацій, середовище функціонування яких є більш складним, формування та забезпечення належного функціонування такої підсистеми є критично важливим. Причиною цього є те, що саме підсистема управління знаннями здатна забезпечити в корпорації накопичення знань про інтереси та можливі моделі поведінки ключових груп стейкхолдерів, збереження, розповсюдження та перетворення таких знань у зручну форму, яка дозволить ефективно використовувати набуті знання при прийнятті стратегічно важливих рішень керівними органами корпоративного управління. Крім цього важливою інформаційною потребою сучасної корпорації, яка діє на глобальних ринках, є отримання актуальної інформації про специфіку соціальної культури, соціально-економічні та екологічні проблеми країн, де вона здійснює свої операції, що дозволяє корпорації формувати актуальну політику власної соціальної відповідальності. Третім, але не менш важливим аспектом, є необхідність накопичення та наступного ефективного використання у корпорації інформації про здійснювані конкурентами програми соціальної відповідальності, сталого розвитку, інноваційної діяльності, що дозволяє корпорації успішно впроваджувати актуальні стандарти ISO14001, AA1000S та покращувати якість підготовки відповідних звітів (серед нефінансових звітів корпорації найбільш поширеними на сьогодні є звіти про соціальну відповідальність, етику продажів й в цілому ланцюга постачання, екологічні програми й пов'язані з ними заходи із забезпечення сталого розвитку), й, відповідно, ступінь довіри та якість взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів.

Аналіз досліджень та публікацій. Окремі аспекти організаційної побудови підсистеми управління знаннями у корпораціях досліджені у працях закордонних вчених У.Букович, Р.Уільямс, К.Джанетто, Е.Уілера, Л.Едвіссона, Е.Лессера, Л.Прусака, Ф.Воула, Дж.Харрінгтона, Т.М.Коулопоулоса, К.Фраппаоло, а також російських науковців Б.Мільнера, Г.Клейнера, З.Румянцевої, В.Смірної, М.Маринічевої, А.Л.Гапоненка, Т.М.Орлової. Водночас, організаційні аспекти функціонування підсистеми управління знаннями саме в корпораціях досліджені слабо, оскільки у специфічних дослідженнях практики корпоративного управління саме цій сфері відповідальності ради директорів приділяється недостатньо уваги. При цьому, науковці, які працюють над дослідженнями у сфері менеджменту знань, не надають окремої уваги особливостям управління знаннями саме у корпораціях, прагнучи, розробити універсальний механізм організації такої діяльності на підприємстві, не беручи при цьому до уваги, що відмінність у повноваженнях та ступені підзвітності суб'єктів управління, поділі влади та сфер відповідальності, яка властива корпораціям, вимагають уточнення ролі різних органів корпоративного управління у здійсненні функцій управління знаннями. На теренах же практики господарювання корпорацій в Україні подібні дослідження також не проводилися.

Постановка завдання. Діяльність корпорацій нині суттєво залежить від широкого кола стейкхолдерів, які можуть впливати на досягнення корпорацією її цілей, та на яких впливає корпорація у процесі досягнення власних цілей. Ключовими групами стейкхолдерів корпорації (у рамках концепції громадянської корпорації) визнаються, насамперед, клієнти (споживачі), персонал, суспільство, держава. Громадянська корпорація, як соціально відповідальна інституція, що дбає про сталий розвиток, опікується не лише економічними результатами своєї діяльності, але й впливом на довкілля та соціальні процеси. Турбуючись про своїх працівників, споживачів та захист довкілля, компанія покращує рівень довіри у взаємовідносинах із ключовими групами стейкхолдерів, створюючи, таким чином, стійку платформу для

власного, й, що не менш важливо, сталого розвитку. Для формування такої моделі громадянської корпорації надзвичайно важливим є накопичення та наступне використання широкого діапазону знань про глобальне середовище її господарювання, стан розвитку та функціонування у ньому інститутів, які будуть підтримувати відповідні ініціативи компаній, націлені на сталий розвиток та соціальну відповідальність. Такі знання мають бути доступними й використовуватися для прийняття рішень на вищому рівні управління корпораціями, а отже потребує уточнення роль керівних органів корпоративного управління у формуванні та забезпеченні функціонування підсистеми управління знаннями, чому і присвячена ця стаття.

Результати дослідження. Результативність та ефективність діяльності корпорацій у сучасному світі значно залежать від тих знань, якими вони володіють, а також ступеню використання цих знань при створенні нових продуктів та послуг, обслуговуванні клієнтів, формуванні та підтримці іміджу корпорації. К.Прахапад та Г.Хеймл справедливо відмітили у широковідомому дослідженні кореневих компетенцій корпорацій: «знання – це фундамент, на якому базується потенціал компанії. Сукупність можливостей формує компетенції, до яких відносять можливості компанії у тій сфері, де вона найбільш успішна» [1]. Отже здатність корпорації до задоволення вимог стейкхолдерів та уникнення конфліктів інтересів з ними, а саме на цьому базується нині ключова філософія ведення корпоративного бізнесу, значно залежить від володіння та успішного використання знань про середовище інтересів корпорації.

Оцінка відповідності практики корпоративного управління кращим світовим стандартам базується на аналізі рішень, які приймаються на усіх рівнях ієрархії управління, що відображено на рис.1 у вигляді корпоративної піраміди, на вищому рівні якої найбільш важливі стратегічні рішення приймаються радою директорів (наглядовою радою) й від яких залежить рівень прибутковості, ринкової капіталізації корпорації, ефективність її діяльності. Оскільки метою корпоративного управління у відповідності з концепцією громадянської корпорації є побудова такої системи управління корпорацією та моделі взаємовідносин корпорації із ключовими групами її стейкхолдерів, яка дозволить завдяки веденню бізнесу покращити рівень життя та благополуччя суспільства, рішення ЦО приймаються на усіх рівнях ієрархії управління корпорації мають відповідати певним вимогам:

1) Цілі прийняття таких рішень мають відповідати цілям сталого розвитку та узгоджуватися з інтересами ключових груп стейкхолдерів корпорації, сприяти їх реалізації; для дотримання цих вимог корпорація повинна володіти знаннями про цілі сталого розвитку та доступні для неї шляхи їх реалізації, а також знаннями про інтереси стейкхолдерів та шляхи задоволення таких інтересів, конфліктність середовища інтересів та можливі напрямки її зменшення.

2) При прийнятті рішень корпорація має дотримуватися вимог чинного законодавства країн, на ринках яких вона діє, у т.ч. фінансового та екологічного законодавства, а також дбати про дотримання вимог стандартів корпоративного управління, підзвітності та фінансового звітування; для цього корпорації необхідні знання про рівень розвитку інституціональної складової середовища її інтересів, діяльність та можливу підтримку її ініціатив з боку таких інститутів.

3) Рішення мають прийматися з урахуванням загальноприйнятих етичних норм (насамперед, рівності та справедливості, взаємоповаги), а правила поведінки - з їх дотриманням; корпорація повинна зробити максимально прозорою свою діяльність та боротися з такими негативними явищами, як злочинність, корупція, крадіжки, порушення прав споживачів та ін.; для цього корпорація повинна володіти знаннями про традиції та особливості соціальної культури суспільства, етичні норми та правила поведінки, права людей.

4) Рішення мають бути інноваційними, сприяти покращенню локальної та глобальної якості довкілля через збільшення еко-ефективності корпорації, скорочення шкідливих технологічних процесів та викидів; крім того, одним з соціальних ефектів реалізації інвестиційних проектів корпорації має бути розбудова інфраструктури, збільшення використання цифрових технологій, випуск якісніших інноваційних товарів, використання яких покращуватиме в цілому рівень життя та благополуччя населення; для цього корпорація повинна володіти актуальними знаннями про новітні технології та розробки, а також про специфічні потреби суспільства, на задоволенням вимог якого й має бути спрямована її діяльність.

Усі зазначені вимоги пред'являються й до рішень щодо залучення ресурсів для діяльності корпорації. Це і етичні питання, пов'язані з використанням робочої сили (ціна робочої сили, недопущення використання дитячої праці, та ін.), уникненням корупції при залученні фінансових ресурсів. Не менш важливими є й інноваційні питання щодо ресурсів – зокрема, використання найновітніших матеріалів, турбота про довкілля (особливо у видобувних галузях). Стратегії залучення ресурсів розробляються у відповідності з цілями сталого розвитку (наприклад, зменшення викидів CO₂) й необхідністю задоволення інтересів постачальників, як однієї з ключових груп стейкхолдерів, а тому цільовий критерій відповідності залучених ресурсів офіційно проголошеним цілям діяльності корпорації також відіграє важливу роль. Дотримання вимог чинного законодавства при залученні ресурсів слід також відносити до складових планів реалізації ресурсних стратегій.

Зазначений підхід до оцінки рішень, які приймають на всіх рівнях ієрархії управління корпорації, а також знань, рівень володіння якими впливає на якість таких рішень, нами відображено на рис.1.

Але визначення лише вимог до тих знань, якими повинні володіти суб'єкти прийняття

управлінських рішень у корпорації, автоматично не дає відповіді на питання, хто саме і що має робити у корпорації для того, щоб такі знання накопичувалися та успішно використовувалися у практиці діяльності ради директорів (наглядової ради) корпорації. Головне, що рада директорів має визначити ключові для себе категорії знань та управляти створенням, накопиченням, передачею та використанням саме них. При цьому не варто забувати, що члени ради директорів (наглядової ради) самі є важливими генераторами знань, оскільки кожен член ради приносить у неї власний унікальний досвід, знання й демонструє набуті навички їх застосування. Тому трансформація неявних знань членів ради у явну форму є важливою задачею підсистеми управління знаннями на вищому рівні ієрархії управління [2, с.79-84].

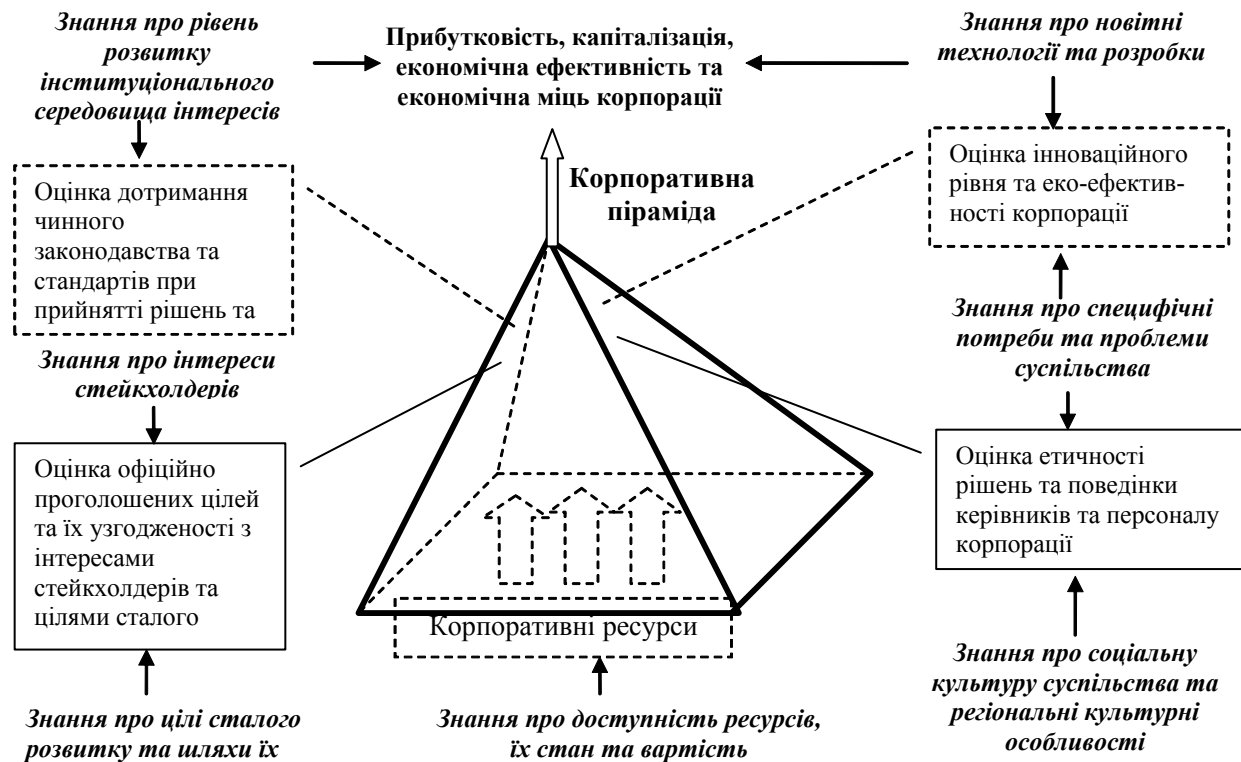


Рис. 1. Використання окремих типів знань у процесі оцінки відповідності практики корпоративного управління компанії стандартам корпоративного управління

Здійснювати достатньо широке коло обов'язків з управління знаннями у великих корпораціях має комітет з управління знаннями ради директорів, який очолюватиме член ради – директор з управління знаннями (chief knowledge officer). У невеликих корпораціях відповідне коло обов'язків може бути покладено на одного з членів ради, який координуватиме діяльність зі збору, аналізу та накопичення інформації з відповідними спеціалістами функціональних структурних підрозділів корпорації. У будь-якому випадку мережевий формат організації виконання функції з управління знаннями є найбільш прийнятним з огляду на потребу гнучкості такої підсистеми та базової її функції координації взаємозв'язків між носіями знань.

Загальними функціями з управління знаннями за визначенням О.Л.Гапоненка та Т.М.Орлової є: аналітична, розподільча, охоронна, інтеграційна та функція створення нових знань [3, с.213]. У рамках зазначеної класифікації можна наступним чином уточнити сферу функціональних обов'язків Комітету з управління знаннями ради директорів (наглядової ради):

1) аналітична функція – відбір необхідних для виконання обов'язків ради знань у інформаційних потоках, які надходять до ради з внутрішнього та зовнішнього середовища; пошук та відбір носіїв неявних знань (у т.ч. серед членів ради) для їх перетворення таких знань у явну форму; надання додаткової цінності наявній інформації шляхом перетворення її у форму аналітичних звітів, зручних для використання при прийнятті рішень членами ради; підготовка аналітичних записок на засідання наглядової ради; формування перспективної потреби ради директорів у знаннях; пошук джерел формування нових корпоративних знань у загальнодоступних джерелах та за рахунок бенчмаркінгу кращих практик використання накопиченого інтелектуального капіталу конкурентами;

2) розподільча функція – упорядкування знань у базі знань ради та оцінка їх корисності, звільнення бази знань ради від застарілих знань; класифікація накопичених знань за критеріями, зручними для подальшого використання знань при прийнятті тих чи інших рішень та їх винесенні на порядок денний засідань ради;

3) охоронна функція – формування інформаційної політики корпорації, яка дозволить одночасно досягти цілей максимальної прозорості її діяльності та захисту стратегічно важливої інформації, яка може бути недобросовісно використана конкурентами та агентами ринку злиттів та поглинань;

4) інтеграційна функція – координація потоків знань між базами знань корпорації та забезпечення доступності накопичених знань для суб'єктів прийняття рішень, генераторів ідей та навчання;

5) функція створення нових знань – переведення неявних знань у явні, аналіз зворотних зв'язків із суб'єктами середовища інтересів, спостереження за поведінкою ключових стейкхолдерів, дослідження.

Що стосується бази корпоративних знань, сформованої на рівні ради директорів (наглядової ради), то така база знань в обов'язковому порядку має включати наступні типи знань:

1 група – знання про систему корпоративного управління корпорації: а) знання про корпоративну місію та бачення її реалізації; б) знання про сфери відповідальності та підвітності різних органів корпоративного управління, схеми їх взаємодії, компетенцію та якісні характеристики їх кадрового складу; в) знання про корпоративну культуру корпорації (культивовані норми та цінності, філософію, ідеї та корпоративні традиції); г) знання про прийняту корпорацією практику звітування та стандарти звітності; д) знання про найкращу практику корпоративного управління та підвітності інших корпорацій, світові стандарти та громадські ініціативи у цій сфері; е) знання про рівень нормативно-правового регулювання діяльності корпорації;

2 група – знання про корпорацію: а) знання про політику та стратегії, що реалізуються у корпорації, або перебувають на стадії розробки; знання про кореневі компетенції корпорації та можливі шляхи їх підтримання та розвитку; б) знання про виробничий потенціал корпорації, стан та перспективи розвитку різних його складових; в) знання про існуючі та перспективні технології корпорації, у т.ч. специфічні технології корпоративного управління, які стосуються покращення взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів корпорації у таких сферах, як виробництво безпечних продуктів, покращення якості доквілля, участь корпорації у реалізації проектів соціального інтерпренерства, етики продажів, ініціатив у напрямку забезпечення сталого розвитку; г) знання про фінансовий стан та потенціал корпорації та можливість його нарощування за рахунок варіативних джерел, у т.ч. публічного розміщення акцій, залучення венчурного капіталу та ін.; д) знання про рівень розвитку людського капіталу корпорації; е) знання про минулі помилки, які допускалися при прийнятті стратегічно важливих рішень у компанії й були причиною проблем у її діяльності (кризових явищ), а також застосовані антикризові заходи, у т.ч. попереджувального характеру;

3 група – знання про ринок компанії: а) знання про сегмент ринку, на якому діє корпорація, існуючих та потенційних клієнтів (його потреби, мотивацію, лояльність); б) знання про існуючі та перспективні продукти корпорації, які нині перебувають на стадії розробки, а також місце кожного продукту компанії на ринку; в) знання про конкурентів (їх кореневі компетенції, стратегії та стратегічні перспективи; зони потенційних конфліктів інтересів); г) знання про потенціал конкурентоспроможності корпорації та напрямки його розвитку (нові незайняті перспективні ніші ринку);

4 група – знання про середовище компанії: а) знання про стейкхолдерів корпорації (їх інтереси, зони потенційних конфліктів, мотиви та можливі стимули); б) знання про можливості та загрози середовища господарювання; в) знання про прогностичні тенденції розвитку складових середовища інтересів корпорації; д) знання про політичні, соціально-економічні, екологічні проблеми та процеси, що мають місце, або розгортаються у середовищі господарювання корпорації; е) знання про рівень розвитку інститутів корпоративного управління у середовищі господарювання корпорації.

Зазначений перелік типів знань, які мають входити до бази знань ради директорів (наглядової ради) не можна вважати вичерпним, оскільки завжди існує невичерпний потенціал переведення частини прихованих інтелектуальних активів у явну форму, що підвищує рівень розвитку корпоративних знань та в цілому сприяє покращенню рішень, що приймаються радою. Формування такої бази знань на рівні керівного органу корпоративного управління також сприятиме покращенню взаємодії між виконавчими та наглядовими органами корпоративного управління, що є однією з найбільш актуальних на сьогодні проблем у практиці взаємовідносин між менеджментом та радою директорів провідних корпорацій світу.

Висновки. Організація виконання функцій підсистеми управління знаннями у корпораціях має певні особливості, які відображаються, зокрема, у тих функціях, які виконують органи корпоративного управління у сфері управління знаннями та у типах знань, які мають входити до бази знань, сформованої на рівні ради директорів (наглядової ради) корпорації. Крім того, у процесі оцінки відповідності практики корпоративного управління компанії світовим стандартам корпоративного управління також використовуються специфічні типи знань, якими мають володіти й члени органів корпоративного управління для того, щоб правильно будувати корпоративну політику у тих сферах, які є на сьогодні найбільш актуальними для гармонізації відносин корпорації із ключовими групами стейкхолдерів. Отже, основними науковими результатами цієї статті є уточнення функціональних обов'язків ради директорів (наглядової ради) у сфері управління знаннями та визначення типів й деталізація видів знань, які мають входити до бази знань, сформованої на рівні ради, що сприятиме покращенню якості управлінських рішень, що приймаються радою. Перспективним напрямком подальших досліджень у цьому напрямку вважаємо

покращення теоретико-методичного забезпечення заходів з організаційного проектування системи управління знаннями саме в українських АТ з урахуванням специфіки властивої їм моделі корпоративного управління.

Література

1. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of Corporation / C.K.Prahalad, G.Hamel // Harvard Business Review. – May-June 1990. – 15 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tle-inc.com/PDFS/FILES/resources/The%20Core%20Competencies%20of%20the%20Corp.pdf>.
2. Харрінгтон Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрінгтон, Ф.Воул ; [с предисл. Дональда С. Фейгенбаума ; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. А.Б. Болдина]. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с. : ил. – (Серия «Деловое совершенство»).
3. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с. – (Полный курс MBA).

Надійшла 14.03.2010

УДК 338:24

Т. В. БЕРЕЗЯНКО

Інститут законодавства Верховної Ради України, м. Київ

ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуті проблеми створення ефективної системи внутрішнього менеджменту корпорацій у контексті завдань подолання рецесії та забезпечення суспільного розвитку. Викладені результати дослідження управління кадрами в галузевих групах швидких ринкових перетворень.

The article include the problems of efectivness menedgement inside corporation as a way to the sosiety development. The results of the research into the issue of staff management in certain fields of quick market transformations are presented in the Article.

Ключові слова: корпоративне управління, менеджмент, конфлікт, маніпулятивна тактика.

Вступ. Ефективна модель корпоративного управління визнана головною інституціональною складовою економічного росту. Поряд із усвідомленням того, що досконалої моделі корпоративного управління в ринковому просторі все ще не знайдено в органах державного управління проявляються дві протилежні тенденції: з одного боку, гальмування позитивних змін на рівні компаній, із другого, – хронічне відставання при вирішенні нагальних проблем корпоративного управління та формування (регулювання) корпоративного середовища. Ця тенденція має шанси стати лінією розриву у національному корпоративному секторі. Адже, частина компаній, що отримали преференції від держави на старті і тепер виходять на світовий корпоративний ринок як повноцінні гравці трансформуються в напрямку забезпечення адекватності з міжнародними нормами стандартами корпоративного управління, а решта, так би мовити, корпоративна подушка, стають заручниками нерозвиненої системи державного управління корпоративним сектором та національним діловим середовищем.

Доведено, що типовими причинами, які не дозволяють реалізувати потенціал об'єднання зарубіжних компаній, є розбіжність у підходах до управління; несхожість корпоративних культур; відсутність планів для до- і післяінтеграційного періодів; недостатня увага до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції; низький рівень управління ризиками; нереалістична оцінка затрат, строків і перешкод; неефективне управління програмою інтеграції після укладення угоди. Згодом результати полеміки проявились у виокремленні понять «жорстка» та «м'яка» структура (Hard and Soft Structure), із відповідними властивостями внутрішнього менеджменту.

Основний розділ. Для національного корпоративного середовища злиття функцій менеджменту та власності стає основним чинником існування “кишенькових” рад директорів, здійснення управління компанією та колективом за принципом “як нам здається,.. існує така думка” у режимі створення конфлікту на мікро- та макрорівнях.

Перетворення тенденції внутрішньої конфліктності в сталу управлінську практику стало можливим на фоні відсутності досвіду управління в умовах ринку, нерозуміння завдань розвитку організації, відсутності основ для формування команди менеджерів, здатних виконати завдання в умовах конкуренції та швидкозмінних умов економічної діяльності та регуляторних впливів. За даними практикуючих наукових консультантів з менеджменту корпорацій 90% співробітників та управлінців підприємств вважають єдиною метою існування структури – “отримання прибутку”, постійна зміна кадрів у середній та вищій ланці менеджменту не сприяє формуванню “команди”, негласне керівництво власника не дозволяє забезпечити зв'язок між результатами діяльності підприємства та стимулюванням менеджменту, між формуванням