

2/2024,  
mart-  
aprel  
(№ 00070)



## КОРХОНАЛАРДА БИЛИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ

**Хасанхонова Нодира Исаметдиновна,**  
*Тошкент молия институти, "Иқтисодиёт" кафедраси доценти в.б.,  
PhD. Тошкент, Ўзбекистон.*

[xasanxonova@mail.ru](mailto:xasanxonova@mail.ru)

**DOI:** [https://doi.org/10.55439/EIT/vol12\\_iss2/a9](https://doi.org/10.55439/EIT/vol12_iss2/a9)

### Аннотация

Мақолада мамлакат инновацион ривожланиши шароитида корхоналарда билимларни бошқариш тизими ёритиб берилган. Корхона мавжуд билимларини кўпайтириши, сақлаши ва яратилиши билан боғлиқ тизим ва уни таҳлили берилган. Олинган илмий ва амалий натижалар асосида корхонада билимларни бошқариш тизими бўйича илмий хулосалар шакллантирилган ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

**Калит сўзлар:** билимлар, билимларни бошқариш, яширин билимлар, корпоратив билимлар, интеллектуал мулк, интеллектуал капитал, билимлар кутубзонаси, кадр, стратегик хабардорлик.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Хасанхонова Нодира Исаметдиновна**

*Ташкентский финансовый институт, доцент кафедры «Экономика» и др. Кандидат наук.  
Ташкент, Узбекистан.*

### Аннотация

В статье описана система управления знаниями на предприятии в условиях инновационного развития страны. Дана система, связанная с увеличением, хранением и созданием существующих знаний предприятия и их анализом. На основе полученных научных и практических результатов были сформированы научные выводы и разработаны рекомендации относительно системы управления знаниями на предприятии.

**Ключевые слова:** знания, управление знаниями, неявные знания, корпоративные знания, интеллектуальная собственность, интеллектуальный капитал, библиотека знаний, персонал, стратегическая осведомленность.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN ENTERPRISES

**Khasankhonova Nodira Isametdinovna**

*Tashkent Financial Institute, associate professor of the "Economics" department, etc. PhD. Tashkent, Uzbekistan.*

### Abstract

The article describes the knowledge management system in enterprises in the conditions of innovative development of the country. The system related to increase, storage and creation of

existing knowledge of the enterprise and its analysis is given. Based on the received scientific and practical results, scientific conclusions were formed and recommendations were developed regarding the knowledge management system in the enterprise.

**Key words:** knowledge, knowledge management, tacit knowledge, corporate knowledge, intellectual property, intellectual capital, knowledge library, personnel, strategic awareness.

### **Кириш**

Билимларни бошқариш замонавий дунёда муҳим ва долзарб соҳадир, чунки у ташкилот ва шахсларга ўз мақсад ва вазифаларига эришиш учун ахборот ва билимлардан самарали фойдаланиш қобилиятини беради. Доимий ўзгарувчан ва ахборотга эга бой дунёда билимларни бошқариш бизнес, фан, таълим ва фаолиятнинг бошқа соҳаларида муваффақиятга эришиш учун тобора муҳим омилга айланиб бормоқда.

Билимлар иқтисодиёти турли соҳаларда ўзини намоён қилишини англаган ҳолда, айтиш лозимки, у нафақат илмий соҳа институтлари, балки ташкилотларда таълим хизматлари фаолиятини ҳам ўз ичига қамраб олади. Тадбиркорликда таълим корпоратив билим шаклида намоён бўлади.

Корпоратив билимлар корхона ходимлари ўз фаолиятининг турли соҳаларида (молия, маркетинг стратегияси, молиявий менежмент) фойдаланиладиган иқтисодий билимлар мажмуидан иборат. Корпоратив билимлар қийматига баҳо беришда уларнинг корхона асосий фаолияти жараёнида иштироки, самарадорлиги ва бозор динамикасига мослашиши каби кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин.

Ҳар бир корхонанинг корпоратив билимлари, анъанавий фундаментал билимлардан фарқли равишда корпорациянинг йўналишига қараб ихтисослашган, динамик ва ўзгарувчан характерга эга бўлади. Улар аввал корхона фаолиятида вужудга келган муаммоларни ҳал қилишда ўз ижобий натижасини берган ҳолда, замонавий технологияларнинг пайдо бўлиши ва таркибий ўзгаришлар шароитида вазиятни тўғри баҳолаш ва ҳаракат стратегиясини ишлаб чиқишда қўл келади.

### **Адабиётлар шарҳи**

Билимлар иқтисодиёти шароитида билимларни бошқариш масалалари бўйича тадқиқотлар Джон П.Джирард, Джоанн Л.Джирард, И.Нонака [1, 2] лар компания учун билимларни аҳамияти, уларни яратиш ва қўллаш йўллари кўриб чиққанлар. Жумладан, П.Джирард, Л.Джирард фикрича “билимларни бошқариш – бу ташкилот билимлари ва маълумотларини яратиш, алмашиш ва бошқариш билан боғлиқ бўлган йўналишлар тўплами”[1] деб аташган. Уларни фикри тўғри, чунки аслида корхона ривожлангани сари ташкилот билимларини яратиш ва кўпайтириш хусусиятларини ошириб боради.

Корхона ўзи билмаган ҳолда яширин билимларни яратади, бу унинг иш фаолиятига кўмаклашади. Яширин билимларни аниқлаш ва улардан фойдаланиш кўплаб муҳим муаммоларни ҳал қилиш имконини беради. Бу ташкилотни ахборотни қайта ишлаш машинаси сифатида эмас, балки интеллектуал капитал сифатида кўришга имкон беради. Шу сабабли, корхона қайси йўналишда ривожланаётганини, қайси дунёда ишламоқчи эканлигини ва бу дунёни қандай яратишни тушуниш объектив маълумотларни қайта ишлашдан кўра муҳимроқ бўлади. Бу борада Н.М.Абдикеева шундай фикр билдиради “билим нафақат тасвирлар ва белгилар, балки корхона маълум бир вақтда ишлата оладиган капитални ўз ичига олади”[3]. Шундай қилиб,

капитал субъектив тушунча сифатида корпоратив билимнинг ажралмас қисмини ифодалайди. Д.Маркович худди шундай фикрларни давом эттириб, билимларни бошқаришни лойиҳалаштиришни ташкиллаштириш йўллари ўрганилди [4].

Ўзбек олимларидан билимларни бошқаришга оид фикрлар А.Очилов, М.Абдужабборова, Г.Акромова, М.Юлдашев, Н.Хасанхонова [5, 6, 7, 8]лар ўз тадқиқотларида ёритганлар. Жумладан, А.Очилов “ҳозирги даврда билимларнинг ҳаётий даври жуда қисқа. Агар ўрта асрларда юз йилда бир марта технология янгиланган бўлса, кейинчалик бу давр 50-20 йилга қисқарди, ҳозир эса билимларнинг ҳаётий даври 3-5 йилдан кўп эмас, ваҳоланки бошқа юқори технологик соҳаларда ундан ҳам кам. Шунинг учун бугун университетга ўқишга кирган талабанинг билимлари унинг ўқишни тугатгунига қадар эскириши мумкин”лигини ёритади.

Юқоридаги маълумоларга таяниб, корхоналарда билимларни бошқариш тизими билан боғлиқ хусусиятларни тадқиқ этиш масаласи долзарб ҳисобланади.

### **Тадқиқот методологияси**

Тадқиқотнинг методологик асоси корхоналарда билимларни бошқариш тизимини таҳлил қилишда комплекс ёндашувни қўллаш ҳисобланади. Корхоналарда билимлар иқтисодиётини тадқиқ қилиш даражасини белгилашда илмий билишнинг фундаментал методологияси асосида шаклланган бўлиб, индукция ва дедукция, диалектик бирлик, назария ва амалиётнинг ўзаро боғлиқлиги, таққослаш ва ўхшашлик усуллардан фойдаланилган. Таҳлил натижалари асосида корхоналарда билимларни бошқариш тизими батафсил баҳоланган.

### **Таҳлил ва натижалар**

Корхонанинг интеллектуал капиталини унинг янгиланган сўнгги билимлар тизими сифатида кўриб чиқсак, айнан шу билимлар кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш жараёнида институционал дизайн яратади, деб олишимиз мумкин. Л.Эдвинсон ва М.Малони таъкидлашича “интеллектуал капитал - бу компаниянинг илдишлари, унинг бинolari ва маҳсулот ассортиментнинг кўринмайдиган ривожланиш шартларидир” [9]. Демак, билим ёки интеллектуал капитал институционал ўзгаришда алоҳида аҳамиятга эга.

Билимларни бошқаришнинг долзарблигининг асосий сабаблари:

биринчи навбатда технология ва бозорлардаги ўзгаришлар суръатини тезлаштириш учун зарурдир. Бугунги дунёда ўзгаришлар жуда тез содир бўлади, айниқса технологик соҳада. Билимларни бошқариш ташкилотларга янги технологияларга тезда мослашишга ва улардан ўз жараёнлари ва маҳсулотларини яхшилашда фойдаланишга ёрдам беради.

иккинчи навбатда рақобатнинг кучайишига сабаб бўлади. Кучли рақобат муҳитида билимларни эгаллаш ва улардан фойдаланиш рақобатбардошлик ва етакчиликни оширишнинг муҳим воситасига айланади. Билимларни бошқариш ташкилотларга ўз фаолиятини яхшилаш учун янги ғоялар, эчимлар ва имкониятларни топиш имконини беради.

учинчи навбатда ахборот ва билимлар ҳажмини оширишга зарурдир. Замонавий дунё фойдали билимларни олиш учун тизимлаштириш ва таҳлил қилишни талаб қиладиган жуда кўп маълумотни яратади. Билимларни бошқариш ташкилотга ушбу маълумотлар ҳажмини самарали бошқариш, муҳим билимларни ажратиш кўрсатиш ва ўз ишида фойдаланишга ёрдам беради.

тўртинчи навбатда интеллектуал капитални ривожлантириш учун зарурдир. Билимларни бошқариш билимларни сақлаш, тартибга солиш ва ходимлар ўртасида алмашиш имконини бериш орқали ташкилотнинг интеллектуал капиталини ривожлантиришга ҳисса қўшади, бу ҳамкорликни яхшилайти ва жамоа фаолиятини яхшилайти.

бешинчи навбатда самарали қарор қабул қилишга ёрдам беради. Билимларни бошқариш ёрдамида ташкилот тўпланган билимлар асосида кўпроқ маълумотли ва самарали қарорлар қабул қилиши мумкин.

олтинчи навбатда ташкилий мослашувчанликни ошириш учун зарурдир. Билимларни бошқариш ташкилотларга ташқи муҳитдаги ўзгаришларга тезроқ жавоб беришга ва уларга мослашишга ёрдам беради, бу эса уларнинг бозорда мослашувчанлиги ва мослашувчанлигини оширади.

еттинчи навбатда алоҳида ходимларга боғлиқликни камайтиришни таъминлайди. Билимларни бошқариш ташкилотга асосий ходимлар кетганда ҳам билимларни сақлаб қолиш ва узатиш имконини беради, бу уларга боғлиқликни камайтиради ва ташкилотни кадрлар ўзгаришига чидамли қилади.

Шундай қилиб, билимларни бошқаришнинг долзарблиги ўзгаришларнинг жадаллашуви, рақобатнинг кучайиши, ахборот ҳажмининг ортиши ва бошқа омиллар билан боғлиқ бўлиб, бу ташкилотлардан билимларни ривожлантириш ва муваффақиятга эришиш учун тезда мослашиш, олиш ва улардан фойдаланишни талаб қилади.

Корпоратив билимлар - бу ташкилот ходимлари томонидан ўз фаолияти давомида тўпланган барча маълумотлар, билимлар ва тажрибалар. Улар аниқ билимларни (ҳужжатли маълумотлар, процедуралар, кўрсатмалар) ва яширин билимларни (тажриба, кўникмалар, сезги) ўз ичига олади.

Корпоратив билимлар ташкилотнинг муҳим бойлиги бўлиб, ундан ўз фаолиятини яхшилаш, рақобатбардошликни ошириш, янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин. Бироқ, бошқарув ва тизимлаштиришсиз корпоратив билимлар тўлиқ ишлатилмайдиган "кўринмас" активга айланиши мумкин.

Корпоратив билимларни бошқариш ташкилот ичида билимларни тўплаш, тизимлаштириш, сақлаш, тарқатиш ва улардан фойдаланишни ўз ичига олади. Бунинг учун билим базалари, ҳужжатларни бошқариш тизимлари, ходимлар учун ижтимоий тармоқлар ва бошқалар каби турли хил воситалар ва технологиялар қўлланилади.

Корпоратив билимларни бошқаришнинг асосий жиҳатларидан бири ходимлар билимнинг қадрини тушунадиган ва уни бир-бири билан баҳам кўришга тайёр бўлган билим маданиятини яратишдир. Бунинг учун менталитетни ва меҳнатга ёндашувни ўзгартириш керак, бунда билим алоҳида ходимларнинг мулки эмас, балки умумий манбага айланади.

Бугунги кунда корпоратив билимлар корхонанинг умумий ресурс тизимида (меҳнат, ер, капитал, тадбиркорлик қобилиятлари) номоддий равишда интеграция қилиниши оқибатида вужудга келди ва компания фаолиятидаги ажралмас омилига айланди. Демак, мазкур янги ишлаб чиқариш омили сифатида корпоратив билим қўшилган ҳолда иқтисодиётда ишлаб чиқариш функциясини қуйидагича акс эттириш мумкин:

$$Q = f(K, L, K, L_d, EA, T) \quad (1)$$

бу ерда: Q - маҳсулотлар сони;  
Kw - билим (илм);  
L- меҳнат;  
K - капитал;  
Ld - ер;  
EA - тадбиркорлик қобилиятлари;  
T - технология.

Корпоратив билимлар корхонада ўзига хос биламлар мажмуи бўлиб, уни қўйдагича тавсифлаш мумкин:

- корхона фаолиятига алоқадор умумий илмий ва амалий (махсус) билимлар;
- ишчиларнинг тажрибаси ва кўникмалари;
- корхона мижозлари, савдо ва ишлаб чиқариш шериклари, маҳсулот ва хизмат етказиб берувчиларнинг билимлари;
- ахборот.

Мазкур билимлар корхона фаолиятига алоқадор иқтисодий натижалар ва технологик ютуқлар кўринишидан ижобий натижаларга хизмат қилган ҳолда, янги қиймат яратилиш жараёнида интеллектуал капитал базаси ва маълумотларни шакллантиришда асос бўлиб хизмат қилади.

Шу ўринда корхона миқёсида инновацион фаолиятни чекловчи омилларни келтириб ўтиш лозим деб топдик. Улар қаторига:

- малакали кадрлар етишмаслиги;
- илмий-тадқиқотларнинг молиялаштириш даражасининг пастлиги;
- тадқиқот лабораторияларининг етишмаслиги ва етарлича жиҳозланмаганлиги;
- интеллектуал мулк ҳимоясининг паст даражаси киради.

Компаниянинг интеллектуал капитални оширишда, биринчидан, номоддий кўринишга эга капитал омиллари (патентлар, муаллифлик гувоҳномалари, илмий ходимларни сони), иккинчидан, ахборот омилларининг (бозор ахбороти, маркетинг тадқиқоти натижаси ва ҳоказо) таъсири кузатилади. Шунинг учун интеллектуал капитални баҳолашда компаниянинг кўп қиррали фаолиятини бир бутун тизим сифатида акс эттирилиши билан боғлиқ муаммолар бўлиши мумкин. Бундан ташқари, иқтисодиётнинг турли соҳаларида фаолият юритадиган компаниялар учун интеллектуал капитални баҳолашнинг қатъий бир тизими мавжуд эмас, баҳолаш индивидуал характерга эга бўлади.

Замонавий инновацион тадбиркорликда интеллектуал капитал фаолиятига оид жараёнлар бир қатор хусусиятларга эга:

- корхонанинг интеллектуал капитални аниқлаш ва баҳолаш. Бунга патентлар, савдо белгилари, муаллифлик ҳуқуқлари ва бошқа интеллектуал активлар каби номоддий активларни баҳолаш киради;
- интеллектуал капитални бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш. Бу интеллектуал капиталдан фирма манфаати учун фойдаланиш бўйича мақсадлар, стратегиялар ва ҳаракат режаларини белгилашни ўз ичига олади;
- ходимларни ўқитиш ва касбий кўникмаларини ривожлантириш. Бунга ўқув дастурларини ишлаб чиқиш, етакчилик фазилатларини ривожлантириш, фирма ичида ва ташқи ҳамкорлар билан тажриба ва билим алмашиш киради;

- интеллектуал капитални ҳимоя қилиш. Бу интеллектуал капитални ўғирлик ва мулк ҳуқуқларини бузишдан ҳимоя қилиш чора-тадбирларини ишлаб чиқишни ўз ичига олади;

- билим ва ахборотни бошқариш. Бу маълумотлар базаларини яратиш ва янгилаб бориш, билимларни бошқариш, фирма ходимлари ҳамда бўлимлари ўртасида маълумот алмашиш жараёнларидан иборат;

- интеллектуал капиталдан олинадиган натижаларни мониторинг қилиш. Бунда интеллектуал капитал самарадорлиги мунтазам мониторинг қилиш, муаммолар аниқлаш ва уларни ечимини қидириш амалга оширилади.

Интеллектуал капитални бошқариш ҳар қандай корхона фаолиятининг муҳим жиҳати ҳисобланиб, истиқболда юқори даромад олиш ва ривожланишнинг гаровидир. Шунингдек, мазкур жараён бизнеснинг рақобатбардошлигини ошириш орқали технологияларнинг юқори тезликдаги тараққиёти шароитида истеъмолчиларнинг талабини қондира оладиган маҳсулотлар ишлаб чиқарилишини таъминлайди.

Билимларни бошқариш учта мезонга таянилади:

- шахслар: корхона ходимлари ва махсус билимга эга бўлган мутахассислар ўртасида ўзаро муносабатларни ўрнатади;

- жараёнлар: билимлар алмашиш механизмини ишлаб чиқиш, шунингдек, шахсларни ушбу жараёнда иштирок этишга рағбатлантириш ва жалб қилишга қаратилади;

- технологиялар: тажрибани сақлаш ва алоқаларни ўрнатиш учун инфратузилмани ривожлантириш (интранет, корпоратив маълумотлар базалари ва бошқалар).

Билимларни бошқариш ташкилотдаги ишлаб чиқариш билан боғлиқ бир қатор муаммоларни ҳал қилишга ёрдам беради. Жумладан:

- ахборотнинг ҳаддан ташқари кўп бўлиши ва унинг амал қилиш муддати қисқалиги – ресурс сифатида аҳамиятсиз, аммо ходимлар учун номаълум, бир турдаги маълумотни кўп марта қидирилишига сабабчи бўлади (Ўзбекистонда маълумот қидиришга иш вақтининг 50 фоиздан ортиғи сарфланади);

- кадрлар алмашинуви туфайли индивидуал ва жамоавий тажрибани йўқолиш хавфи юзага келиши мумкин, бу эса касбга оид бўлмаган ҳаракатларни янада кўп бўлишига олиб келади. Янги кадрларни тайёрлаш ва мослаштириш жараёни қўшимча маблағ талаб қиладиган самарасиз фаолиятдир. Мазкур жараённи ғилдиракнинг қайта ихтиро қилиниши билан таққослаш мумкин;

- бўлимлар ўртасидаги алоқанинг ўзилиши - нотўғри қарорлар қабул қилинишига, ортиқча харажатларнинг вужудга келиши ҳамда ҳаракатларнинг такрорланишига олиб келиши билан бирга ташкилот обрўсига путур етишига сабабчи бўлади.

Ташкилотларда билимларни бошқариш умумий ҳолда ташкил этиш, назорат қилиш ва келажакда илмларни кўпайтириш мақсадида тажриба орттириш жараёнларини ўз ичига олади. Мазкур жараён алоҳида корхонанинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда бир-биридан фарқлича амалга оширилади. Фикримизча, корхонада билимларни бошқаришнинг учта шаклини ажратиш кўрсатиш мумкин:

- таълимни ташкил этиш;

- билимлар кутубхонаси;
- стратегик хабардорлик.

Таълимни ташкил этиш. Корхонадаги таълим ташкилоти гуруҳ аъзолари ўзларининг яширин билимларини бир-бирлари билан баҳам кўрадиган гуруҳли таълимни ташкил этадилар. Мазкур таълим ташкилоти ходимларни мулоқот қилиш усулларига эмас, балки уларнинг фикрлашга ўргатишади. Жумладан, Технопарк инновацион компаниясида алоҳида таълим берадиган бўлим фаолияти йўлга қўйилган бўлиб, унинг мақсади янги ходимларни иш жараёнига тайёрлаш ва ташкилот ички стратегиясига мослаштириш.

Бунда асосий ходимлар ишдан кетган тақдирда йўқотиш хавфи камроқ бўлган жамоавий билимларни ривожлантириш қобилиятига эга бўладилар. Таълим ташкилотининг вазифаси корхонанинг барча ходимларини ички инновацион тизимга мослаштиришга қаратилган.

Корхоналардаги таълим бўлими махсус билимларни генератив ўрганишни ташкил этади. Улар ходимларга иш жараёнида зарур кўникмаларни шакллантириш, ҳамжиҳатликда ҳаракат қилиш орқали билимларни оширишга ёрдам беради.

Ҳар бир корхонанинг таълим ташкилотининг жиҳозланиши бир-биридан кескин фарқланади. Жумладан, жаҳонга машҳур Honda япон автомобил ишлаб чиқарувчи компания мунтазам равишда ўз таълим ташкилотида корхонада юзага келиши мумкин бўлган муаммоли вазиятлар ҳақида ишчи-ходимлардан маълумот олишади. Мазкур ҳаракатлар муаммоли вазиятларни олдиндан кўра олиш имконини яратган ҳолда уни муваффақиятли ечимларнинг топишга ёрдам беради, шунингдек, ўзини-ўзи бошқариш механизми сифатида ижобий самара беради. Швециянинг “Affaersvarlden” бизнес журнали янги журналистларни тайёрлаш учун “гуруҳ билан ёзиш” усулидан фойдаланади. Бу ерда интервью ва кўплаб шарҳ мақолалар индивидуал ижодкорликдан кўра жамоавий ижод маҳсули орқали таҳлил этилади. Ушбу ёндашув тажрибали қалам усталарининг кўникмаларини ёш ҳамкасбларига ўтказишни тезлаштиради.

Билимлардан амалий фойдаланишда бундай ёндашувлар ташкилотнинг янги бизнес стратегияларини амалга оширишга ёрдам беради. Шунингдек мазкур ёндашув корпоратив маданиятни ислоҳ қилиш, ташкилотнинг билимларга бўлган муносабатини ўзгартиришга қаратилган.

Билимлар кутубхонаси. Билимларни бошқаришни амалга оширишга қаратилган мазкур шакл ташкилотнинг янги лойиҳалар ва жараёнларни бошқариш қобилиятини яхшилашга қаратилган. Билимлар кутубхонаси илғор тажрибалар тўғрисидаги маълумотларни, шунингдек, илгари амалга оширилган лойиҳалар бўйича маълумотларни тўплаш ва тарқатиш учун мўлжалланган корпоратив билимлар базасини яратишни назарда тутди.

Билимлар базасининг асосий мақсади ташкилот томонидан тўпланган тажрибанинг самарасини келажакдаги лойиҳаларда қўллашга интилиш ва базада билимларни фойдаланувчиларнинг эҳтиёжларига энг мос келадиган тарзда ташкил этишдан иборат. Билимлар кутубхонаси устоз мақомига чиққан ходимларни тажриба алмашишга рағбатлантиради.

Турли ташкилотларининг билим базалари аксарият холларда ўхшаш бўлиб, улар саноатнинг табиатига ёки фойдаланувчиларнинг профессионал манфаатларига боғлиқ.

Билимлар кутубхонасида корхона амалга оширадиган лойиҳа давомида дуч келган муаммоларнинг ўзига хос ечимларини ўз ичига олган маълумотларни жамлаган “энг яхши амалиёт” билим базаси яратилади. Бу маълумот барча лойиҳа ижрочилари учун очиқ бўлади. Бугунги кунда аксарият консалтинг компаниялари шунга ўхшаш ёндашувдан фойдаланишмоқда.

Шу билан бирга, ишчи гуруҳ аъзолари орасидан лойиҳанинг бутун жараёнини ҳужжатлаштирадиган махсус ходим тайинланади.

Бундай кутубхоналар кўпинча замонавий технологик ечимлар ёрдамида ташкил этилади. Хусусан, компаниянинг корпоратив тармоғи (Интранет) ва Интернет орқали кириш мумкин бўлган қидирув функциясида иш жараёни учун умумий фойдаланиш учун мўлжалланган платформа яратилади.

Стратегик хабардорлик. Билимларни бошқариш концепциясини амалиётга татбиқ этишнинг мазкур шакли катта ҳажмдаги ахборотлар билан ишлаш, улардан билимларни ўз вақтида ва тезкор равишда олиш қобилиятини ўз ичига олади. Стратегик хабардорлик ёндашуви, одатда, мижозлар билан муносабатлар соҳасида қўлланилади. Ушбу ёндашув саноат динамикаси ва ташкилот фаолиятини ҳар томонлама ўрганишни, маҳсулотлар, тарқатиш каналлари, истеъмолчилар, рақобатчилар ва етказиб берувчилар ҳақидаги маълумотлар таҳлил қилишни ўз ичига олади. Стратегик хабардорлик умумий билимлар омборини ифодалаган ҳолда, ҳар бир бўлим ёки ходим вужудга келган вазиятга турлича нуқтаи-назардан ёндашувини умумлаштиради. Омборда ушбу маълумотларнинг барчаси қайта ишланади ва уларни бирлаштирган ҳолда вазиятнинг турли томонларини кўрсатадиган битта мантиқий модел яратилади. Мазкур тизим ташкилот ходимларига билимлар омборига кириш имкониятини беради.

Стратегик хабардорлик ёндашуви ҳар қандай ўлчамдаги фирмада қўлланилиши мумкин. Масалан, кичик бизнес корхоналарида муҳит доимий равишда таҳлил этиб борилади, ташқи ва бизнес муҳитида содир бўлаётган воқеалар тўғрисида ҳар бир масъул ходим маълумот тўплайди ҳамда корхона стратегиясини ишлаб чиқишда ўз ҳиссасини қўшади. Бу ерда билим ва ахборот бизнеснинг асосини ташкил қилади.

Бироқ, билимларни бошқариш - бу, биринчи навбатда, зарур ноёб кўникма ва билимларнинг ташувчиси сифатидаги ишчи-ходимларни бошқариш жараёнидир.

Корхоналарда билимларни бошқариш жараёни билимларни бошқариш бўйича таҳлилчи, менежер, таълим бўлими ходимлари, вице-президент ва билим менежери томонидан амалга оширилади.

Билимларни бошқариш жараёни раҳбарларнинг мажбуриятлари, одатда, қуйидагиларни ўз ичига олади:

- корхонада билимларни бошқариш кадриятларини илгари суриш ва анаъаналарни давом эттириш;
- ходимларнинг энг қимматли билимларини рағбатлантириш, уларни тўплаш ва тарқатиш;
- ходимларни ўқитиш жараёни учун зарур шароитлар яратиш;
- корхонада билимларни бошқариш самарадорлигини аниқлаш учун баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;
- маълумотлар базасини ташкил этиш, уларни излаш ва таҳлил этиш учун шароитлар яратиш ҳамда кутубхоналар ташкил этиш;

- технологик ва коммуникацион инфратузилмани ривожлантириш;  
- тадбирлар, учрашувлар, ўқув дастурларини мувофиқлаштириш ва ташкил этиш;

- самарали корпоратив маданият орқали жамоавий тажрибани тўплаш, узатиш ва ташкилотда қарор қабул қилиш учун ишонч муҳитини яратиш.

Бироқ, ўз фаолияти давомида билимларни бошқариш бўйича мутахассис дуч келадиган асосий муаммо - ходимларни ўз билимларини баҳам кўришга ўргатишдир. Роберт Букман фикрича “одамлар ўз билимларини баҳам кўришга тайёр бўлмагунча, ижодий жараён қийин кечади” [10].

Корхонада билим ва маълумотлардан фойдаланиш жараёнида унинг стратегик мақсадларига эришишига ҳисса қўшишини таъминлашда фойдаланиладиган воситалар, усуллар ва жараёнларнинг мажмуи асосида билимларни бошқариш сценарийси шакллантирилади.

Билимларни бошқариш сценарийси қуйидаги ҳолларда самарали ҳисобланади:

- маҳсулот ва хизматлар қийматини ошириш учун корхона ўзининг аввалги тажрибасидан мунтазам фойдаланиши;

- корхонанинг кўплаб масофавий офислари мавжуд бўлиши;

- корхонанинг бизнес жараёнларида тез-тез такрорланадиган ҳаракатлар мавжудлиги;

- корхонада кўплаб ихтиролар ва ноу-хау қўлланилиши.

Билимларни бошқариш сценарийси одамлар ўртасида тўғридан-тўғри мулоқот қилиш имкониятларини яратишни назарда тутди. Билимларни бошқариш сценарийсини амалга ошириш жараёнида муваффақиятга эришишнинг энг муҳим омили - бу корхонанинг ривожланган корпоратив маданияти ҳисобланилади. Ушбу ёндашувни қўллаш орқали ривожланган етакчи корхоналардан бири дунёдаги энг даромадли нефт компанияси British Petroleum ҳисобланади. Мазкур компания 1995 йилда “Виртуал жамоалар” лойиҳаси асосида географик жиҳатдан турли жойларда ва турли бўлимларда ишлайдиган, аммо ягона жамоа бўлган одамлар гуруҳи учун видеоконференцалоқадан фаол фойдаланди. Бу билан фаол билимларни бошқариш сценарийсини қўллади.

Билимларни бошқариш сценарийси қуйидаги ҳолларда қўлланилади:

- касбий муаммоларни ҳал қилиш учун мунтазам равишда мутахассислардан иборат эксперт хулосаси талаб қилинган ҳолда;

- ўзгарувчан бозор шароитларига тезкор жавоб бериш мақсадларини амалга ошириш жараёнида;

- компаниянинг инновацион бизнесида (масалан, юқори технологиялар соҳасида) мутахассис фикри зарур бўлганда.

Бироқ, билимлардан фойдаланиш самарадорлиги ва корхонанинг интеллектуал капитали қийматини баҳолашда уларни номоддий бойлик сифатида тўғри баҳолашнинг иложи бўлмагани сабабли баъзи илмий ёндашувларни таҳлил этиш мақсадга мувофиқ.

Билимларни бошқариш бўйича амалиётчиларининг фикрига кўра, ахборот олиниши ва тарқатилиш тизими фаолияти орқали билимлардан фойдаланиш самарадорлигига баҳо бериш мумкин.

**Билим=(Одамлар+Ахборот)\*тарқатиш [11] (1)**

Бу коэффициент, бизга, билимларни кўпайиши унинг тарқалиши билан боғлиқлигини кўрсатади. Демак, билимни фақат бир фойдаланувчи ёки гуруҳга эмас, балки кенг оммага тарқатиш натижасида қўшимча қиймат олиб келадиган интеллектуал капитал сифатида кўпайишга мойил капитал деб баҳолаш мумкин. Жаҳон миқёсида корхонани баҳолашда Тобин коэффициенти [12] ишлатилади. Унга кўра интеллектуал капитал миқдори, яъни компаниянинг қимматли билимлари ҳамда ходимларнинг индивидуал иш тажрибаси йиғиндисини ташкил этади. Тобин коэффициентини ҳисоблаш, яъни компаниянинг бозор қийматини аниқлаш асосий капитал жисмоний қийматини интеллектуал капиталга бўлиш орқали топилади.

Аммо ҳамма компаниялар ҳам билимларни бошқариш натижаларини ўлчашга интилмайди. Мавжуд билимларини баҳоловчи компаниялар учун бу жараёнлар шунчалик табиий ва зарур бўлиб, корхона фаолияти самарадорлигини тасдиқловчи қўшимча далил ролини бажаради. Яъни, билимларни ишлаб чиқариш институти сифатида шаклланган корхоналар қуйидаги имкониятларга эга бўлади деган хулосага келишимиз мумкин:

- самаралироқ ишлаб чиқариш (рентабелликни ошириш, транзакция харажатларини камайтириш) учун бозор институтларидан амалий фойдаланиши<sup>1</sup> мумкин;

- имкон қадар кўпроқ мижозларни жалб қилиш мақсадида инновацион товар ва хизматлар ишлаб чиқариш ва бозорда етакчиликка эришиш.

### **Хулоса**

Хулоса ыиладиган бўлсак, билимлар иқтисодиёти шароитида корхона учун қуйидаги фикрлар стратегик аҳамиятга эга:

- билимларни бошқариш глобал ва миллий миқёсда рақобатбардошликни ошириш омили ҳисобланади;

- яширин билимларга эга бўлиш ва ходимларнинг яширин потенциалини бошқариш бу фирма интеллектуал капиталини оширишнинг асосий омилларидир;

- корхонада ижодкорлик муҳитининг шакллантирилиши ходимларининг инновацион-креатив қобилиятлари ва билимлардан мутлақо янги йўналишда фойдаланиш йўллари очиб беради;

- замонавий билим ва бой тажрибага эга кадрлар кучига эгаллик қилиш ҳуқуқи учун корхоналар ўртасида меҳнат бозорида рақобатни ривожлантириш имконини беради.

Мутахассисларга бўлган талабнинг ортиши ишчи кучи бозорининг ҳаракатчанлиги ва иш ҳақи даражасини оширишга хизмат қилади. Келажакда инновацион-креатив қобилиятларга эга мутахассисларнинг кўпайиши корхоналарни бозорнинг ўзига хос эҳтиёжларига мослашишига ёрдам беради. Бунда:

- ишчи кучини ҳаёти давомида узлуксиз таълим олиш зарурати;

<sup>1</sup> Изоҳ: Корпоратив билимлардан максимал даражада фойдаланиш илм-фанни талаб қиладиган маҳсулотларни ишлаб чиқариш самарадорлигини 25-30 фоизга ошириш, унинг сифатини ошириш, шу жумладан режалаштириш вақтини 70 фоизга, лойиҳалаш вақтини икки баробардан кўпроқ қисқартириш имконини беради. Лойиҳани баҳолаш харажатлари ~ учдан бирига, ишлаб чиқариш харажатлари - 15-60% га, техник ҳужжатларнинг умумий қиймати ~ тахминан икки баравар кўпайди. Билимлардан фойдаланишнинг ўртача рентабеллиги моддий бойликларнинг ўртача даромадидан 2,4 баравар юқори. (Яновский А.М. Знание - сила бизнеса// Пищевая промышленность. 2006. №2. С. 38).

- ходимларнинг интеллектуал тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш корхонанинг ички капитални фаоллаштиришга тўртки бўлади.

Яъни, бугунги кунда энг қимматли активлар - бу номоддий активлардир. Инновацион-креатив ғояларга эга ходимлар, жамоалар, улар билан ҳамкорлик бугунги куннинг қадриятларидан биридир.

Билимларни ишлаб чиқариш жараёнида корхоналарнинг эволюцияси узлуксиз эканлигини таъкидлаш керак. Асосий хулоса шундаки, корхонада таълим хизматлари институтини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари илмий-тадқиқот институтлари билан биргаликда мутаносиб ривожланиш жараёнида ўзаро ҳамкорликни амалга ошириш, корхона натижаларини ҳисобга олган ҳолда ваколатли институтлар: неосорсинг, аутсорсинг ва краудсорсинг кабиларни ишлата билиши муҳимдир.

### **Фойдаланилган адабиётлар руйхати**

1. Джирард, Джон П.; Джирард, Джоанн Л. (2015). "Определение управления знаниями: к прикладному сборнику" (PDF). *Онлайн-журнал прикладного управления знаниями*. 3 (1): 14. Архивировано (PDF) с оригинала 2016-10-24. Проверено 2016-09-24.;

2. Нонака, Икудзиро (1991). "Компания, создающая знания" (PDF). *Harvard Business Review*. 69 (6): 96-104. Заархивировано (PDF) с оригинала 2020-08-03. Проверено 2019-08-30.

3. Абдикеев Н.М. Проектирование интеллектуальных систем в экономике: учебник / Н.М. Абдикеев. – М.: Экзамен, 2004. – 528 с.

4. Марковкин Д.Е. Организационные проектирование системы управления знаниями. *Образовательные ресурсы и технологии 2013'2(3)*. Ст.76.

5. Очиллов А. Юқори малакали кадрлар тайёрлашда билимлар ва умр давомида таълим концепциясини бошқариш. *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар журналы*, №1, январь-февраль, 2017.

6. Абдужабборов М., Акрамова Г. Таълим жараёнини бошқариш. Таълим ва ақлий тараққиёт. Таълимни индивидуаллаштириш. Маърузалар матни. 2017. *ZiyoNET > Кутубхона > Таълим жараёнини бошқариш. Таълим ва ақлий тараққиёт. Таълимни индивидуаллаштириш.*

7. Юлдашев М. Таълимни бошқариш бўйича хорижий давлатлар тажрибаси. *Замонавий таълим/ Современное образование*. 2015. №12. 15-19 б.

8. Хасанхонова Н. Билимлар иқтисодиётининг ўзига хос хусусиятлари. *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар журналы*, №1, январь-февраль, 2023. 256-263 б.

9. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. - New York: HarperBusiness, 1997.- 225.

10. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями/(пер. с англ.) -М. Эксмо, 2008. -с. 105.

11. Мариничевз М.К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008-С. 205.

12. Тобин, Д. Денежная политика и экономический рост. – М.: Либроком, 2010. – 272 с.