

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «**Управління знаннями**»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 «Економіка»

спеціалізацією «Економіка підприємства»

Укладачі: д.е.н., доц. Пілецька С.Т.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений

на засіданні кафедри економіки

повітряного транспорту

Протокол № __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____ Ареф'єва О.В.

Тема 1. Концепція управління знаннями: становлення та розвиток

Становлення економіки, заснованої не лише на інформації, а й на знаннях, в умовах України потребує додаткових досліджень, зокрема стосовно комплексу необхідних заходів у цьому напрямі, можливих часових орієнтирів її становлення, наукової та інформаційної підтримки, певних змін у діяльності економічних суб'єктів. Проведення наукових досліджень потребує адекватного використання категорій та понять, що можуть бути виражені через слова та знаки, тобто наукові терміни.

У системі соціально-економічного розвитку країни, економіка знань як соціальний ресурс праці є одним із найважливіших критеріїв оцінки раціональності, в тому числі ефективності організації суспільно-економічної системи країни. Концепція знанневої економіки базується на неокласичній теорії економічного зростання та постшумпетеріанських теорій економічного розвитку. Реалії сьогодення на перше місце серед домінуючих чинників економічного зростання виводять не лише знання, а й інформацію.

Так, ще на початку ХХ-го століття, Йозеф Шумпетер запропонував теорію «креативної деструкції», як процесу абсолютної трансформації економіки, внаслідок поєднання знань з інноваційними процесами.

Перші роботи присвячені становленню економіки знань, з'явилися у 60-ті роки ХХ ст. У ці роки формування концепції економіки знань відтворювало реальні зміни у суспільному розвитку, в результаті яких роль людини у системі суспільного виробництва якісно змінилась – людина стала головним джерелом зростання багатства суспільства, а її знання та інтелектуальний потенціал набули значення основного фактора виробництва.

Елвін та Гедді Тоффлери стверджували, що знання – це те, на чому заснована вся економічна система. На перший погляд, це невидимий ресурс, він не відображається на балансах підприємств, але він проявляється у синергетичному ефекті від найбільш ефективного використання таких ресурсів, як земля, капітал.

Одним із засновників теорії економіки знань є Фріц Махлуп, який вперше використав термін «економіка знань» у 1962 році у книзі «Виробництво та розповсюдження знань в США», де він звернувся до «знання» в широкому економічному сенсі, зазначивши, що розміщення ресурсів у сферах освіти та науково-дослідницької діяльності є важливою економічною складовою, а економіка освіти та економіка науково-дослідницька являють собою найдинамічніші нові напрямки спеціалізації економіки. Дійсно, саме у сфері науки та освіти відбуваються активна генерація та накопичення знань, а їх здобутки можуть поширюватись засобами масової інформації, через інформаційні послуги. Він намагався підкреслити роль знань як вирішального фактору економічного зростання і суспільного розвитку.

Нині деякі дослідники, використовуючи термін Ф. Махлупа, відхиляються від запропонованої ним первісної сутності категорії «економіка знань» і трактують її порізно. Зокрема, під економікою знань пропонується розуміти «...сферу виробництва товарів і послуг як сферу практичної

реалізації людського інтелекту, де домінуючим і пріоритетним ресурсом є знання, котрі стають новою актуальною основою конкурентоспроможної діяльності економічних суб'єктів у сучасному глобальному господарстві».

Постіндустріальний тип економічного розвитку характеризується переходом до інформаційного суспільства та економіки знань. Стратегія розвитку інформаційно-знанневого суспільства є сьогодні центральним системним ядром соціально-економічної політики розвинених країн, що дозволяє їм максимально скористатися перевагами пануючого інформаційного техніко-економічного укладу еволюції людської цивілізації.

Знання, інформація й способи їхньої обробки стають вирішальним фактором розвитку суспільства. В індустріальному суспільстві такими факторами були капітал і праця. Інформаційна економіка оцінює капітал, втілений у знання, вище, ніж капітал у матеріальній формі.

З розвитком ринкових відносин роль економіки знань зростає, однак необхідно відмітити, що спостерігається неоднозначне трактування терміну «економіка знань».

Для постіндустріальної економіки характерними є деякі особливості: в умовах постійного оновлення знань, інноваційних перетворень і жорсткої конкуренції перед працівниками постає необхідність безперервного навчання протягом усього трудового життя; в економіці знань зростає наукоємність продукції, що виробляється, і ринок інтелектуальних товарів і послуг; в економіці знань сьогодні паралельно зі зростанням ролі наукоємних технологій в економічному просторі (виробничих технологій) відбувається зростання технологій у широкому розумінні (технологій управління, маркетингу та ін.), а також трансформація самої системи освіти за рахунок появи нових освітніх технологій, що змінює природу об'єкта, який вивчається.

Таблиця 1

Трактування змісту поняття «економіка знань»

Автор	Сутність визначення
Ф.Махлуп	включив до цього поняття сферу освіти, досліджень і розробок, зв'язок, інформаційне машинобудування та інформаційну діяльність
В. Геєць	це економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання. В економіці знань визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається і який становить сукупність повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, які нагромаджені в свідомості людей та матеріалізовані в технологічних способах виробництва
К. Далман	визначає економіку знань як економіку, у якій інноваційні процеси – виробництво, придбання, розповсюдження та практичне застосування знань – перетворилися на головну рушійну силу соціально-економічного розвитку
За визначенням Організації економічного	це економіка, яка безпосередньо заснована на створенні, дистрибуції та використанні знань та інформації.

співробітництва та розвитку (ОЕСР),	
М. Згуровський	це нові знання, які генеруються наукою, підготовка високоякісного людського капіталу на базі якісної освіти, створення додаткових багатств виробничим сектором і бізнесом, невідемні компоненти сучасного суспільства, побудованого на знаннях
А. Жарінова	під економікою знань розуміє сферу виробництва товарів і послуг як сферу практичної реалізації людського інтелекту, де домінуючим і пріоритетним ресурсом є знання, котрі стають новою актуальною основою конкурентоспроможної діяльності економічних суб'єктів у сучасному глобальному господарстві.
А. Колганов	розглядає економіку знань як адекватну еру інтелектуального капіталу, а суспільство такої ери – як пост економічне
Т. Корнеєва	новий тип економіки, котрий є результатом еволюційного розвитку економічних систем, а конкретно – базисом її виступає сформована національна інноваційна система, що сприяє розвитку усіх сфер матеріального й нематеріального виробництва на основі прирощення та оновлення знань, у результаті чого у складі виробленої продукції (послуги) зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової та змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності
А. Колот	це економіка, основою якої є високопродуктивні, конкурентоспроможні робочі місця, які посідають висококваліфіковані, інноваційно орієнтовані працівники; в якій впроваджуються інформаційні, комунікаційні та інші сучасні прогресивні технології і виготовляється високотехнологічна, наукоємна та конкурентоспроможна продукція.
Л. Федулова	економіка, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності

Наведені визначення дозволяють виділити найбільш вагомі характеристики, які в сукупності дають уявлення про економіку знань:

- виробництво послуг, інформації, культури відіграють головну роль;
- провідна роль галузей, що не спираються на фізичну інфраструктуру;
- накладання елементів нової інфраструктури на старі життєздатні інфраструктури та поступове витіснення останніх;
- постійне зростання частки науково-дослідних робіт у сукупних витратах держави та приватних фірм;
- стабільне зростання капіталізації високонаукових фірм;
- перетворення людини, яка вмє творчо мислити, на «ресурс», головну складову національного багатства;
- пріоритетність інвестицій у розвиток фундаментальних знань особистості;
- домінуюча роль жінки у різних сферах діяльності, у тому числі у сферах творчості та культури;

- географічні зрушення виробничих потужностей, концентрація розвитку навколо центрів освіти та досліджень.

Однак незважаючи на це, Україна ще не втратила головний ресурс – знання, інтелектуальний потенціал власного населення. Ще функціонують наукові школи, здатні виконувати фундаментальні дослідження, збереглися наукомісткі галузі (в першу чергу, аерокосмічного комплексу), показники якості середньої та вищої освіти, розвитку людського потенціалу є досить високими. Імплементация концепції «економіки знань» дозволить використати конкурентні переваги України, і не лише сприяти розвитку технологічних галузей, а й сприяти розвитку людського і соціального капіталу.

Отже, можна зробити висновок, що економіку, що ґрунтується на фізичній праці та сільському господарстві, змінила епоха індустріальної економіки, що ґрунтується на використанні природних ресурсів, яку в свою чергу змінює інформаційна економіка або економіка знань.

Оскільки інформація та знання як якісно новий виробничий ресурс стають головним чинником економічного зростання, то розвиток економіки знань має стати національною метою для України. Для цього необхідно формувати середовище для розвитку економіки знань, змінити напрям економічних досліджень від аналізу матеріальних чинників переходити до аналізу формування і використання інформації та знань, а також практичне застосування «економіки знань».

До основних переваг економіки знань порівняно з індустріальною економікою слід віднести:

- необмеженість ресурсної бази – знання на відміну від природних ресурсів;

- локалізованість розвитку неможлива – взаємопроникнення економік відбувається за рахунок високотехнологічної продукції;

- віртуалізація взаємодії покупців і продавців – зниження витрат обігу;

- неефективність протекціонізму як форми підтримки власного виробника, оскільки інновації не можуть бути обмеженими у своєму переміщенні;

- формування та розвиток високотехнологічних ринків (основну роль у цьому відіграє науковотехнологічний комплекс, який може сприяти переходу з рентно-сировинного укладу в інноваційне суспільство);

- зростання експорту інтелектуальних послуг і людського капіталу, що характеризується більшою цінністю освіти як ресурсу, що копіюється у людині, а не в природних ресурсах.

Найчастіше економіку знань розглядають як синтез чотирьох складових:

- постіндустріальної економіки, що характеризується збільшенням частки сфери послуг порівняно зі сферою виробництва;

- інформаційної економіки, оскільки знання як вищий рівень інформації відіграють роль фактору виробництва;
- інноваційної економіки для якої характерним є практичне використання знання, перетворення його на інновацію;
- глобальної мережевої економіки основу якої утворюють мережеві підприємства та використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Тема 2. Управління знаннями як область практичної діяльності

Знання, як складова нематеріальних активів підприємства, відіграють значну роль у забезпеченні можливостей його розвитку.

Вартість матеріальних активів сучасних американських компаній не перевищує 15% від їх ринкової вартості. Показовим є приклад компаній Microsoft, вартість матеріальних активів складає лише 6%, а 94% – це патенти, бренди, гудвіл, інтелект співробітників, бізнес-процеси...

Термін «компетентність» використовують з 1596 р. у різних сферах життя. У економіці – щоб означити круг проблем, сферу діяльності, в якій конкретна людина має знання і досвід, сукупність повноважень, прав та обов'язків посадової особи.

Компетентність організації – це сукупність характеристик організації, набір взаємопов'язаних навичок, здібностей і технологій, що забезпечує можливість розв'язання певних складних задач і робить її професійно конкурентоспроможною на рівні конкурентів. Вона складається з окремих компетенцій та базується на конкурентних і лідируючих технологіях. Базою формування компетенцій організації є персональні компетенції її співробітників, тобто конкретні знання, вміння і навички.

Виокремлюють базові та ключові компетенції організації. Базові – це компетенції, які мають всі без виключення організації, що забезпечує умову їх життєдіяльності. Ключові – це компетенції вищого порядку, що беруть участь у створенні найбільшої споживчої вартості, є колективним знанням, що дозволяє організовувати та управляти використанням інших компетенцій та здібностей, тим самим створювати додаткову споживчу цінність, що забезпечує конкурентні переваги організації та є її стратегічним потенціалом.

Оперативне управління організацією у цьому сенсі обумовлюється використанням її потенціалу, що має забезпечувати можливість створення унікальних продуктів, надавати організації переваги при виході на нові ринки та забезпечувати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Ознаками ключових компетенцій організації у загальному випадку виступають:

- дає **потенційний доступ** до широкого спектру ринків, додає значну споживчу вартість кінцевому продукту і позитивно сприймається споживачем;
- **унікальність, невидимість, достатня складність** у її ідентифікації та копіюванні;
- **здатність до постійного розвитку**, підвищення ефективності, не зазнає зносу від використання – це найбільш зносостійкий та довготривалий актив організації;
- можливість її **використання** виключно в межах бізнес-системи, для якої її розроблено;
- вимагає **значних витрат та зусиль**, щоб скопіювати ключову компетенцію конкурента;
- **здатність постійно змінюватися** та підстроюватися під нові вимоги ринку, споживача;
- **незамінність** – не може бути заміщеною іншими компетенціями, проте посилює їх;
- пов'язаність одночасно із **різними видами діяльності** та продуктами;
- **ясність, доступність формулювання** компетенції для однозначного трактування.

Основною задачею керівника в умовах жорсткої конкуренції є створення всіх можливих умов для захисту ключових компетенцій, що дозволить зберегти конкуренті переваги. Вибір саме такої стратегії дозволить забезпечити лідерство на ринку, що, в свою чергу, вимагає ще більшого зосередження на ключових компетенціях.

Основний шлях визначення ключової компетенції – визначення ключових клієнтів, встановлення їх потреб та ролі компанії у задоволенні цих потреб.

Чи слід пререглядати та змінювати ключові компетенції?

У свій час компанія Honda замінила ключову компетенцію «виробництво мотоциклів» на «виробництво двигунів внутрішнього згоряння» та стала саме тією компанією, яку сьогодні знає весь світ.

Шведська інтернаціональна машинобудівна компанія SKF, замінив ключову компетенцію «здатність виготовляти підшипники кочення» на «здатність виготовляти об'єкти ідеальної сферичної форми», відкрила нові

можливості їх використання в техніці звуко- та відеозапису, точній механіці, оптиці та інших галузях.

Компетенція є елементом інтелектуального капіталу організації та в умовах швидкої зміни зовнішньої середовища має характеризуватися динамізмом. Знання з унікальних дуже швидко можуть стати рутинними, якщо їх не удосконалювати та оновлювати. Саме тому до складу компетентності організації входить не тільки сукупність її компетенцій, але і динамічні організаційні здібності до адаптації, оновлення, безперервному взаємному навчанню, співробітництву та партнерським відносинам, табл. 2.

Таблиця 2

Складові компетентності організації

Компетенції	Динамічні здібності
<p>Значущість та достатність в діяльності організації:</p> <p>1) з елементів ринкового капіталу: бренд (торгівельного, корпоративного знаку); купівельна прихильність торговельному знаку; репутація; портфелі замовлень; механізми розподілу; ділове співробітництво; франшизні угоди; ліцензійні угоди тощо;</p> <p>2) з елементів інтелектуальної власності: патенти; авторські права; виробничі таємниці; ноу-хау; товарні знаки; знаки обслуговування; результати наукових досліджень тощо;</p> <p>3) з елементів людського капіталу: освіта та професійна кваліфікація, що пов'язані з роботою; знання, вміння, навички та накопичений досвід співробітників тощо;</p> <p>4) з елементів інфраструктурного капіталу: мережеві системи і зв'язки; організаційні технології; внутрішні стандарти; корпоративна культура; управлінські процеси; інноваційні процеси тощо</p>	<p>- здатність швидше за інших адекватно приймати наявну на ринку ситуацію та розпізнавати зміни у запитах сучасників;</p> <p>- здатність в найкоротші терміни приймати рішення та планувати відповіді на запити;</p> <p>- здатність швидко і безперервно навчатися, здійснюючи інтенсивний обмін знаннями та найкращою практикою;</p> <p>- здатність організовувати безперервний процес самовдосконалення та підтримки цінностей корпоративної культури знань;</p> <p>- здатність ефективно здійснювати заплановані дії та впроваджувати необхідні зміни</p>

Представники японської школи управління знаннями І. Нонака та Х. Такеучи акцентували увагу у своїх дослідженнях на важливості соціальної взаємодії формалізованого та неформалізованого знань. Саме завдяки такій взаємодії виникає динамічна модель організаційного знання. При цьому процеси, що спостерігаються між індивідуумами автори назвали трансформацією знань, якої було виокремлено чотири форми:

соціалізація (дружнє знання) – перетворення знань з неформалізованого у неформалізоване;

екстерналізація (концептуальні знання) – перетворення знань з неформалізованого в формалізоване;

комбінація (системне знання) – перетворення знань з формалізованого в формалізоване;

інтерналізація (операційне знання) – перетворення знань з формалізованого в неформалізоване.

Соціалізація створює дружнє знання, яке передається у процесі навчання через спостереження, наслідування, виконання роботи разом. Наприклад, для того, щоб навчитися ефективно проводити наради менеджер має пройти стажування у більш досвідчених колег, багато разів відвідати наради і збори, що проводять топ-менеджери, виробити власні правила поведінки. Соціалізація починається зі створення поля взаємодії, яке сприяє поширенню досвіду й інтелектуальних знань співробітників.

Лондонське рекламне агентство St Luke's	Впровадження інструменту «гарячі столи», коли у співробітників відсутні фіксовані робочі місця і вони можуть сідати на вільні столи оснашені комп'ютерами. Комфортність роботи в умовах хаосу звільняє робітників, дозволяє їм проявляти креативність, діяти нестандартно
Японська компанія «Honda»	З метою рішення складних виробничих проблем компанія застосовує «мозковий штурм», тобто неформальні збори, які проводяться у замських готелях, де обговорення здійснюється під час насолодження їжею та sake, купаючись у гарячому джерелі. Головне – конструктивні нестандартні рішення
Matsushita Electric Industrial Company	При розробці автоматичної хлібопічки наприкінці 80-их років ХХ ст. виникла проблема механізації навичку вимішування тіста. Для оволодіння ним інженер добровільно поступила на навчання до старшого пекаря у найкращій відділ компанії. Було виявлено, що крім раскативання, пекар ще й скручує тісто

Екстерналізація ініціюється діалогом або колективним розумом, що здійснюється с використанням метафор або аналогій, що дозволяє членам команди виразити своє неформалізоване знання і створити нове концептуальне знання.

Створення міні-копіро-вального апарата «Canon»	При розв'язанні проблеми створення недорогого одноразового картриджа, впровадження якого позбавило би необхідності здійснення технічного обслуговування, за прототип було обрано «пивну банку». Так було розроблено низьковитратну технологію виробництва одноразових алюмінієвих барабанів
Створення автомобіля Honda Jazz	При створенні нового автомобілю було поставлено базове питання – «У що еволюціонує автомобіль?». Відповідь була такою – механізми мають займати мінімум місця, а людині віддавати більше простору. У результаті було створено високий і короткий автомобіль «Honda City» (європейська версія – Honda Jazz)

Комбінація дозволяє компанії створювати системне знання, що досягається зв'язками між новим та уже існуючим знанням, що належить іншим її структурам. За допомогою комбінації створюються нові продукти, послуги та системи управління, а менеджери середньої ланки відіграють ключову роль при цьому.

Автомобільна промисловість	Цінність дизайну нового автомобілю є невисокою при відсутності доступу до виробничих потужностей та каналів збуту на ринку
Kraft General Foods	Компанія, що виготовляє молочні продукти і консерви, використовує інформацію, що поступає з магазинів для того, щоб з'ясувати попит та створити нові способи продажів. Використовуючи власний метод обробки даних та розроблену класифікацію магазинів і споживачів, компанія контролює чотири елемента методології: зміни у складі і категоріях споживачів, управління торговельними площами, управління товарними запасами та управління цінами

Інтерналізація складається у тому, що досвід через соціалізацію, екстерналізацію та комбінацію перетворюється у неформалізоване знання у формі інтелектуальної моделі або ноу-хау, він набуває цінності. Знання з індивідуального рівня переходять на рівень організації. Виникає новий індивідуальний досвід, який може бути переданим через соціалізацію, тобто цикл виходить на новий віток.

Центр підтримки «General Electric»
 Всі скарги та питання клієнтів фіксуються у базі даних Центру підтримки, де накопичено понад 1,5 млн. можливих проблем і їх рішень. Фахівці у режимі реального часу за 2 секунди знаходять відповідь завдяки автоматизованій інтелектуальній системі. Якщо ж рішення відсутнє, то питання передається команді з 12 фахівців-ремонтників зі стажем роботи понад 4 роки. Після розв'язання проблеми рішення автоматично вноситься в базу та буде розіслано всім відповідним підрозділам компанії. Крім того, ці 12 фахівців проводять семінари, щоб передати іншим співробітникам свій досвід

Інтерналізація здійснюється навіть при відсутності чужого досвіду. Наприклад, читаючи або слухаючи розповідь іншого співробітника про його успіх, може виникнути відчуття реальності дійсності, яке може бути перетворене у неформальну інтелектуальну модель. При прийнятті даної моделі більшістю співробітників організації неформальне знання стане частиною організаційної культури.

Інтерналізація прискорюється при збільшенні наочності подання знань, досвіду.

Організаційне знання – це здатність компанії як єдиного цілого створювати нове знання, поширювати його по всій організації та втілювати в

товари та послуги, що реалізуються на ринку. Обмін знаннями між співробітниками, клієнтами, постачальниками, дослідницькими організаціями та іншими зацікавленими особами буде сприяти створенню стратегічної бізнес-мережі, яка дозволить розширити межі інноваційних процесів, відкриє доступ до нових знань.

З метою підвищення ефективності реалізації кожної форми трансформації можуть бути застосованими різні технології і інструменти, табл. 3

Таблиця 3

Інструменти і технології менеджменту знань у стратегічному плануванні

Форма трансформації	Характеристика способу трансформації	Технології та інструменти менеджменту знань
Соціалізація	створює дружнє знання, передбачає передачу знань в процесі навчання через спостереження, наслідування, спільне виконання роботи	Співтовариства осіб, що навчаються; Соціальні мережі; Співтовариства практиків
Екстерналізація	ініціюється діалогом або колективним роздумом, що допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання і створити концептуальне знання	Data mining; Text mining; Web mining; OLAP; CRM; Нейронні мережі
Комбінація	створює системне знання за рахунок утворення зв'язків між тільки що створеним і таким знанням, що вже існує, але яке належить іншим структурам організації. За допомогою комбінації створюються нові продукти, послуги, системи управління	Система управління контентом; Сховище даних; «Жовті сторінки» експертів; Системи найкращих практик; CRM; Карти знань; Таксономія; Семантичні мережі
Інтерналізація	створює операційне знання у формі загальної інтелектуальної моделі або технологічного ноу-хау, як правило, за допомогою навчання на практиці	Сторітелінг; Системи управління контентом; Співтовариства осіб, що навчаються; Система управління навчанням; Консультації з експертами; Бази даних найкращих практиків; E-learning

Задачі менеджменту знань на підприємстві

Менеджмент знань на рівні підприємства – це управління інтелектуальним капіталом підприємства з метою максимізації результативності його функціонування.

Досягнення цієї мети можливо шляхом розв'язання задач менеджменту знань.

Завдання менеджменту знань	Створення умов для прийняття ефективних управлінських рішень	Всебічна підтримка інновацій
Оперативні задачі менеджменту знань	безперервне професійне навчання і мотивація до особистісного саморозвитку персоналу	всебічне заохочення працівників до розробки новітніх підходів у роботі, що вони виконують
	зростання інтелектуального капіталу і знань організації	оцінка ступеня доцільності та впровадження інновацій
	стимулювання інноваційних	стимулювання раціоналізаторських рішень та інновацій
	підвищення результативності управлінських рішень	передача досвіду та знань від досвідчених працівників молоді
Дії, спрямовані на розв'язання поставлених задач	діагностика і аналіз наявних знань в організації	запровадження системи спадкоємності знань та досвіду
	отримання необхідних знань за найбільш пріоритетними напрямками для організації	створення мотиваційних умов для розробки, залучення та впровадження інновацій
	створення дієвої системи управління знаннями	практичне впровадження системи генерування знань

Організаційна структура при управлінні знаннями на підприємстві

Зростаюча потреба у знаннях пред'являє нові вимоги до організаційної структури підприємств. Новітня організаційна структура має сприяти створенню, накопиченню та обміну знаннями, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на всебічне розкриття і збільшення інтелектуального потенціалу працівників.

Процес еволюції організаційних структур умовно можна поділити на три етапи:

добюрократичні структури (автократія) – процес управління спрямований на класичні чинники виробництва, є потреба у акумулюванні знань;

бюрократичні структури (раціональна бюрократія) – процес управління знаннями гальмується великою кількістю адміністративних та організаційних бар'єрів, перешкоджаючих поширенню і обміну знаннями, низькою мотивацією робітників через те, що створення корпоративних знань не зафіксовано в посадових інструкціях, а є виключно особистою ініціативою;

постбюрократичні структури (адаптивні) – засновані на поширенні теорії інтелектуального капіталу, усвідомленні багатопрофільності робітників, розумінні ефективності командної роботи та спроби використання організаційної структури у якості управлінського інструменту стимулювання процесів створення, накопичення та обміну знаннями.

До таких структур можна віднести проектні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові, структури, засновані на груповому підході, мережеві організаційні структури управління.

Організаційна структура управління, заснована на генеруванні знань має відповідати таким характеристикам:

- здатність відносно легко змінювати свою форму, пристосовуючись до нових умов;
- орієнтація на прискорену реалізацію комплексних проектів та програм;
- обмежений час існування, так як формуються здебільшого на тимчасовій основі на період реалізації певного проекту, розв'язання наявних проблем;
- створення тимчасових органів управління;
- сплющення ієрархічних рівнів шляхом переходу від вертикальної процедури прийняття рішень до горизонтального співробітництва;
- децентралізація через стимулювання участі працівників в управлінні компанією, культивування корпоративної філософії довіри та відкритості;
- високий рівень неформальності та поширення різновекторного комунікаційного середовища замість інформаційного потоку «зверху-донизу»;
- мінімізація адміністративних та технічних бар'єрів, що сприяє формуванню нових інформаційних потоків та каналів поширення знань.

Індивідуальність організаційної структури кожного підприємства має стати запорукою унікальних конкурентних переваг. Організаційна структура має розглядатися як індивідуальний, а не універсальний інструмент управління. При цьому в сучасних умовах у сфері управління підприємством спостерігається зміщення акценту з підвищення ефективності роботи підрозділів безпосередньо на співробітників: ступінь активності співробітників є основним фактором формування організаційної структури управління.

Інтерактивність організаційної структури має виражатися у залученні великої кількості працівників до формальних та неформальних взаємодій, що є необхідною умовою процесу створення знань. Урахування неформальних каналів спілкування робітників при побудові оргструктури удосконалить

процес управління знаннями, підвищуючи прозорість схем взаємодії та знижуючи адміністративні та особистісні бар'єри.

Основні якісні характеристики нових типів організацій, що використовують організаційні структури, спрямовані на використання знань, представлені у табл. 4 У реальному житті між даними типами не існує чітких меж – вони можуть перехрещуватися, поєднуватися, співіснувати у межах підприємства або їх груп, можуть створюватися комбіновані структури, які поєднують характеристики кількох типів.

Таблиця 4

Нові типи організацій, що базуються на знаннях

Ключеві характеристики	Типи організацій					
	Мережева	Віртуальна	Багатомірна	Кругова	Інтелектуальна	Яка самостійно навчається
Сутність організації	Ринково орієнтовані зв'язки різних партнерів, які базуються на обміні інформацією, кооперації, сумісному використанні активів	Співтовариство функціональних партнерів, керуючих проектуванням, виробництвом і реалізацією продуктів і послуг із використанням ІТ і систем контактів, з незалежними робочими групами та структурами	Має всі три типи відділень – функціональні, продуктиві, ринкові – на всіх або окремих рівнях організації	Демократична ієрархія із обов'язковими порадами підлеглих керівникам	Формується з великого числа малих автономних груп, що взаємодіють по принципу скоріше «вільного суспільства», ніж «тоталітарної держави». Конфедерація груп, на-делених повноваженнями	Постійне навчання та розвиток на підставі накопиченого досвіду задля швидкого ефективного реагування на зовнішні зміни
Інституціональна основа (нормативна база)	Договірні відносини	Контракти між незалежними робочими групами	Договірні відносини між підрозділами, але з координаційною роллю вищого керівництва	Демократичні відношення, можливість для кожного приймати участь в прийнятті рішень	Неформальні зв'язки, свобода комунікацій	Відношення вільного співробітництва в межах організаційного навчання на базі команд
Форма управління	Колегіальна, приймають участь всі елементи мережі	Договірні відносини робітників з адміністрацією у всіх ланках	Кожний підрозділ підпорядковується виключно одному керівнику	Навколо кожного керівника створюються ради з представників робітників всіх рівнів	Демократичне самоуправління, відкритий вибір ринків та осіб, що приймають участь у прийнятті рішень	Самокеровані групи, цільові та спеціальні, контроль якості роботи
Ступінь гнучкості	Висока, проте різна для різних мереж	Висока, розподіл у просторі та часі	В силу своєї структури може адаптуватися до змін без реорганізації	Достатньо висока, залежить від ступеня автономії підрозділу	Висока постійно змінна в процесі роботи система зв'язків	Висока, гнучко адаптується до змін на основі постійного навчання

Характер взаємовідношень всередині організації	Ринкові механізми (в стабільних і внутрішніх мережах доповнюються адміністративним впливом)	Сумісна власність, тимчасові альянси на базі ІТ	«Внутрішній ринок»	Демократична ієрархія	Свобода «внутрішнього підприємництва», широкі зв'язки автономних робочих груп, націлені на результат	Сумісне навчання в процесі діяльності, активний обмін знаннями та інформацією
Роль вищого керівництва	Координація сумісної діяльності на базі взаємовигідних контактів	Координація сумісної діяльності через ІТ, дотримання контактів	Відповідальність за стратегічні рішення, контроль взаємодій підлеглих, широка автономія в загальному керівництві	Будь-який керівник – суб'єкт колективної влади працівників	Забезпечення внутрішньої свободи, централізоване керівництво для розв'язання загальних проблем, створення умов для формування ефективних груп працівників	Заохочення працівників до навчання та створення умов для нього
Ступінь свободи учасників, працівників	Висока, але залежить від типу мережі та організацій, що до неї входять	Висока, підвищені індивідуальні права, загальна відповідальність	Висока, кожний підрозділ керується як окремий вид бізнесу	Висока, кожен член організації може приймати участь в прийнятті рішень	Високий рівень індивідуальної та групової автономії, повага до індивідуальних прав	Висока, поєднання свободи творчості та навчання, групових обмежень в команд

Тема 3. Технології управління знаннями організації

При створенні дієвої системи управління інтелектуальним капіталом підприємства мають орієнтуватися на три основних елементи, від ефективності функціонування яких буде залежати як успішність створюваної системи, так і конкурентоспроможність організації в цілому. До таких елементів слід віднести:

1) *управління «матеріальною частиною» системи менеджменту знань* (бази знань та технологій, на базі яких вони реалізуються), спрямоване на нагромадження знань, їх документальне оформлення та оптимальне використання. Цей елемент створює та систематизує пам'ять організації. Основним інструментом тут має виступати створення власними силами групи фахівців, що приймають рішення;

2) *управління людським капіталом* – основний компонент системи знань підприємства, спрямований на створення знань, їх поширення всередині організації, обмін із зовнішньою середою. Основним інструментом тут має виступати розвиток спеціальних засобів доставки інформації (Internet тощо);

3) *створення організаційної культури* – сприяє поширенню, збільшенню та оновленню знань на підприємстві. Основним інструментом тут має виступати розширення використання неформального спілкування, лібералізація етичних форм.

Управління інтелектуальним капіталом підприємства здійснюється під впливом багатьох різномірних факторів:

1) зовнішні: *непрямого* (тип економіки, стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні, демографічні фактори, міжнародне оточення тощо) та *прямого* (закони та інші нормативно-правові акти, споживачі, постачальники, конкуренти) впливу;

2) внутрішні: основні види діяльності підприємства, цілі, стратегія управління, персонал, техніка та технологія, організаційна структура управління, методи управління, бренд-ресурси підприємства тощо.

Під впливом зовнішнього середовища обсяг наявних у підприємства знань має тенденцію до нагромадження через дію таких чинників:

- підвищення мобільності та інституційного різноманіття знань – виникає більш складна суспільна система виробництва знань через те, що функція виробництва знань на національному рівні переходить від вузького кола фахівців до більш широкого кола суб'єктів, що розширює круг потенційних джерел знань для інноваційних підприємств;

- зростання обсягів «інфраструктурних» знань, що не належать конкретному підприємству або дослідному консорціуму, у результаті проведення сумісних досліджень. Процес створення знань носить кумулятивний характер, так як нові знання є результатом проведених раніше наукових досліджень та виступають «ресурсом» для майбутніх досліджень та розробок. Саме тому доступний суспільству запас знань зростає;

- підвищення ефективності інформаційної інфраструктури: нові

інформаційні технології дозволяють більш ефективно використовувати широкий спектр зовнішніх джерел та відбирати необхідні данні в найбільш придатній для підприємства формі.

З метою підвищення ефективності управління знаннями в сучасних умовах підприємству необхідно організувати «багатоканальне» набуття знань із зовнішнього середовища, що базується на відборі інформації про створенні знання, сумісних дослідженнях, запрошенні сторонніх фахівців тощо.

Управління інтелектуальним капіталом має забезпечити його постійний безперервний рух за трьома стадіями його перетворень.

На *першій стадії* здійснюється перетворення грошової форми капіталу організації в інтелектуальні елементи виробничого капіталу:

найм працівників, що займаються управлінською, інженерною, науковою та іншими видами інтелектуальної діяльності, мають знання, досвід та навички у ефективному використанні цих знань;

розробка інноваційних ідей з використанням знань та навичок фахівців, створення та/або залучення продуктів інтелектуальної праці.

Грошові кошти спрямовуються на збільшення інтелектуального потенціалу організації за такими напрямками:

1) навчання та перепідготовка фахівців, у результаті чого збільшується обсяг їх знань, зростає їх якість та удосконалюються навички;

2) підвищення корпоративної культури організації, поліпшення технологій колективної роботи;

3) мотивація інтелектуальної праці, підвищення творчої активності, практичної значущості нової інтелектуальної продукції тощо.

На *другій стадії* продуктивні інтелектуальні активи забезпечують створення інтелектуальної складової інноваційної продукції. Втілені в інноваційній продукції предмети інтелектуальної праці обумовлюють сукупність властивостей та якостей цієї продукції в цілому, її споживчу вартість. Перетворений таким чином інтелектуальний капітал створює додану вартість, і чим вищим є рівень досягнутої якості продукції при цьому, тим більшою є величина створеної вартості.

На *третьій стадії* продукція стає товаром, у якому втілюються маркетингові інтелектуальні активи, ще більше збільшуючи споживчу цінність товару. На цьому завершується формування ринкової вартості інноваційної продукції. При реалізації товар перетворюється на гроші, частина яких, пропорційна інтелектуальній складовій ринкової вартості продукції, є результатом завершення перетворень інтелектуального капіталу. На виручені кошти при вірній організації бізнесу можна досягти примноження інтелектуального капіталу з переходом на першу стадію перетворень капіталу.

Відсутність однієї зі складових цього циклу веде до припинення розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Створений, проте не втілений у продукції інтелектуальний капітал стає баластом для підприємства, невиправданими витратами та інвестиціями, що не принесуть віддачі.

Тема 4. Інтелектуальний капітал у підвищенні конкурентоспроможності

При створенні дієвої системи управління інтелектуальним капіталом підприємства мають орієнтуватися на три основних елементи, від ефективності функціонування яких буде залежати як успішність створюваної системи, так і конкурентоспроможність організації в цілому. До таких елементів слід віднести:

1) управління «матеріальною частиною» системи менеджменту знань (бази знань та технологій, на базі яких вони реалізуються), спрямоване на нагромадження знань, їх документальне оформлення та оптимальне використання. Цей елемент створює та систематизує пам'ять організації. Основним інструментом тут має виступати створення власними силами групи фахівців, що приймають рішення;

2) управління людським капіталом – основний компонент системи знань підприємства, спрямований на створення знань, їх поширення всередині організації, обмін із зовнішньою середою. Основним інструментом тут має виступати розвиток спеціальних засобів доставки інформації (Internet тощо);

3) створення організаційної культури – сприяє поширенню, збільшенню та оновленню знань на підприємстві. Основним інструментом тут має виступати розширення використання неформального спілкування, лібералізація етичних форм.

Управління інтелектуальним капіталом підприємства здійснюється під впливом багатьох різнорідних факторів:

1) зовнішні: непрямого (тип економіки, стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні, демографічні фактори, міжнародне оточення тощо) та прямого (закони та інші нормативно-правові акти, споживачі, постачальники, конкуренти) впливу;

2) внутрішні: основні види діяльності підприємства, цілі, стратегія управління, персонал, техніка та технологія, організаційна структура управління, методи управління, бренд-ресурси підприємства тощо.

Під впливом зовнішнього середовища обсяг наявних у підприємства знань має тенденцію до нагромадження через дію таких чинників:

- підвищення мобільності та інституційного різноманіття знань – виникає більш складна суспільна система виробництва знань через те, що функція виробництва знань на національному рівні переходить від вузького кола фахівців до більш широкого кола суб'єктів, що розширює круг потенційних джерел знань для інноваційних підприємств;

- зростання обсягів «інфраструктурних» знань, що не належать конкретному підприємству або дослідному консорціуму, у результаті

проведення сумісних досліджень. Процес створення знань носить кумулятивний характер, так як нові знання є результатом проведених раніше наукових досліджень та виступають «ресурсом» для майбутніх досліджень та розробок. Саме тому доступний суспільству запас знань зростає;

- підвищення ефективності інформаційної інфраструктури: нові інформаційні технології дозволяють більш ефективно використовувати широкий спектр зовнішніх джерел та відбирати необхідні данні в найбільш придатній для підприємства формі.

З метою підвищення ефективності управління знаннями в сучасних умовах підприємству необхідно організувати «багатоканальне» набуття знань із зовнішнього середовища, що базується на відборі інформації про створенні знання, сумісних дослідженнях, запрошенні сторонніх фахівців тощо.

Управління інтелектуальним капіталом має забезпечити його постійний безперервний рух за трьома стадіями його перетворень.

На *першій стадії* здійснюється перетворення грошової форми капіталу організації в інтелектуальні елементи виробничого капіталу:

найм працівників, що займаються управлінською, інженерною, науковою та іншими видами інтелектуальної діяльності, мають знання, досвід та навички у ефективному використанні цих знань;

розробка інноваційних ідей з використанням знань та навичок фахівців, створення та/або залучення продуктів інтелектуальної праці.

Грошові кошти спрямовуються на збільшення інтелектуального потенціалу організації за такими напрямками:

1) навчання та перепідготовка фахівців, у результаті чого збільшується обсяг їх знань, зростає їх якість та удосконалюються навички;

2) підвищення корпоративної культури організації, поліпшення технологій колективної роботи;

3) мотивація інтелектуальної праці, підвищення творчої активності, практичної значущості нової інтелектуальної продукції тощо.

На *другій стадії* продуктивні інтелектуальні активи забезпечують створення інтелектуальної складової інноваційної продукції. Втілені в інноваційній продукції предмети інтелектуальної праці обумовлюють сукупність властивостей та якостей цієї продукції в цілому, її споживчу вартість. Перетворений таким чином інтелектуальний капітал створює додану вартість, і чим вищим є рівень досягнутої якості продукції при цьому, тим більшою є величина створеної вартості.

На *третьій стадії* продукція стає товаром, у якому втілюються маркетингові інтелектуальні активи, ще більше збільшуючи споживчу цінність товару. На цьому завершується формування ринкової вартості інноваційної продукції. При реалізації товар перетворюється на гроші, частина яких, пропорційна інтелектуальній складовій

ринкової вартості продукції, є результатом завершення перетворень інтелектуального капіталу. На виручені кошти при вірній організації бізнесу можна досягти примноження інтелектуального капіталу з переходом на першу стадію перетворень капіталу.

Відсутність однієї зі складових цього циклу веде до припинення розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Створений, проте не втілений у продукції інтелектуальний капітал стає баластом для підприємства, невиправданими витратами та інвестиціями, що не принесуть віддачі.

Методи дослідження та виміру інтелектуального капіталу

Для оцінки інтелектуального капіталу розроблено значну кількість різномірних методів, що відрізняються за набором кількісних показників та якісних характеристикам оцінки. К. Свейбі класифікував всі наявні методи у чотири групи:

1. Методи підрахунку очок (Scorecard Methods) – базується на індикаторах і індексах, що визначаються за допомогою очок і балів. Основний недолік – результати носять інформаційний характер і не дозволяють отримати грошову оцінку вартості інтелектуального капіталу.

2. Методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods) – ґрунтуються на тому, що різниця, отримана між ринковою та балансовою вартістю активів, визначає ціну інтелектуального капіталу. Основний недолік – умовність визначення інтелектуального капіталу та обмеження виокремлення з різниці між вартостями таких факторів, як ділова репутація та партнерські зв'язки підприємства.

3. Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital Methods) – базуються на оцінці окремих компонентів інтелектуального капіталу, після чого розраховується інтегральний показник інтелектуального капіталу працівників та підприємства. Основний недолік – висока трудомісткість оцінки.

4. Методи віддачі на активи (Return on Assets Methods) – значення коефіцієнта рентабельності активів порівнюється з аналогічним показником для галузі в цілому. Щоб розрахувати середній додатковий дохід від інтелектуального капіталу, отриману різницю помножують на матеріальні активи компанії. Шляхом дисконтування отриманого грошового потоку можна оцінити вартість інтелектуального капіталу. Основний недолік – відсутність розмежування інтелектуального капіталу і різних нематеріальних активів (бази даних, програмне забезпечення тощо).

Найбільш точну кількісну оцінку інтелектуального капіталу дозволяють отримати методи четвертої групи. Крім того вони сприяють визначенню ступеня впливу інтелектуального капіталу компанії на її результати діяльності.

Коротку характеристику основних методів оцінки інтелектуального капіталу наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Основні методи оцінки інтелектуального капіталу

Метод	Коротка характеристика
Коефіцієнт Д. Тобіна	Відношення ринкової вартості об'єкта до вартості заміщення його реальних активів
Метод К. Свейбі	Інтелектуальний капітал оцінюється за упорядкованою в матриці системою індикаторів, що відображають стан інтелектуальних активів організації
Система показників Д. Нортона та	Виокремлюється чотири блока показників, що характеризують взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, процеси навчання та розвитку персоналу і фінанси підприємства

***Тема 5. Інноваційна функція освіти в управлінні економікою знань.
Стратегічне управління знаннями в процесі інноваційного розвитку***

Управління знаннями організації (підприємства чи установи) передбачає узгоджене і взаємопов'язане управління процесами їх продукування (отримання) і використання. Розглянемо детальніше сутність і зміст цих процесів. Зазначимо, що з усієї множини видів знань далі буде мова йти про наукові, технічні та професійні знання, які є явними і документованими.

Джерела (інструменти) продукування (отримання) знань:

1. Науково-дослідна та дослідницько-конструкторська робота (НДДКР).
2. Навчання, включаючи підвищення кваліфікації, стажування, практику, самонавчання, отримання консультацій тощо.
3. Маркетинг, включаючи бенчмаркетинг, маркетинг інновацій, маркетинг знань .
4. Придбання (купівля) патентів, ліцензій, ноу-хау і т. п., що надають потрібні знання і право їх використовувати.

Напрями використання знань:

1. В управлінні діяльністю організації, зокрема для: удосконалення організаційної структури управління; оптимізації виробничо-збутового процесу у часі і просторі; оптимізації видів і напрямів діяльності; реінжинірингу бізнес-процесів; посилення потенціалу інноваційного розвитку і приведення його у відповідність до зовнішніх умов і т. п.
2. Для внесення до статутного капіталу (знань як об'єктів інтелектуальної власності).
3. Для створення і комерціалізації нових (удосконалених) видів продукції, удосконалення технологій їх виготовлення.

4. Безпосередня комерціалізація: продаж прав на використання знань як об'єктів інтелектуальної власності (ліцензії, франшизи, у лізинг тощо); безпосередній продаж прав власності на знання.

5. Для коригування існуючих чи вибору нових напрямів продукування і використання знань.

Фактори (групи факторів), що впливають на процеси продукування і використання знань:

1. Фактори макросередовища: політико-правова, економічна, соціально-демографічна,

техніко-технологічна, природно-екологічно складові макросередовища (стан і тенденції змін).

Впливають через дію ринкових механізмів, методів міжнародного і державного (галузевого, регіонального) регулювання і стимулювання соціально-економічних процесів. В основному вони є факторами опосередкованого впливу.

2. Фактори мікросередовища: економічні контрагенти організації (безпосередній вплив), представники контактних аудиторій (переважно опосередкований вплив).

3. Вплив фактор внутрішнього середовища організації, що розвивається доцільно розглядати з позицій впливу підсистем та складових її потенціалу інноваційного розвитку (ІІР): ринковий потенціал; інноваційний потенціал (інтелектуальна, інформаційна, інтерфейсна та науково-дослідна складові); виробничо-збутовий потенціал (фінансова, кадрова, технологічна, маркетингова, організаційно-управлінська складові). Вони характеризують різні аспекти діяльності організації, що розвивається. Ці фактори чинять безпосередній вплив.

Необхідно зазначити, що продукування знань (а також значною мірою їх використання) потребує наявності креативного потенціалу персоналу організації, що розвивається і здатності його реалізувати та посилювати. Тобто наявності інноваційно-сприятливого середовища, основу якого становить інноваційна культура організації. Показано, що інноваційна культура є складовою інтелектуального капіталу організації (його підсистеми – організаційного капіталу), а він, у свою чергу, складовою її ІІР. У працях низки вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема [13; 29], зазначаються емоційно-інтелектуальні аспекти сучасної системи управління знаннями, які залежать від морально-психологічного клімату, корпоративної культури організації.

Позитивні емоції у взаємодії персоналу організації-інноватора стимулюють реалізацію і розвиток його креативності. І у цьому сенсі інноваційна культура організації, серед іншого, формує відповідні емоції, які стимулюють інноваційну активність. Її мотиваційна складова дозволяє враховувати і посилювати внутрішні спонукальні мотиви (установки)

інноваторів різних типів:

визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо; творчість та ініціатива:

затребуваність інновацій і інноваторів; свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень; імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав; матеріальні блага: висока оплата результатів праці; інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку; психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості; визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу.

Умовні позначення: РП, ІП, ВЗП – підсистеми ПІР організації, відповідно, ринковий (спроможність ринку сприймати інновації певного типу і спрямованості), інноваційний (можливість утілення досягнень науки і техніки у конкретні продукти, що здатні задовольняти запити споживачів) та виробничо-збутовий потенціали (здатність розробити, виготовити і просувати інновації на ринку); О, М, ІК – складові інноваційної культури організації, відповідно, організаційна (організує ефективну творчу працю і взаємодію кожного працівника і всього персоналу у цілому), мотиваційна (мотивує і стимулює високоефективну і результативну діяльність персоналу зі створення, сприйняття і поширення інновацій) та інтелектуально-креативна (забезпечує зростання і максимально повне розкриття креативного інноваційного потенціалу персоналу підприємства).

Пунктирною лінією на рис. 1 позначено зворотні зв'язки між джерелами (інструментами) продукування (отримання) знань, які характеризують їх взаємний вплив. Так, результати маркетингових ринкових досліджень значною мірою впливають на напрямки НДДКР. У той самий час нові знання, отримані в ході НДДКР, потребують перевірки на їх відповідність потребам ринку, яка здійснюється в ході маркетингових досліджень.

Ефективна система управління знаннями сприяє зростанню ступеня різноманітності всіх аспектів діяльності організації, розширює можливості адаптації до перманентних змін зовнішнього макро- і мікросередовища.

Формалізована методика аналізу відповідності стану ПІР умовам зовнішнього середовища, а також вибору управлінських рішень, спрямованих на забезпечення необхідного ступеня відповідності подана у [6].

Аналіз літературних джерел (див. вище) і практики господарювання свідчить про відсутність єдиних підходів до обґрунтованого управління вибором джерел (інструментів) продукування (отримання) знань, а також напрямів їх використання. Відповідно, необхідним є розроблення методичних засад і критеріальної бази управління вибором.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити:

– систематизовано джерела (інструменти), способи отримання і

напрями використання різних видів наукових, професійних, техніко-технологічних знань;

- запропонована структурно-логічна схема продукування знань в організації, яка відображає роль потенціалів-підсистем ППР, а також складових її інноваційної культури в цьому процесі;

- розроблено методологічний підхід до формування системи взаємоузгодженого управління продукуванням (отриманням) і використанням знань в організації як інструменту реалізації її ППР, посилення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку в перманентно мінливих умовах інформаційної (постіндустріальної) економіки на основі оперативного приведення у відповідність до цих змін її ППР;

- запропоновано структурні формули для оцінювання альтернативних джерел (інструментів) продукування і напрямів використання знань з метою вибору кращого варіанта для конкретної організації з урахуванням умов зовнішнього макро- і мікросередовища, у яких вона функціонує;

- встановлено роль і місце управління знаннями (менеджменту і маркетингу знань) у системі управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, розкрито особливості взаємодії комплексів знань, які характеризують зовнішнє макро- і мікросередовище, а також потенціал інноваційного розвитку конкретного суб'єкта господарювання в процесі приведення у відповідність його внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх при формуванні і реалізації стратегій його інноваційного зростання.

Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації, реалізація якого дозволить: обґрунтовано визначати перспективні напрями продукування нових знань стосовно конкретних сфер її діяльності, а також закономірностей розвитку ринкових процесів; визначати раціональні напрями використання, упровадження і комерціалізації нових знань; обґрунтовано розробляти стратегії інноваційного розвитку в руслі концепції інноваційного випередження. Вони істотно поглиблюють теорію інноваційного менеджменту і маркетингу інновацій у частині формування передумов управління знаннями (продукування, накопичення, використання) в інноваційно активних організаціях як основи їх інноваційного розвитку розвитку організації.