

Ілляшенко С.М.

доктор економічних наук,
професор, зав. кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету (Україна);
доктор хабілітований,
професор, зав. кафедри маркетингу
Вищої економіко-гуманітарної школи (WSEH), м. Бельсько-Бяла, Польща

Шипуліна Ю.С.

доктор економічних наук,
доцент, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингу НТУ «ХПІ»;
ст. науковий співробітник Сумського державного університету

Ілляшенко Н.С.

кандидат економічних наук,
доцент, доцент каф. маркетингу та УІД
Сумського державного університету

УПРАВЛІННЯ ВИБОРОМ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ ЗНАНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ¹

***Анотація.** У статті визначено послідовність та зміст формалізованих процедур управління вибором ефективних напрямів використання актуальних знань на підприємстві, які можуть бути втіленими у продуктові, технологічні, управлінські та інші інновації, що дозволить посилити відносні конкурентні переваги підприємства, забезпечить умови його тривалого виживання і розвитку в перманентно мінливих умовах зовнішнього середовища. Розробки авторів формують методичні засади організаційно-економічного механізму*

¹ Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідних тем: «Механізм управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів», № ДР 0117U002255; «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств», № ДР 0117U003928; «Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції» № ДР 0118U003572

цілеспрямованого управління знаннями на підприємствах. Їх практичне впровадження дозволяє обґрунтовано і за формалізованими процедурами обирати ефективні напрями реалізації інтелектуального капіталу підприємства, визначати раціональні шляхи його посилення.

Ключові слова: *менеджмент знань, знання підприємства, напрями використання знань, комерціалізація знань, управління розвитком підприємства.*

Постановка проблеми. Світовий досвід свідчить, що в наш час серед факторів економічного зростання на чільні позиції виходять знання, які є основою різного роду інновацій. Опора на знання дозволяє сформуванню, посилити і розвивати порівняльні конкурентні переваги як національних економік, так і окремих організацій (підприємств та установ). Для вітчизняних товаровиробників, які шукають шляхи посилення своїх відносних переваг на національному і зарубіжних ринках, актуалізується проблема отримання і використання нових знань стосовно перспективних напрямків розвитку, видів продукції, які будуть задовольняти запити споживачів більш ефективним ніж конкуренти способом, ефективних методів управління на усіх стадіях виробництва і реалізації продукції тощо. Це потребує формування ефективної системи управління знаннями, зокрема, їх продукуванням та використанням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування механізмів управління знаннями на різних рівнях узагальнення досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Концептуальні засади менеджменту знань, у т.ч. управління їх комерціалізацією, розроблені у роботах Vorjigen С. [14], Davenport Т [15], Khedhaouria А., Jamal А. [16], Peter М. [17], Мільнера Б. [10], Гапоненко А [3]. Проблеми управління знаннями організації досліджували також українські науковці, у розроблення підходів до їх вирішення істотний внесок зробили Мойсеєнко І.П. [11], Вовк Я.Ю. [1], Томах В.В. [12], Черкасова І.В. [13], Востряков О.В., Гребешкова О.М. [2] та ін.

Проте, незважаючи на наявність чисельних напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання, що стосуються управління вибором

ефективних напрямів використання знань на рівні окремих підприємств. Зокрема, підприємств промисловості, як галузі, що визначає темпи розвитку національної економіки у цілому. Наявний досвід свідчить, що вітчизняні підприємства багато в чому поступаються зарубіжним конкурентам через неефективну систему використання наявних знань.

Метою статті є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методичного підходу до управління за формалізованими процедурами вибором ефективних напрямів використання актуальних знань підприємства, що можуть бути втіленими у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо.

Результати дослідження. Дослідження виконувалося у наступній послідовності (рис. 1). Пунктиром на рис. 1 подано зворотні зв'язки.



Рисунок 1. Основні етапи дослідження

Подальше викладення матеріалів дослідження виконане у зазначеній вище послідовності.

У попередніх розробках [5, 6, 7, 8] авторами визначено основні напрями використання знань на рівні окремої організації (підприємства чи установи):

- використання для удосконалення системи управління організацією;

- комерціалізація продукції і технологій її виготовлення, які створені на основі знань;

- безпосередня комерціалізація знань;

- внесення коректив у напрями використання знань;

- внесення коректив у напрями отримання нових знань.

Системний аналіз літературних джерел [1-8, 9-17] і практики управління знаннями свідчить, що вибір пріоритетних напрямів їх реалізації, які доцільно реалізовувати конкретним підприємством, яке функціонує в конкретних ринкових умовах слід здійснювати з урахуванням наступного:

- факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, які формують ринкові можливості і загрози розвитку у галузі діяльності підприємства на його цільових ринках;

- сильних і слабких сторін діяльності підприємства, які уможливають реалізацію наявних ринкових можливостей і протидію загрозам;

- рівня складових підсистем потенціалу підприємства, зокрема: науково-дослідницького, маркетингового, виробничого тощо, який є необхідним і достатнім для ринково-орієнтованого його розвитку шляхом реалізації зазначених вище напрямів використання знань.

З урахуванням цього запропоновано наступну послідовність процедур вибору ефективних напрямів використання підприємством актуальних знань з метою забезпечення умов його тривалого виживання і розвитку.

1. Визначення перспективних напрямів розвитку, які можуть привести у відповідність до зовнішніх, внутрішніх можливостей розвитку підприємства (методом SWOT-аналізу). Для урахування нечіткої оцінки факторів впливу, переважно зовнішнього макро- і мікросередовища, доцільно застосувати відомий підхід [9].

2. Аналіз достатності знань певного виду, необхідних для реалізації конкретних напрямів розвитку. У випадку недостатності – внесення коректив у напрями отримання нових знань. Далі проводять заходи з продукування чи

отримання нових знань з одного з наступних джерел: маркетинг знань; купівля знань, проведення НДДКР, навчання. Після цього повертаються до п. 1.

3. У випадку достатності для кожного з відібраних на етапі 1 напрямів розвитку оцінюють рівень складових підсистем потенціалу підприємства, зокрема: науково-дослідницького, лабораторно-випробувального, маркетингового, виробничого.

Для цього аналізують і оцінюють такі елементи зазначених складових: кадрове, техніко-технологічне, фінансове, інформаційне забезпечення. Їх оцінку (O_c) можна виконати, наприклад, за такою (чи будь-якою іншою) шкалою: $O_c \leq 5$ – низький рівень; $5 < O_c \leq 8$ – середній; $8 < O_c \leq 10$ – високий рівень. Достатнім є високий рівень. Рівень конкретної складової потенціалу підприємства розраховують як середню оцінок її елементів.

4. Вибір напрямів використання знань підприємства у цілому чи його окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) доцільно виконувати за допомогою табл. 1. Знаком «+» у табл. 1 позначені складові потенціалу які мають рівень $O_c > 8$.

Таблиця 1 – Таблиця рішень для вибору напрямів комерціалізації знань на підприємстві (авторська розробка)

Напрями комерціалізації знань і їх варіанти		Складові підсистеми потенціалу підприємства			
		Науково-дослідна	Лабораторно-випробувальна	Маркетингова	Виробнича
1. Комерціалізація продукції і технологій її виготовлення, які створені на основі знань	1.1	+	+	+	+
	1.2		+	+	+
	1.3			+	+
2. Безпосередня комерціалізація знань	2.1	+			
	2.2		+		
	2.3	+	+		

5. Якщо наявні рівні складових потенціалу ($O_c \leq 8$) не дозволяють обрати жодну з зазначених у табл. 1 комбінацій і, відповідно, жодного з напрямів

використання знань, то проводять удосконалення системи управління знаннями з метою підвищення рівня відповідних складових.

6. Якщо розраховані значення складових потенціалу підприємства (окремих з них чи усього їх комплексу) мають високий рівень ($O_c > 8$), то здійснюють вибір кращих напрямів використання знань: для підприємства у цілому, або для його окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Для цього доцільно застосовувати запропоновувати таблицю рішень (табл. 1). При можливості вибору кількох варіантів, вибір кращого здійснюють виходячи з аналізу порівняльної економічної ефективності, техніко-економічних можливостей підприємства, цільових установок керівництва тощо.

7. Якщо обрані з використанням табл. 1 варіанти (наприклад, 1.2) є неприйнятними, то вносять корективи у напрямок використання знань, наприклад, обирають варіант 1.2, звичайно, якщо він є допустимим з економічних чи інших (див. п. 6) міркувань.

Блок-схема алгоритму вибору напрямів використання знань, яка побудована відповідно до запропонованих процедур подана на рис. 2. Курсивом у блоках на рис. 2 зазначено напрями використання знань.

Як слідує з рис. 2 вибір напрямів використання знань носить багаторівневий ітераційний характер. Результати вибору повинні містити перелік напрямів (а їх межах – варіантів, див. табл. 1), які підлягають подальшій конкретизації щодо заходів, що спрямовані на їх використання. Наприклад, якщо обрано напрям «Комерціалізація продукції і технологій її виготовлення», то визначають яким чином наявні знання можна втілити у певні продукти і технології, що потрібно для цього зробити, хто відповідальний, яке необхідне ресурсне забезпечення тощо. Далі виконують уточнене техніко-економічне обґрунтування і т.п.

Звичайно, представлений на рис. 2 алгоритм має узагальнений характер, проте він дає уявлення щодо процесу управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві. Він також показує необхідність урахування факторів впливу зовнішнього середовища, а також наявного стану

(оцінки рівня) підсистем потенціалу підприємства, оцінку ступня їх відповідності. Для забезпечення відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім і здійснюється вибір найбільш ефективних в існуючих умовах (з урахуванням тенденцій їх розвитку) напрямів використання знань.

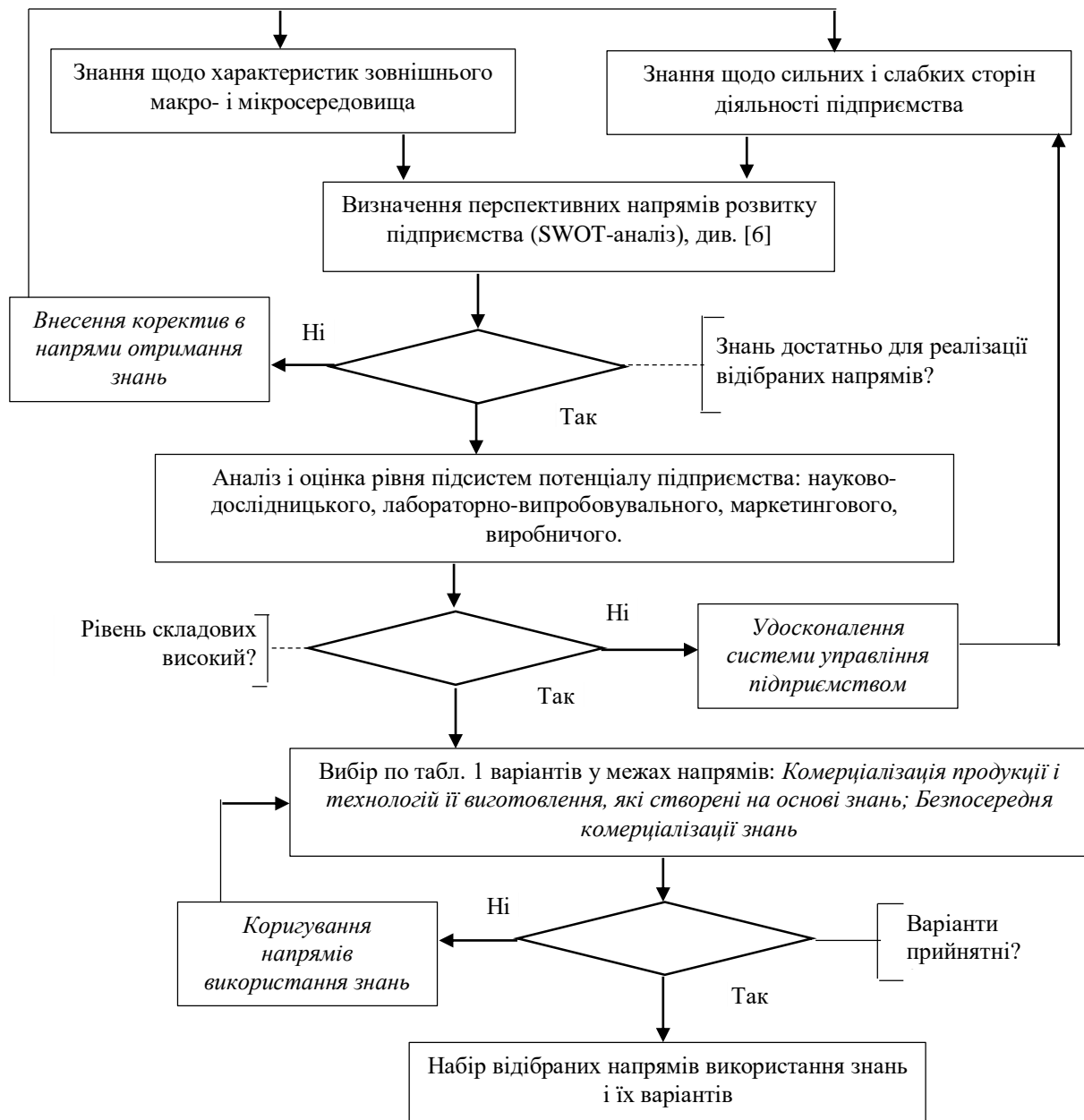


Рисунок 2. Укрупнена блок-схема алгоритму управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві

Блок на рис. 2, який відображає внесення коректив у напрями використання знань, ув'язує в єдину систему дві складових механізму

управління знаннями: продукування (отримання) знань, див. [6, 7]; використання (комерціалізацію знань). Фактично, викладені розробки авторів формують основи методичного забезпечення підсистеми використання знань механізму управління знаннями на підприємстві.

Схема взаємодії знань підприємства подана на рис. 3. Як слідує зі схеми на рис. 3 існують зовнішні і внутрішні джерела і напрями використання знань. Механізм управління знаннями повинен забезпечувати взаємодію підсистем продукування (отримання) і використання знань як всередині підприємства, так за його межами. У першу чергу, він повинен бути зорієнтованим на ефективне управління комерціалізацією знань. Отримані результати дозволяють підвищити рівень обґрунтованості відповідних управлінських рішень.

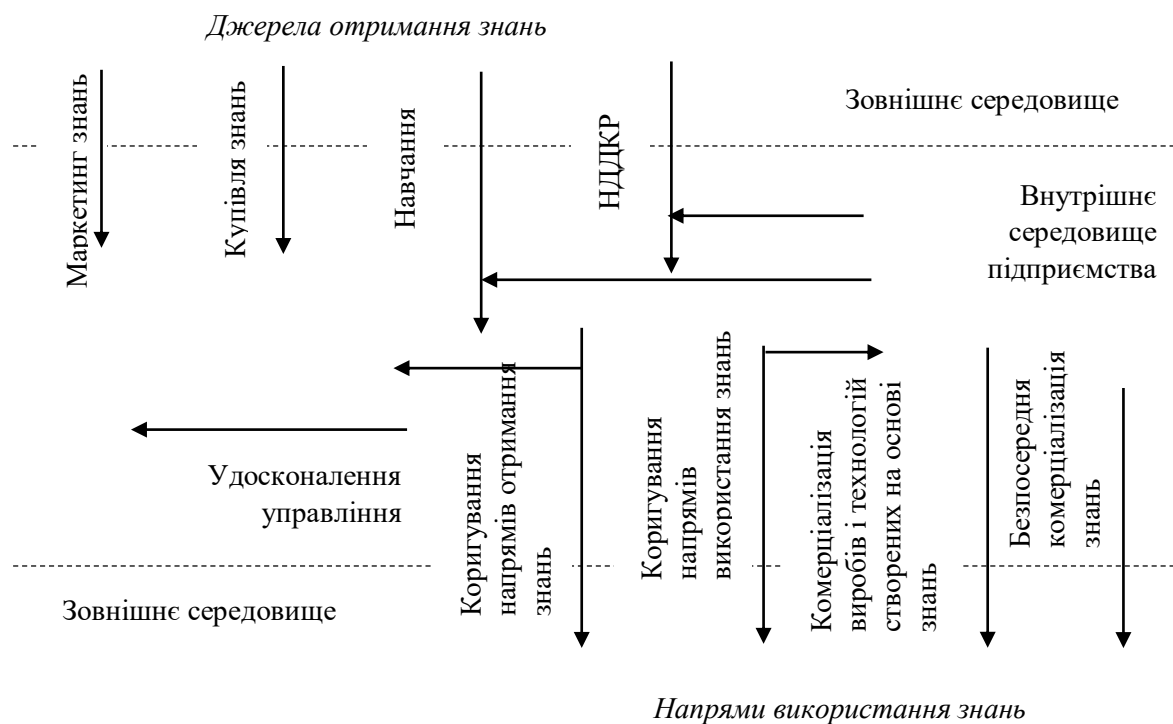


Рисунок 3. Схема обігу знань підприємства

Розроблені процедури управління вибором ефективних напрямів комерціалізації знань пройшли практичну апробацію на підприємствах м. Суми. Отримані результати підтвердили доцільність їх використання для формування системи управління знаннями аналізованих підприємств.

Висновки і напрями подальших досліджень. Узагальнюючи викладене можна зазначити, що авторами запропонована блок-схема алгоритму, а також визначено послідовність і зміст формалізованих процедур управління вибором ефективних напрямів використання актуальних знань на підприємстві, які можуть бути втіленими у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо. Отримані результати формують передумови створення організаційно-економічного механізму управління знаннями підприємства. Їх практична реалізація надає принципову можливість цілеспрямовано управляти використанням знань підприємства, зокрема: стосовно перспективних напрямків його розвитку, видів продукції, які будуть конкурентоспроможними на ринку, ефективних методів управління тощо. Вони доповнюють і розвивають методичні засади менеджменту знань в частині удосконалення методичних засад управління знаннями на рівні підприємства.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення та практичну апробацію механізму комерціалізації знань промислового підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343-352.
2. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znanniyami1/>
3. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. — 400 с.
4. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С. М. Ілляшенко // Вісник національного

університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2010. № 668. - С. 68-74.

5. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах / С.М. Ілляшенко, Є.В. Рот-Серов // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»: зб. наук. пр. / Ред. кол.: Черничко Т.В. (гол. ред.) та ін. – Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. – Випуск 2(8). – С. 86-93.

6. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Є.І. Нагорний // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3. – Т.2. – С. 98-103.

7. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, А.О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С. 231-241.

8. Ілляшенко С.М. Управління знаннями університету в контексті концепції його інноваційного розвитку / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2018. - № 892. – С. 72-79.

9. Ілляшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды / С. Н. Ильяшенко, Ю. С. Шипулина // Вісник СумДУ. Серія Економіка, 2010. - № 1. – С. 97–102.

10. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации / Б.З. Мильнер. – Москва: Инфра-М, 2003. – 176 с.

11. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.

12. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості / В.В. Томах // Економіка та управління національним господарством, 2014. - № 2. – С. 161-166.

13. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf.

14. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies / C. Borjigen // Program : electronic library and information systems. – 2015. – No 49 (3). – P. 325–342.

15. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / T. Davenport. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.

16. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams / A. Khedhaouria, A. Jamal // Journal of Knowledge Management. – 2015. – No 19 (5). – P. 932–948.

17. Peter M. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. Journal of Knowledge Management. - 2014, 18(6), 1075 – 1100. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>

УПРАВЛЕНИЕ ВЫБОРОМ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗНАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье определены последовательность и содержание формализованных процедур управления выбором эффективных направлений использования актуальных знаний на предприятии, которые могут быть воплощены в продуктовые, технологические, управленческие и другие инновации, что позволит усилить относительные конкурентные преимущества предприятия, обеспечит условия длительного выживания и развития в перманентно изменчивых условиях внешней среды. Разработки авторов формируют методические основы организационно-экономического механизма целенаправленного управления знаниями на предприятиях. Их практическое внедрение позволяет обоснованно и по формальным процедурам выбирать

эффективные направления реализации интеллектуального капитала предприятия, определять рациональные пути его усиления.

***Ключевые слова:** менеджмент знаний, знания предприятия, направления использования знаний, коммерциализация знаний, управление развитием предприятия.*

MANAGEMENT OF THE PERSPECTIVES SELECTION TO USE KNOWLEDGE AT THE ENTERPRISE

***Abstract.** The article defines the consequence and essence of the formalized procedures to control the selection of the effective directions to use current knowledge at the enterprise, which may be implemented in the productive, technological, managerial and other innovations. It will enable to strengthen the enterprise's relative competitive advantages, to provide the conditions for its long existence and for development in the permanently changing environment. The authors' investigations form methodic grounds of the organizational and ecological mechanism regarding the focused knowledge management at the enterprises. Their practical implementation enables to select the effective directions for the enterprise's intellectual capital use, to define rational ways for its strengthening, reasonably and by the formalized procedures.*

***Keywords:** knowledge management, knowledge of the enterprise, directions for knowledge use, knowledge commercialization, management of enterprise development.*