

УДК 338.47

*І.В. ЧЕРКАСОВА*, аспірант, ОНПУ, Одеса

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті визначено значення системи знань організації для забезпечення сталого інноваційного розвитку промислового підприємства. Визначено етапи та запропоновано рекомендації з розробки системи знань підприємства.

The paper identified the importance of knowledge organization for the sustainable development of innovative industrial enterprises. Defined milestones and provide recommendations on the development of knowledge enterprise.

**Ключові слова:** економіка знань, інноваційний потенціал, система знань організації.

**Вступ.** Современные Виробництво, розподіл і використання знань складають основу економіки суспільства, заснованого на знаннях. Для неї характерні зростаючий взаємозв'язок між ринками капіталу і нових технологій, глобальний характер створення і використання знань і технологій. Розвиток інноваційних систем і здатність створювати знання і застосовувати їх на практиці у сучасному світі стали важливими базовими умовами розвитку країни, регіону і окремого підприємства. Саме знання дозволяють генерувати безперервний потік нововведень, що динамічно відповідає змінним потребам ринку, а часто і формує ці потреби.

У країнах з економікою, орієнтованою на інноваційний розвиток, об'єм фінансування сфери науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, яка забезпечує генерацію інноваційних процесів, складав у 2005р.: США - 2,72%, Японія - 3,2%, ЄС-15 - 1,97%, Індія -1,45%, Китай -1,51%.

Згідно рекомендаціям Єврокомісії для країн - членів Євросоюзу він повинен складати не менше 2,5% від ВВП.

Корпоративні знання сьогодні стають найважливішим ресурсом, активно впливають на зростання конкурентоспроможності як національної економіки, так й корпорації та окремого підприємства, впливають на рівень їх інвестиційної привабливості, формування і використання інноваційного потенціалу.

**Постановка задачі.** Аналіз літературних джерел за проблемами становлення економіки знань дозволяє стверджувати, що незважаючи на ретельне висвітлювання проблем, пов'язаних з сучасним станом економіки

країни та дослідженням позитивного зарубіжного досвіду у становленні менеджменту знань, у літературі не відводиться належної уваги особливостям розробки системи знань окремого підприємства та її впливу на інноваційний розвиток останнього. Зважаючи на те, що для вітчизняних суб'єктів господарської діяльності завдання полегшення переходу до інноваційного розвитку є важливим, то визначена проблематика є актуальною для теоретиків та практиків.

Метою даної статті є дослідження значення системи знань організації для забезпечення сталого інноваційного розвитку промислового підприємства та визначення етапів розробки системи знань підприємства, рекомендацій по її формуванню.

**Методологія.** Питанням формування економіки знань та управління знаннями корпорацій були присвячені праці як іноземних, так і вітчизняних представників наукової економічної думки: Друкера П., Нонаки І., Сакаїя Т., Мільнера Б.З., Макарова В.Л., Динкіна О.О., Д. Тіса, Румянцевої З.П., Геєця В.М., Бажала Ю.М., Лапко О.О., Маліцького Б.А., Федулової Л.І. та інших. У роботах цих науковців є досить глибокий огляд причин і умов формування економіки знань, появи нової функції управління корпорацією в сучасних економічних умовах, надано аналіз сучасного стану та проблем просування України на шляху до економіки знань.

**Результати дослідження.** Знання – це один з найважливіших активів підприємства, ефективне використання і зростання якого прямо впливає на його інноваційну активність, на появу нових рішень не лише в науково-технічній сфері, але і в управлінні підприємством. У 2005р. в загальному обсязі витрат на науку частка промислових компаній склала для США - 63,7%, Японії - 74%, Німеччині - 67%, Франції - 55% [1].

Стійкість інноваційного розвитку підприємства, на нашу думку, визначається виконанням наступних вимог:

- розвиток передбачає реалізацію комплексу завдань безперервного удосконалення і оновлення, які виникають усередині самого підприємства, мають свої мотиви і стимули;
- стратегія розвитку підприємства ґрунтується на досягнутому рівні розвитку виробничої і науково-технічної складової потенціалу підприємства;
- розвиток передбачає першочергове використання накопичених власних ресурсів підприємства (виробничих, фінансових, інтелектуальних, інформаційних, трудових);
- існують внутрішні умови, що забезпечують виникнення різних типів

інновацій (продуктових, технологічних, управлінських, організаційних та соціальних).

Порушення цих вимог найчастіше є основою «епізодичної» інноваційної активності підприємства, яка не забезпечує інноваційний розвиток в довгостроковій перспективі і суттєво не впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Але виконання вимог потребує розвиненої системи інформаційного забезпечення, яка накопичує інформацію про технічні та технологічні нововведення, що розроблювалися раніше або заплановані до впровадження, про рівень професійної підготовки робітників, їх компетенції та відповідності останньої задачам стратегічного розвитку, про накопичений інтелектуальний ресурс організації, фінансовий стан організації, джерела фінансування інноваційних програм та інші аспекти формування інноваційного потенціалу підприємства. Таким чином, ключовими чинниками інноваційного розвитку промислового підприємства в умовах становлення економіки знань є знання, інтелектуальна власність і якість робочої сили.

Саме створення системи знань організації є тією основою, яка дозволить обґрунтовано оцінювати рівень інноваційного потенціалу підприємства, його складових, виявляти наявні вади та розроблювати заходи по підвищенню рівня знань організації. Але визначаючи вимоги до системи знань, необхідно особливу увагу приділити можливості виявлення та обліку неявного знання, яке носить персональний характер та недостатньо піддається формалізації. Ця задача має особливе значення тому, що робітник як носій знання з одного боку є одночасно генератором інноваційно - активної позиції з другого. Від рівня розуміння та згоди з визначеним шляхом розвитку підприємства та творчого ставлення робітників до визначених завдань залежить рівень реалізації стратегічних рішень.

Найчастіше під управлінням знаннями розуміють процес, який дозволяє підприємству отримувати прибуток від використання обсягу знань, які є в розпорядженні підприємства. А це у свою чергу ставить завдання створення єдиної системи управління знаннями підприємства, яка дозволила б управляти процесами створення, систематизації і зберігання, використання та моніторингу знань, отриманих в різних сферах діяльності організації.

Створення системи знань підприємства вимагає вирішення проблеми її захисту з метою збереження комерційної таємниці, а також поповнення наявних баз даних релевантною інформацією. Остання вимога робить важливим визначення методичного інструментарію, використовуваного при ухваленні тих або інших управлінських рішень. Розробка системи знань

проходить наступні етапи: визначення спеціалізованих знань, що мають вирішальне значення для управління потенціалом підприємства (ідентифікація необхідних знань); оцінка рівня компетентності працівників, що їх використовують; розробка механізму моніторингу необхідних знань; придбання і накопичення знань з виявленням джерел їх здобуття; оцінка бюджету системи та результативності її використання.

Розглядаючи систему знань організації як основу розвитку на інноваційній основі (а саме такий підхід, на наш погляд, найбільш відповідає задачам цілеспрямованої підтримки реалізації стратегії інноваційного розвитку економіки), слід зазначити, що формуванню елементів інноваційного потенціалу підприємства повинен передувати етап *визначення спеціалізованого знання*:

- науково-технічну складову потенціалу характеризує рівень закінчених науково-дослідних робіт та технічних розробок, оцінка спроможності генерувати нове знання, наявність „ банку ідей та технічних рішень” підприємства, оцінка спроможності реалізувати самостійну або ліцензійну технічну розробку у виробництві, враховуючи наявну техніко-технологічну базу виробництва та якісний рівень трудового потенціалу;

- ринкову складову - рівень можливого попиту, ємкість прогнозного сегменту ринку, оцінки прогнозного рівня конкурентоспроможності нововведення, ціни, постачальники, вимоги споживачів, перешкоди;

- виробничо-технологічну складову - оцінка рівня гнучкості технологічного обладнання, наявність резервів потужності та можливість їх повного та своєчасного використання, обґрунтування необхідності технологічних змін, пов'язаних з випуском нової продукції та вибір варіанту технічних рішень (вибір типу обладнання, його потужності, покупки чи оренди);

- інтелектуальну складову - відповідність можливостей персоналу підприємства та наявної бази знань організації вимогам, які ставлять нові інженерні та виробничі рішення, відповідність освітнього рівня та професійної підготовки персоналу сучасним науково-технічним рішенням, формування зацікавленого творчого відношення працівників до своєї праці;

- інформаційну складову - вірогідна інформація (повна, точна та несуперечлива), що потребує достатнього рівня технічного забезпечення для проведення збору та накопичення необхідної інформації та методик, яка дозволяє вибрати релевантну інформацію;

- кадрову складову - фахова підготовка персоналу підприємства у відповід-

ності з профілем його діяльності, яка відповідає сучасному рівню розвитку науки і техніки, працездатність, рівень компетентності, оплата праці;

- фінансову складову - наявність та достатність власних коштів підприємства, доступ до позичених коштів, об'єм та масштаб інвестицій у реалізацію інноваційних проектів підприємства, розмір бюджетних коштів, які надійшли підприємству у зв'язку з його інноваційною програмою, кількість та розмір грантів, що здобуло підприємство під продовження своїх досліджень у вибраній галузі, обґрунтування вибору пріоритетів фінансування робіт та використання способів фінансування, які дозволяють збільшити інвестиційний портфель;

- управлінську складову - аналіз наявності та рівня управлінсько-організаційні ресурсів підприємства, які враховують організаційну структуру, концепцію управління підприємством, рівень використання інформаційних технологій та нових технологій управління (реінжинірингу, бенчмаркінгу, нових методів мотивації персоналу, управління інноваційними змінами у світі концепції загального менеджменту якості тощо).

З наведеного прикладу видно, що поява спеціалізованого знання з різних аспектів діяльності підприємства часто засноване на використанні однієї і тієї ж інформації. На наш погляд, необхідно розрізняти знання та інформацію. Інформація є первинною, знання вторичне і цінність його значно вище.

При визначеності рівня компетентності працівників, що використовують знання та впливають на їх формування необхідно здійснювати дворівневу оцінку на відповідність наявному рівню знань і прогнозованому. Саме такий підхід дозволить планово забезпечити необхідний рівень підготовки персоналу, підняти рівень його компетентності при мінімальному бюджеті і оптимальному наборі джерел здобуття знань (післядипломна освіта, тренінги, дистанційне навчання, використання навчальних програм, використання відібраного профільного інтернет-ресурсу та ін.).

На етапі розробки механізму моніторингу необхідних знань необхідно урахувати, що всі знання, на наш погляд, слід поділити на дві групи: такі, що базуються на інформації, яку слід накопичувати постійно та такі, що необхідні для виконання конкретного інноваційного проекту або мають тимчасову цінність, яка пов'язана зі зміною зовнішнього середовища. Перша група базується на інформації, яка характеризує ринковий потенціал підприємства (ємкість ринку, його сегментів та сегменту, який контролює підприємство, конкуренти – постачальники - клієнти, тенденції розвитку,

регулярний моніторинг рівня попиту та пропозиції); інформації про нововведення як в галузі, до якої належить підприємство, так і в сферах, що впливають на рівень ефективності виробництва (логістика, методи управління та обліку, IT-технології та інше); інформація про зміни у політичному середовищі та законодавстві; інформація про ситуацію на фінансових ринках (курси валют, банківські ставки, страхування, рівень доступності різних джерел фінансування).

Принципово важливим є дотримання балансу між належним рівнем деталізації інформації та вимогами до обсягу її накопичення (для можливості відстеження тренда, прогнозування) з одного боку та відсіюванням непотрібних, мало значущих фактів або зайвій деталізації з другого. До роботи саме з такою інформацією пред'являються найбільш жорсткі вимоги: регулярність, структурованість, наочність викладу. У той же час, слід регулярно переглядати методи збору та аналізу інформації, щоб не втратити важливі можливості або нові джерела даних. Також час від часу слід проводити точкові оцінки суміжних галузей і поглиблено оцінювати попит споживачів, з метою виявлення нових потреб, тобто перебувати в постійному пошуку нової ринкової ніші. Такі точкові оцінки не слід прив'язувати до окремих проектів, а рекомендується проводити з певною періодичністю.

На основі знань, які базуються на такій інформації, розробляється декілька напрямів розвитку, один з яких підприємство буде розвивати в подальшому. У нього повинен бути регулярно в роботі пакет пропозицій про напрями вдосконалення роботи, який завідомо перевищує виробничі, технологічні та фінансові можливості компанії, з тим, щоб був, по-перше, представлений вибір між кількома альтернативами і, по-друге, були зрозумілі максимальні обсяги роботи, під які слід вишукувати ресурси. Так повинна визначатися та обґрунтовуватися стратегія інноваційного розвитку підприємства, яка деталізується у ланцюг інноваційних проектів.

Під кожен з етапів реалізації стратегії накопичуються допоміжні знання, які необхідні групі, створеній для реалізації проекту, і потребують додатковий поглиблений збір інформації. На кожному етапі реалізації стратегії інноваційного розвитку слід підтвердити рівень компетенції робітників або визнати необхідність надбання нових знань. Саме на рівні груп, які забезпечують планування та контроль окремих напрямків розвитку підприємства, і приймаються рішення, що забезпечують зростання інноваційного потенціалу підприємства.

Таким чином на *етапі придбання і накопичення знань* вже

викристалізуються вимоги до напрямів та обсягів нового знання та визначаються джерела їх здобуття, а також приймається адресне рішення по окремим робітникам. Це також має певний сенс, тому що, в майбутньому, працюючи над іншим проектом в рамках іншої групи, її учасники будуть володіти різним набором знань, що призведе як до самостійної циркуляції знань всередині компанії, так і до розподілу обов'язків усередині групи.

На етапі *оцінки бюджету системи та результативності її використання* необхідно, на наш погляд, дотримуватися принципу «знання за адресою», який не дозволяє поширювати його усередині організації хаотично ( "на вимогу" будь-якого користувача), а потребує визначення необхідного виду знань та доступних обсягів інформації диференційовано в залежності від посади та ступеню участі у розробці задач інноваційного розвитку. Реалізація цього принципу дозволяє вирішити декілька задач:

1. Перетворення інформації на знання. Інформація тоді перетворюється на знання, коли може бути використана для створення доданої вартості;

2. Забезпечити прийнятний рівень інформаційної безпеки управлінських рішень з інноваційного розвитку підприємства;

3. Недопущення інформаційної перевантаженості працівників, що буде негативно впливати як на рівень набуття знань, так й на бюджет системи.

4. Навчання персоналу слід проводити обережно і диверсифіковано, тобто забезпечити не стільки нове знання для значної кількості робітників, скільки масове та цілеспрямоване набуття знань у суміжних галузях знань. Переваги повинні бути віддані питанням підвищення рівня компетенції у вузьких напрямках.

Саме такий підхід дозволить, на наш погляд, забезпечити значний рівень результативності системи знань як основи інноваційного розвитку підприємства.

**Висновки.** В умовах реалізації підприємствами інноваційної моделі розвитку виникла потреба удосконалення механізму формування та використання їх інноваційного потенціалу. Рекомендовано створення системи знань підприємства, яка забезпечить підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень, що визначають шляхи його подальшого розвитку. Визначено етапи розробки системи знань підприємства, до яких належать визначення спеціалізованого знання, визначення рівня компетентності працівників, розробки механізму моніторингу необхідних знань, придбання і накопичення знань, оцінки бюджету системи та результативності її використання, а також надані рекомендації з питань, що виникають при реалізації на практиці такого

підходу.

Зважаючи на велику кількість проблем в сфері управління знаннями, велике значення при створенні системи знань організації має розробка мотиваційної програми, що включає заходи, які забезпечують участь у процесі придбання та накопичення знань всіх працівників, а також розробка заходів, що будуть сприяти виявленню неявних знань та будуть сприяти створенню організаційного механізму використання і розвитку знань організації.

**Список літератури: 1.** Main Science and Technology Indicators. – OECD, May 2006.

Подано до редакції 22.02.2010