

УДК 005.94:334.716:005.332.4

Ілляшенко С. М.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету,
доктор хабілітований,
професор, завідувач кафедри маркетингу
Вищої економіко-гуманітарної школи (WSEH), м. Бельсько-Бяла, Польща

Шипуліна Ю. С.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної кібернетики та маркетингу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
старший науковий співробітник
Сумського державного університету

Ілляшенко Н. С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету

Illiashenko Sergiy
Dr of Economics,
Professor, Head of Marketing and MIA Department
Sumy State University (Ukraine);
Habilitation Doctor,
Professor, Head of the Marketing Department
University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland

Shypulina Julia
Dr of Economics, Associate Professor,
Professor of Economic Cybernetics and Marketing Department
NTU «KhPI»,
Senior Researcher
of Sumy State University

Illiashenko Natalia
PhD in Economics, Associate Professor,
Assistant Professor of The Marketing and MIA Department
Sumy State University

УПРАВЛІННЯ ВИБОРОМ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ ЗНАТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ¹

Анотація. У статті обґрунтовано важливість знань на підприємстві як одного з основних чинників економічного зростання. Визначено послідовність та зміст формалізованих процедур управління вибором ефективних напрямів використання актуальних знань на підприємстві, які можуть бути втіленими у продуктиві, технологічні, управлінські та інші інновації, що дасть змогу 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 цілеспрямованого управління знаннями на підприємствах. Їх практичне впровадження дає змогу обґрунтовано і за формалізованими процедурами вибирати 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.

Вступ та постановка проблеми. Світовий досвід свідчить, що в наш час серед чинників економічного зростання на чільні позиції виходять знання, які є основою різного роду інновацій. Опора на знання дає змогу сформувати, 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 напрямів розвитку, видів продукції, які будуть задовольняти запити споживачів більш ефективним, аніж конкуренти, способом, ефективних методів управління на всіх стадіях виробництва і реалізації продукції тощо. Це потребує формування ефективної системи управління знаннями, зокрема їх продукуванням та використанням.

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.

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 С. Vorjigen [14], Т. Davenport [15], А. Khedhaouria, А. Jamal [16], М. Peter [17], Б. Мільнера [10], А. Гапоненко [3]. Проблеми управління знаннями організації досліджували також українські науковці, у розробленні підходів до їх вирішення істотний внесок зробили І.П. Мойсеєнко [11], Я.Ю. Вовк [1], В.В. Томах [12], І.В. Черкасова [13], О.В. Востряков, О.М. Гребешкова [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 даної роботи є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методичного підходу до управління за формалізованими процедурами вибору ефективних напрямів використання актуальних знань підприємства, що можуть бути втіленими у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо.

Результати дослідження.

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

Подальше викладення матеріалу дослідження виконане у зазначеній вище послідовності.

У попередніх роботах [5–8] авторами визначено основні напрями використання знань на рівні окремої організації (підприємства чи установи):

- використання для вдосконалення 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 [1–17] і практики управління знаннями свідчить, що вибір пріоритетних напрямів їх реалізації, які доцільно реалізовувати

конкретним підприємством, що функціонує в конкретних ринкових умовах, слід здійснювати з урахуванням:

- чинників зовнішнього макро- і мікросередовища, які формують ринкові можливості і загрози розвитку в галузі діяльності підприємства на його цільових ринках;
- сильних і слабких сторін діяльності підприємства, які уможливають реалізацію наявних ринкових можливостей і протидію загрозам;
- рівня складників 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 таку послідовність процедур вибору ефективних напрямів використання підприємством актуальних знань для 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 чинників впливу, переважно зовнішнього макро- і мікросередовища, доцільно застосувати відомий підхід [9].

2. Аналіз достатності знань певного виду, необхідних для реалізації конкретних напрямів розвитку. У разі недостатності – внесення коректив у напрями отримання нових знань. Далі проводять заходи з продукування чи отримання нових знань з одного з таких джерел: маркетинг знань, купівля знань, проведення НДДКР, навчання. Після цього повертаються до п. 1.

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

Для цього аналізують і оцінюють такі елементи зазначених складників: 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 конкретного складника потенціалу підприємства розраховують як середню оцінку 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 позначено складники потенціалу, які мають рівень $O_c > 8$.

5. Якщо наявні рівні складників потенціалу ($O_c \leq 8$) не дають змоги вибрати жодну із зазначених у табл. 1 комбінацій і, відповідно, жодного з напрямів використання знань, то проводять удосконалення системи управління знаннями для підвищення рівня відповідних складників.

6. Якщо розраховані значення складників потенціалу підприємства (окремих із них чи всього 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 таблицю рішень (табл. 1). За можливості вибору кількох варіантів вибір кращого здійснюють виходячи з аналізу порівняльної економічної ефективності, техніко-економічних можливостей підприємства, цільових установок керівництва тощо.

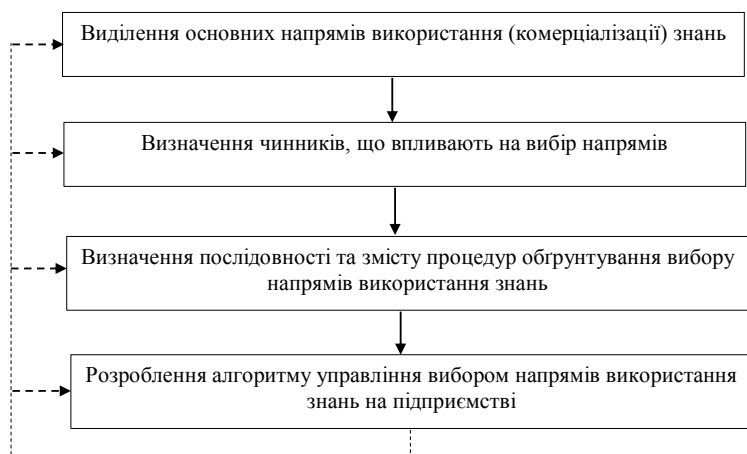


Рис. 1. Основні етапи дослідження

7. Якщо вибрані з використанням табл. 1 варіанти (наприклад, 1.2) є неприйнятними, то вносять корективи у напрям використання знань, наприклад вибирають 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 в їх межах – варіантів, див. табл. 1), які підлягають подальшій конкретизації щодо заходів, що спрямовані на їх використання. Наприклад, якщо вибрано напрям «Комерціалізація продукції і технологій її виготовлення», то визначають, як наявні знання можна втілити у певні продукти і технології, що потрібно для цього зробити, хто відповідальний,

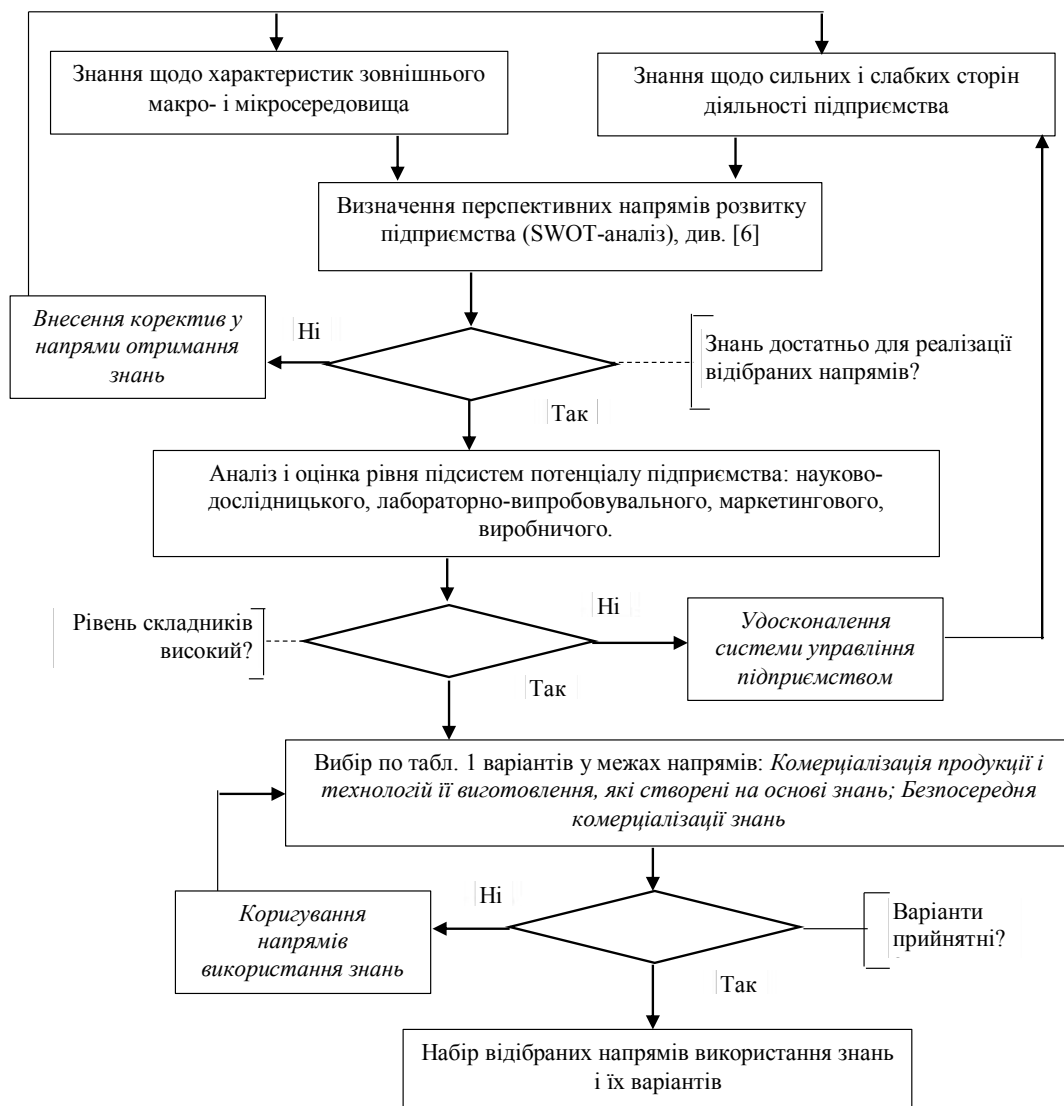


Рис. 2. Укрупнена блок-схема алгоритму управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві

Таблиця 1

Таблиця рішень для вибору напрямів комерціалізації знань на підприємстві

Напрями комерціалізації знань та їх варіанти		Складові частини 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	+	+		

Джерело: авторська розробка

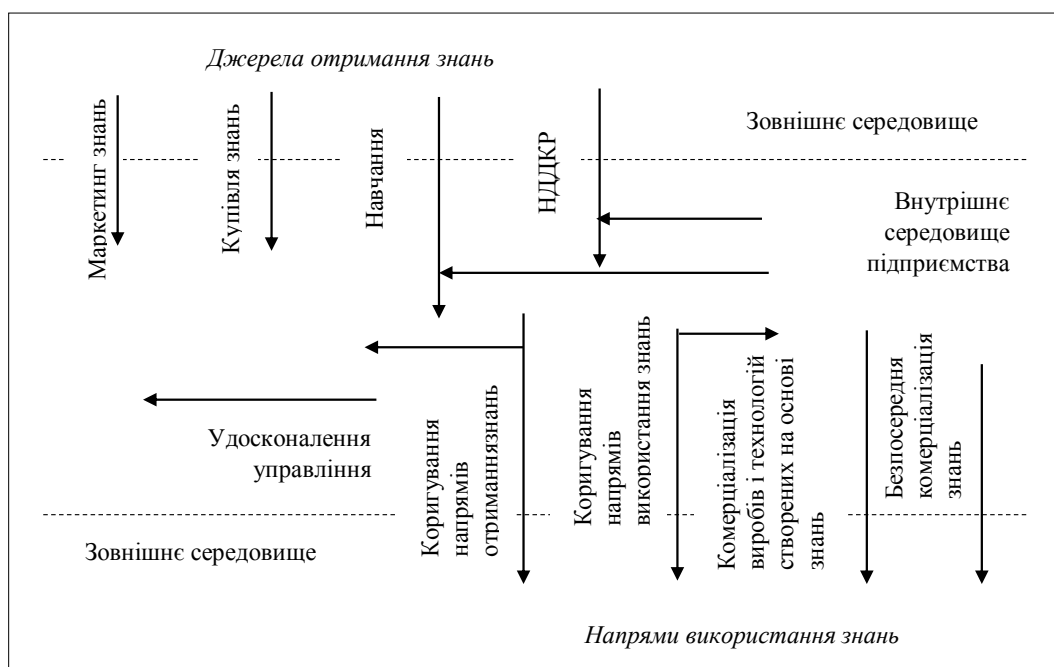


Рис. 3. Схема обігу знань підприємства

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 чинників впливу зовнішнього середовища, а також наявного стану (оцінки рівня) підсистем потенціалу підприємства, оцінку ступня їх відповідності. Для забезпечення відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішніх і здійснюється вибір найбільш ефективних в існуючих умовах (з урахуванням тенденцій їхнього розвитку) напрямів використання знань.

Блок на рис. 2, який відображає внесення корективів у напрями використання знань, ув'язує в єдину систему два складники механізму управління знаннями: продукування (отримання) знань [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 усередині підприємства, так за його межами. У першу чергу він повинен бути зорієнтованим на ефективне управління комерціалізацією знань. Отримані результати

дають змогу підвищити рівень обґрунтованості відповідних управлінських рішень.

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. 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 напрямів його розвитку, видів продукції, які будуть конкурентоспроможними на ринку, ефективних методів управління тощо. Вони доповнюють і розвивають методичні засади менеджменту знань у частині вдосконалення 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. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
2. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства. URL : <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannya1/>.
3. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. Москва : Эксмо, 2008. 400 с.
4. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2010. № 668. С. 68–74.

5. Ілляшенко С.М., Рот-Сєров Є.В. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2(8). С. 86–93.
6. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко та ін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. Т. 2. С. 98–103.
7. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко та ін. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231–241.
8. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С. Управління знаннями університету в контексті концепції його інноваційного розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2018. № 892. С. 72–79.
9. Ілляшенко С.Н., Шипуліна Ю.С. Аналіз риночних можливостей інноваційного розвитку підприємства в умовах нечіткої оцінки факторів зовнішньої та внутрішньої середовища. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2010. № 1. С. 97–102.
10. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. Москва : Инфра-М, 2003. 176 с.
11. Мойсеенко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.
12. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості. *Економіка та управління національним господарством*. 2014. № 2. С. 161–166.
13. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. URL : 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. *Program: electronic library and information systems*. 2015. № 49(3). P. 325–342.
15. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998. 199 p.
16. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*. 2015. № 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). P. 1075–1100. URL : <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 permanently 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

Summary. World experience shows that in our time among the factors of economic growth in the leading positions are the knowledge that are the basis of various types of innovations. Reliance on knowledge enables to form, strengthen and develop comparative competitive advantages of both national economies and individual organizations. For domestic commodity producers, who are looking for ways to strengthen their relative advantages in the national and foreign markets, the problem of obtaining and using new knowledge regarding perspective trends of development is actualized. 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 table of solutions for the choice of directions of commercialization of knowledge at the enterprise is offered. The block diagram of the algorithm of the choice of knowledge use directions, which is constructed according to the proposed procedures, is developed. The scheme of interaction of knowledge of the enterprise is formed. It is proved that the mechanism of knowledge management should ensure the interaction of subsystems of production (receipt) and use of knowledge both inside the enterprise and beyond. 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.

Key words: knowledge management, knowledge of the enterprise, directions for knowledge use, knowledge commercialization, management of enterprise development.