

10. Barbara Webera, Christiana Weberb, Corporate venture capital as a means of radical innovation: Relational fit, social capital, and knowledge transfer, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 24, n. 1—2, p. 11—35, 2007.

11. Tamir Agmon, Avi Messica. The prerequisites of public policy for technology innovation, *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, Vol. 4, n. 3—4, p. 307—320, 2009.

12. Gil Avnimelech, Morris Teubal. Evaluating Venture capital policies: methodological lesson from Israeli experience, *Mimeo*, Paper was presented at the DRUID Summer Conference, Copenhagen, 2003.

13. Tamir Agmon, Avi Messica. Venture capital funds, financial foreign direct investment and the generation of local comparative advantage in the technology sector in Israel, *Oxford Journals*, Vol. 27, n. 1, p. 57—72, 2008.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2011 р.

УДК 338.24:378

Г. М. Захарчин, д-р екон. наук,
завідувач кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування,
Національний університет
«Львівська політехніка»,
Р. М. Захарчин, проректор
з навчально-методичної і виховної роботи,
Львівський інститут економіки і туризму

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

Анотація. Обґрунтовано необхідність розгляду проблематики управління знаннями через призму інноваційного розвитку та формування економіки знань. Висвітлено інституційне забезпечення процесу управління знаннями на етапах створення, набуття, збереження, використання, поширення та передачі знань. Зазначено проблеми, пов'язані із формуванням ключових компетенцій, розвитком та використанням знань. Запропоновано структурно-функціональну схему формування інноваційної моделі поєднання науки, освіти, виробництва - сучасних центрів знань, які повинні стати новою модульною формою організації та координування різних інституцій, пов'язаних із управлінням знаннями.

Ключові слова: економіка знань, управління знаннями, творча експериментальна лабораторія.

Вступ. Сьогодні не викликає сумніву те, що перспективи інноваційного розвитку залежать від ступеня інтелектуалізації суспільства, збагаченого культурними й духовними складовими, а серйозний економічний прорив можливий на основі економіки знань.

Економіка знань є основним фундаментом забезпечення інноваційного розвитку, у механізмі якої задіяні джерела та рушійні сили. Джерелами знань інноваційного розвитку є інституції, які виконують функцію формування і практичного використання знань. Рушійні сили проявляються через суб'єктивні відчуття людини і охоплюють «ментальність, культуру суб'єктів творчості, в т.ч. інноваційну, морально-психологічний клімат, виробничі відносини, менеджмент, організацію

охорони здоров'я, відпочинку, соціальний захист суб'єктів творчості, їх інтелектуальної власності та ін., тобто все те, що опосередковано сприяє підвищенню духовно-інтелектуального потенціалу в плані як творення власних, так і оперативного запозичення різних ліdersьких новацій» [1, с. 8].

Отже, в цьому контексті важливе завдання управління знаннями полягає у забезпеченні інноваційного розвитку освітніх і наукових закладів та ефективному поєднанні джерел і рушійних сил для еволюційного поступу національної економіки.

Сьогодні освіта стає основою для інноваційного збагачення та розвитку інтелектуального потенціалу. З огляду на це, як стверджують науковці «здатність соціуму налагодити підготовку знансвих працівників, сприяти розв'язанню трансформаційних проблем за допомогою освіти, науки та інновацій є не лише адекватними діями на сучасні цивілізаційні виклики, а й стимулює нову якість суб'єктів праці — високу духовно-інформаційну мобільність нації і людини, що віддзеркалює певну історичну, ментальну спадковість суспільного розвитку» [1, с. 16].

Економіка знань має свої особливості, зумовлені суб'єктивно-об'єктивними факторами і проявляється через постійне технологічне оновлення виробництва та самовідтворення рушіїв знань; невідчуженість у процесі економічного обміну; здатність швидко оновлюватися, доступність у використанні, трансформацію у капітал. Знання перетворюються в капітал за умови наявності ефективної системи управління ними. Активи знань є запорукою успішної адаптації підприємств до глобалізаційних викликів сьогодення, тому логічно, що виникають системні концепції, механізми, технології, які оформляються в науку «управління знаннями», створюючи теоретичне підґрунття для перетворення знань у продуктивну силу. Однак, у науковому світі поширена думка, що, «незважаючи на кращі спроби університетських вчених цілої низки дисциплін, поки ще не має загальноприйнятої теорії фірми, яка би ґрунтувалася на знаннях, і теорії менеджменту для цих активів знань» [2, с. 95].

Такі твердження посилюють актуальність зазначеної проблематики, змушують усіх суб'єктів ринкових відносин та соціально-економічні системи різних рівнів переглядати свою стратегію і здійснювати практичні кроки для її реалізації. З огляду на це, проблематику управління знаннями в сучасному світі доцільно досліджувати через призму інноваційного розвитку та інтеграції науки, освіти, виробництва.

Постановка задачі. Проблема управління знаннями має комплексний і багатосторонній характер, і до неї дотичні наука, освіта, виробництво, що зумовлює потребу пошуку ефективної співпраці та інтеграції всіх інституцій. З огляду на те, у статті запропоновано інноваційну форму співпраці наукових, освітніх та виробничих структур, об'єднаних у сучасні центри знань, та нову модель формування знання на основі створення творчо-експериментальних лабораторій.

Результати. Управління знаннями охоплює широку мережу різних інституцій, які мають свої конкретні завдання в цій системі і взаємопоєднані в єдиному ланцюгу «наука—освіта—виробництво». Саме через цей ланцюг здійснюється постійний процес циркулювання знань, охоплюючи різні інституціональні структури, діяльність яких не завжди ефективно скоординована та інноваційно налаштована.

Процес управління знаннями включає такі основні етапи: створення знань, придбання знань, збереження знань, використання знань, поширення та передача знань. На кожному із етапів задіяна відповідна інституціональна структура, яка

забезпечує його реалізацію. До створення знань причетні як наукові, так і освітянські інституції. Набуття індивідуальних знань забезпечують освітянські інституції, які повинні реагувати на структурні зміни і трансформацію економіки, що формують попит на сучасних фахівців і змінювати стратегію управління знаннями в освітніх закладах. Оскільки для інноваційного розвитку нашої економіки необхідна нова генерація інноваційних кадрів, здатна мислити креативно і реалізовувати інноваційні ідеї, то найважливіше завдання полягає в системній підготовці якісного кадрового потенціалу. «Освіта наділяє робочу силу продуктивними знаннями, сприяє нарощенню нових знань людини, стимулює процес продукування нових ідей» [3, с. 118]. Саме інноваційний чинник в освітянській сфері повинен стати домінуючим, оскільки він відповідає динаміці й ритму сучасного розвитку цивілізації.

З огляду на це, вважаємо, що ефективною формою культивування й реалізації інновацій у вищій школі повинні стати творчо-експериментальні лабораторії (ТЕЛ) з перспективою їхнього перетворення у наукові центри знань, які здатні максимально використовувати інтелектуальний потенціал всіх учасників навчального процесу, генераторів ідей-науковців, менеджерів та практиків, спроможних доводити наукову ідею до комерційного результату [4, с. 276]. Мета створення творчо-експериментальної лабораторії полягає у стимулюванні й використанні інноваційного підходу у всіх сферах життєдіяльності вищих навчальних закладів для формування принципово нового покоління вітчизняних менеджерів, здатних ефективно працювати у суспільстві економіки знань.

Завдання ТЕЛ спрямовані на: стимулювання інноваційної активності, здобуття нових знань; розширення світоглядної функції освіти, підняття ролі духовних принципів; заохочення до процесу думання, а не заучування, розвиток активного інтелекту, а не пасивного «споживання» інформації; формування організаційної культури вищого навчального закладу; шліфування педагогічної майстерності викладачів; задоволення індивідуальних освітніх запитів студентів за допомогою варіативної складової навчального плану; активна участь у розробленні національної моделі сучасної освіти із врахуванням специфіки національного менталітету та сучасних глобалізаційних викликів. Напрямок діяльності творчо-експериментальної лабораторії визначатимуть її мета і завдання, відповідно до яких формуватиметься і її структура. Зокрема, в структурі ТЕЛ доцільно передбачити такі блоки: креативний, інформаційний, моніторинговий, управління знаннями, моделювання. Ґрунтовна характеристика функціонального наповнення блоків описана у авторській монографії [4].

Творчо-експериментальна лабораторія повинна тісно співпрацювати із інноваційними підрозділами, які інноваційно налаштовані вітчизняні підприємства повинні створювати в своїй структурі і об'єднуватися в новітні інноваційні центри знань, структурно-функціональна схема яких представлена на рис. 1.

У структуру центрів знань включено інституції, які поєднують освітню, виробничо-інноваційну, науково-дослідницьку, інформаційну, мотиваційну функції відповідно до етапів процесу циркулювання знань: набуття знань, використання знань, створення нових знань, примноження знань.

Інтеграція творчо-експериментальної лабораторії із інноваційними підрозділами на підприємствах стане прикладом ефективного механізму об'єднання різних галузей знань, синтезу науки, освіти й виробництва, а також новою модульною формою організації та координування різних інституцій, пов'язаних із управлінням знаннями. Ефективність діяльності пропонованих структур значно

зросте, якщо вони працюватимуть в рамках національних або регіональних форсайт-проектів, суть яких полягає в активному дослідженні майбутнього. Національні форсайт проекти належать до тих інституцій, які є комунікаційним центром для всіх учасників, інформаційним — для суспільства, координаційним — для держави та бізнесу і дослідницьким — для науки. Роль форсайту для науки й освіти досить вагома, оскільки завдяки програмним дослідженням формується інформація про перспективний попит на компетенції та пріоритети наукових досліджень, тобто, теорія наближатиметься до реальних потреб практики.

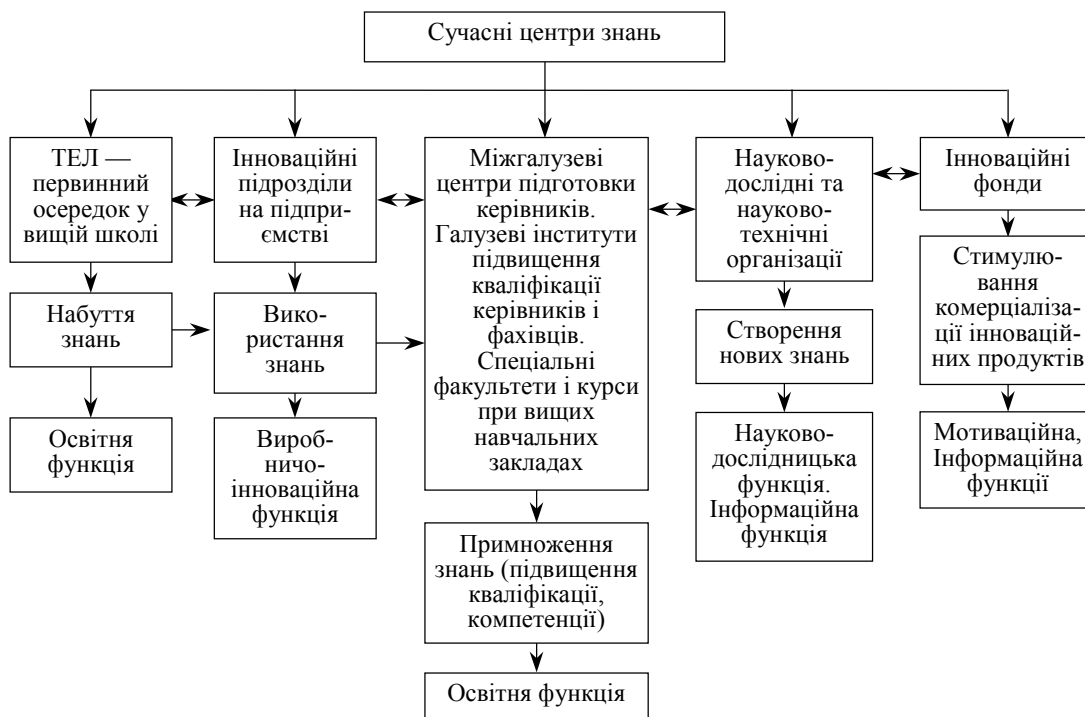


Рис. 1. Структурно-функціональна схема інтегрованих інноваційно-інтелектуальних утворень

Джерело: [4 , с. 285]

Інтеграція ТЕЛ із інноваційними підрозділами на вітчизняних підприємствах поєднає освіту, науку та виробництво, підвищить ефективність їхньої співпраці, знизить ризик появи випадкових людей в інноваційних підрозділах підприємств, підвищить рівень адаптації випускників вищої школи до проблем виробничого світу завдяки спільним цінностям, переконанням, мотивам, які закладатимуться ще в процесі навчання в творчо-експериментальній лабораторії вищого навчального закладу.

Сформовані в структурі ТЕЛ ментальні моделі компетентності, які будуть ґрунтуватися на спільних цінностях, переконаннях, уявленнях та мотивах, задаватимуть тональність співпраці, трансформуючись у ментальні моделі команд, тобто, групи співпрацівників, об'єднані спільним баченням вирішення проблем, розумінням процесів завдяки рівноцінним індивідуальним знанням, які у виробничих ситуаціях набувають колективного характеру. У таких командах чітко визначені роль і завдання кожного у вирішенні проблем відповідно до рівня компетентності

та відчувається висока культура взаємовідносин, створена завдяки єдиним ціннісним орієнтаціям. Культура дає високий рівень усвідомлення: спільних ментальних процесів, праці, придбання знань тощо, тому її часто трактують як «специфічну модель колективного розуму» [2, с. 125], а підприємства з такою організаційною культурою є надійними партнерами і мають високий ступінь довіри на ринку.

У системі управління знаннями доцільно виділити ще деякі істотні проблеми: по-перше, формування ключових компетенцій персоналу на підприємстві; по-друге, проблему розвитку і ефективного використання знань, які присутні на підприємстві у тій чи тій формі; по-третє, трансформацію індивідуальних знань у колективні [4, с. 287].

Компетенція є важливим ресурсом підприємства, яка формується під дією освіти, науки, досвіду та інших чинників. Матеріальне втілення компетенції персоналу знаходить своє відображення в унікальній технології або іншому інформаційно-інтелектуальному ресурсі. Однак, зауважимо, що наявність на підприємстві високо компетентних працівників не обов'язково засвідчує про ефективне використання ними своїх функцій та інноваційну активність. Ефективність досягається за умов розуміння та усвідомлення кожним членом колективу важливості своєї ролі в загальних здобутках підприємства і високої відповідальності всього персоналу.

Проблема використання та передачі знань на підприємстві стосується усіх рівнів і, особливо, персоналу середньої ланки. Підприємства повинні розвивати й ефективно використовувати свої знання, які базуються на власному досвіді вирішення управлінських проблем, а індивідуальне навчання повинно сьогодні доповнюватися і продовжуватися у формі колективного навчання, що обов'язкове для підприємств, які формують свою стратегію розвитку на основі знань. Колективне навчання можливе за умови визнання цінностей підприємства більшістю персоналу та командного стилю співпраці. Ознаками співпраці в команді та колективного навчання є «професійна ерудиція, емоційний розум, глибоке вивчення та домінування компетенції, здатність до навчання, передача знань» [6, с. 53]. Над проблемами колективного навчання західний науковий світ давно працює, узагальнюючи принципи такої природи здобуття та розширення професійних знань [2, с. 82—83]. До таких принципів відносять: формування колективних одиниць (команди і організації); спільні дослідження; колективні цінності й установки; колективний інтелект; розуміння тривалості процесу навчання; співробітництво і альянси. Колективне навчання передбачає колективну взаємодію членів команди, здатної продукувати ефективну компетенцію та знання, тобто, мова йде про компетентні команди.

Створення на підприємстві компетентних команд сприятиме формуванню єдиного корпоративного духу та розвитку партнерства, що відіграє суттєву роль у навчанні та поширенні знань безпосередньо на підприємствах. Члени команди, носії знань, повинні відрізнятися своєю мобільністю, адаптативністю до оперативного вирішення управлінських проблем, тому на кожному рівні організаційної ієрархії вони повинні посідати чільне місце. У структурі підприємства компетентні команди непідвладні жорсткому підпорядкуванню, але вони мають велике значення у сфері придбання і поширення знань, розвитку, колективного та організаційного навчання.

Відмітимо, що трансформація індивідуальних знань у колективні можлива також за наявності відповідної організаційної культури, яка підносить знання у ранг високих цінностей, створює єдиний культурно-емоційний фон і стимулює персо-

нал ефективно працювати. Люди, об'єднані спільним баченням і спільною метою, незважаючи на деякі розбіжності в особистих інтересах, прагнуть передавати свої знання іншим, тобто, таке бажання стає природною потребою, що приносить емоційне задоволення і відчуття своєї власної ваги в реалізації спільних проєктів. Завданням топ-менеджерів є знаходження ефективної форми передачі знань та системи мотивації цього процесу. На жаль, сьогодні ми змушені визнати, що вітчизняні підприємства не мають ефективного механізму передачі знань, оскільки занедбана система наставників, не знайдена інша форма передачі знань, а динаміка оновлення знань є явно недостатньою для інноваційного поступу нашої економіки. У зв'язку з цим ігнорується закон досвіду, знижується якість виробничого менеджменту і спостерігається низький рівень інтелектуалізації праці. Відсутність механізму передачі знань безпосередньо на виробництві приводить до того, що вони перестають відігравати активну роль, випадають із суспільного використання, втрачаючи свою цінність, та й, зрештою, сенс. Для того, щоби знання відігравали активну роль, як стверджують науковці, необхідні «стратегія, зосереджена на особі, трансформація мотиваційної системи, постійне навчання і передача знань, гарантія можливості навчання, формування колективного погляду, розробка точних колективних цілей [6].

Для вирішення описаних проблем необхідна нова модель знання, сконцентрована на людину як носія знань і важливу суспільну цінність, яка в поєднанні із пропонованим механізмом управління знаннями через центри знань активізує інноваційні процеси в суспільстві.

Висновки. Формування основних засад інноваційного розвитку визначене стратегічним пріоритетом економічної політики нашої держави. Такий пріоритет має передбачати цілеспрямовані спільні зусилля і співпрацю закладів освіти, науки, виробництва, тобто основних інституцій, причетних до формування економіки знань.

Інноваційні процеси освітніх і наукових закладів повинні протікати паралельно до інноваційних процесів у інших сферах суспільства і, навіть, випереджувати їх, оскільки пов'язані із носіями ідей, інтелектуальним капіталом та потенційними реалізаторами ідей у майбутньому. Формувати інноваційне мислення необхідно ще під час навчального процесу, що змінить як саму технологію навчання, систему відносин між учасниками освітньої сфери і модель управління знаннями.

Управління знаннями в умовах глобалізаційних викликів буде ефективним за умови пошуку інноваційного механізму взаємодії освіти, науки, виробництва. Переконані, що таким механізмом повинні стати інноваційно-інтелектуальні центри знань на засадах організаційної культури, первинним осередком яких має бути творчо-експериментальна лабораторія у вищій школі.

Подальші дослідження необхідно продовжувати в напрямку розроблення алгоритму інтеграції всіх інституцій, дотичних до управління знаннями.

Література

1. *Вовканич С. Й.* Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєво-місткій економіці: концептуалізація понять / С. Й. Вовканич, Л. К. Семів // *Регіональна економіка*. — 2007. — № 4. — С. 7—19.
2. *Джерард П. Ходкінсон.* Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Ходкинсон Джерард П., Сперроу Пол Р.; пер.с англ. — Х.: Из-во Гуманитарный центр. — 392 с.

3. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки / Н. Б. Кузнецова // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 6(96). — С. 115—121.

4. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 348 с.

5. Ревуцька Н. В. Формування концепції інтелектуалізації бізнесу в сучасній парадигмі управління // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць. — Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика. — Ч. II. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 543—548.

6. Бенсік А., Богнар К. Критерії успіху діяльності організації, яка базується на знаннях, або необхідність зміни стилю управління / А. Бенсік, К. Богнар // Проблеми та перспективи управління в економіці. — 2007. — № 2. — С. 50—59.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2011 р.