• організаційно-економічна — за характером змін: повна, у підрозділах, незначна.

По поводженню фірми-інноватора: лідер, послідовник, модернізатор. Походження інновації: власна розробка, розробка за замовленням, придбання.

Ключовий ресурс: власний, залучений на постійній основі (покупка співробітництво), залучений на тимчасовій основі (оренда, займ). Швидкість впровадження (якісна характеристика): швидко (термін набагато менший за строк використання технології), повільно (термін спів розмірний до використання Інновації).

Класифікаційні ознаки інновації дають змогу визначити тип інновації, призначення, походження, ресурс, який був залучений для її впровадження. При класифікації інновацій, які впроваджуються у діяльності мобільного оператора, можна отримати повну картину інноваційної діяльності підприємства і визначити можливі напрямки його інноваційної діяльності у майбутньому, тобто сформулювати його інноваційну стратегію.

Література

1. *Томпсон А. Стрикленд А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вільямс», 2006. — 928 с.

2. *Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О.* Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку. — Одеса: ІПРЕЕД НАН України 2003 р. — 274 с.

3. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 588 с.

УДК 65.0

Н. Ю. Бутенко, канд. екон. наук,
доц. кафедри менеджменту,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

НАВЧАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОГНІТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В сучасній інформаційній економіці такі активи організації, як знання, мають особливу цінність. Програмне управління знаннями стає провідною діяльністю менеджменту в організаціях. Формування системного підходу та використання стратегічного управління знаннями визначають конкурентоспроможність організації.

In modern information economy such assets as knowledge are especially valuable. Program knowledge management is becoming the leading activity of management in organisations. Formation of systemic approach and use of startegic knowledge management define competitiveness of the organisation.

В сучасних умовах можна стверджувати, що єдиним безумовним джерелом сталих конкурентних переваг організації є знання. Коли змінюються ринки, розповсюджуються нові методики, виникають нові конкуренти, а продукція раптом стає застарілою, успіх отримують ті компанії, які постійно відтворюють нове знання, широко запроваджують його у себе і втілюють у сучасних технологіях та продуктах.

Тому програми постійного розвитку сьогодні отримують усе більше розповсюдження завдяки прагненню корпорацій стати кращими й отримати конкурентні переваги. Їх так багато і вони настільки різноманітні за тематикою, що іноді здається, що для підтримки ділової форми та для того, щоб йти в ногу з часом, у компанії потрібно кожного місяця запроваджувати будь-який курс навчання. На жаль, невдалих програм набагато більше, ніж успішних, і темпи вдосконалення залишаються недостатніми. Це, поміж іншого, пов'язане з тим, що більшість компаній не змогла засвоїти головного — постійне вдосконалення потребує нових знань.

Для того, щоб вийти на якісно новий рівень, перш за все потрібно навчитись чомусь новому. Вирішення проблем, впровадження продукта, реінжинірінг процесів — для всього цього необхідно побачити світ по-іншому і здійснити відповідні дії. Якщо компанії нічому не навчаються, то вони лише повторюють те, що вже було раніше. Зміни мають косметичний характер, або випадкові, або недовговічні.

Прогресивні керівники, які усвідомили зв'язок між отриманням нових знань і постійним вдосконаленням, починають переорієнтовувати на це свої компанії. До них приєдналися вчені, які досліджують «організації, що навчаються» та «компанії, що утворюють знання».

В літературі та поміж практиків зараз є певне неузгодження щодо єдиного визначення таких організацій, але нашу увагу зараз привертає інша, більш прикладна проблема. Якщо взяти за основу, що організація, яка навчається — це така організація, яка вміє виробляти, знаходити та розповсюджувати знання, а також змінювати свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних думок та сучасних моделей мислення, то найбільш важливим

питанням стає питання управління цією діяльністю. Тобто, ми безпосередньо зустрічаємося з проблемою розвитку когнітивного менеджменту.

Термін «когнітивний менеджмент» визначається в літературі як систематичне управління процесами, завдяки яким знання ідентифікуються, накопичуються, розподіляються і використовуються.

Тобто, якщо мова йде про розвиток когнітивного менеджменту, то постає низка дій, які мають постійно відбуватися в організації, яка спрямована на розвиток та вдосконалення. Перш за все, має бути вироблена цілісна концепція навчання та отримання знань в організації, яка охоплює різноманітні аспекти — від стратегічних цілей організації до конкретизації усіх напрямків навчання та використання знань в організації.

Наступний крок пов'язаний із плануванням управління знаннями в організації. Доцільно приділити увагу аналізу того, де саме в організації знаходяться знання, які вони є, якими засобами їх можна отримувати та розповсюджувати. Окремої уваги заслуговує опрацювання схем та планів стосовно навчання співробітників в організації, використання інновацій та обміну досвідом.

Зазначимо, що за умов існування в компанії процедури обміну знаннями, її можна вважати такою, що самонавчається, навіть, якщо вона не має формальної системи управління знаннями. Але створення такої системи в масштабах всієї компанії надає відчутний повштох самонавчанню.

Безпосередня діяльність по управлінню знаннями в організації поєднує багато аспектів, таких як: знаходження знань, їх збереження, активізація та розповсюдження, використання знань, набуття нових знань, навчання та обмін досвідом тощо.

Суттєвою проблемою є мотивування працівників до отримання та використання нових знань.

Достатня увага також має приділятися аналізу процесів навчання та використання знань в організації, що надає можливість необхідної корекції програми управління знаннями.

Для проведення такої діяльності треба готувати фахівців та використовувати їх можливості щодо вдосконалення програм навчання.

Та, нарешті, треба пам'ятати, що когнітивний менеджмент не існує сам по собі, окремо від інших гілок менеджменту та інших видів діяльності в організації. На шляху впровадження системи

управління знаннями в організації постають різні перешкоди, до яких треба бути готовими та які необхідно вміти усувати.

УДК 65.01

В. А. Верба, канд. екон. наук, доц., докторант,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Наведено огляд основних тенденцій розвитку світового ринку послуг з управлінського консультування. Визначено зростання ролі управлінського консультування для отримання підприємствами конкурентних переваг у сучасному бізнесі. The review of the basic trends of development of the world management consulting market is given. The growth of the role of enterprises' management consulting for obtaining competitive advantages is determined.

Сьогодні перемогу у конкурентній боротьбі практично неможливо забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії. Основу її стратегічних компетенцій формують передусім нематеріальні активи — інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як управлінське консультування стало у світовій практиці об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

За оцінками фахівців протягом останнього десятиліття річний потенціал росту ринку менеджмент-консалтингу складав понад 10 %, що у 2 рази вище, ніж середні темпи розвитку ринків наукомісткої продукції і споживчих послуг. На початку 80-х років XX ст. у галузі управлінського консультування було зайнято близько 20 тис. консультантів з управління, а на сьогоднішній день число спеціалістів складає понад 1 млн, не враховуючи консультантів, які займаються тільки питаннями інформаційних технологій і управління кадрами. За даними Kennedy Information's «Consulting Service Line Series» глобальний ринок консультування останнім часом має стійку тенденцію до зростання: так, у 2006 р. його розмір оцінювався у 280 млрд дол., а у 2007 р. — вже понад 300 млрд дол. [1]. Такий темп зростання консалтингового ринку обумовлений пожвавленням глобальних економічних ринків. 90-ті роки минулого століття на консалтинговому ринку можна назвати золотим періодом, який супроводжувався глобалізацією, бурхливим зростанням (темп зростання становив понад 25 % на рік) і значними прибутками. Натомість на початку третього тисячоліття більшість розвинених країн зіткнулася з проблемами економічної стагнації, спадом на фондових ринках, що негативно ві-