

- ого підхода в управленні простран-ственим розвитком регіона [Features a synergistic approach in the management of spatial development of the region]. Tomsk : Izdatelstvo Tomskogo politehnicheskogo universiteta [in Russian].
18. Prigozhin, I. & Nicolis, G. (1979). Samoorganizatsiya v neravnovesnykh sistemah: Ot dis-sipativnykh struktur k uporyadochennosti cherez fluktuatsii [Self-organization in nonequilibrium systems: From dissipative structures for ordering through fluctuations]. Moscow : Mir. [in Russian].
  19. Klimontovich, N. Ju. (1986). Bez formul o sinergetike [No formula of synergy]. Minsk : Vysshaja shkola [in Russian].
  20. Nekrasov, V. I. (2003). Sinergeticheskoe upravlenie: teorii, issledovaniya, razvitie [Synergistic Management: Theory, Research, development]. Izhevsk : Izd-vo UDGU [in Russian].

## УДК 331.3

### **В. П. Дюков,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65044, Україна  
e-mail: gersib@yahoo.com

### **І. В. Рибаків,**

старший викладач кафедри економіки та управління  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65044, Україна  
e-mail: epf\_onu@ukr.net

### **Є. Т. Штока,**

здобувач кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки  
Одеського національного економічного університету  
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, Україна  
e-mail: dacctax@gmail.com

## **НАПРЯМКИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

У статті наведені та проаналізовані процеси формування віртуальної економіки у світі та в Україні. Проаналізовано підхід до змісту категорії «віртуальна економіка». Визначені переваги та існуючі недоліки віртуальної економіки. Проаналізовано нові функції електронних грошей. Запропоновані напрямки розвитку системи управління знаннями в організаціях.

**Ключові слова:** знання, економіка знань, особливості економіки знань, організації, що самонавчаються, розвиток потенціалу знань в організаціях

Сучасні світові тенденції, які характеризуються такими явищами, як глобалізація бізнесу, нові інформаційні технології, постійна зміна різноманітності потреб, скорочення життєвого циклу продуктів, зростання вимог працівників підприємств до умов праці та стандартів якості життя, змушують підприємства не тільки постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й вміти використовувати можливості, що з'являються швидше, ніж у конкурентів, але при цьому найбільш повно задіяти свої власні внутрішні ресурси.

Прогресивними загальносвітовими тенденціями нині є перехід до економіки знань, глобальний характер функціонування економічних систем та посилення їх соціальної спрямованості. Формування економіки знань – один із найважливіших напрямів економічної політики в усіх розвинених країнах світу. У зв'язку з цим перед Україною постає завдання переходу до якісно нового, заснованого на знаннях, наукових досягненнях, інноваціях етапу розвитку економіки [16, с. 141].

Сучасні організації – це динамічні системи, які постійно прагнуть вийти зі стану рівноваги і вимагають постійної адаптації до умов, що змінюються. Тому найбільш успішними є ті компанії, які швидко адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища та володіють унікальним набором знань, що відрізняє їх від конкурентів. Для того щоб адаптуватися до змін навколишнього середовища, організація повинна постійно вчитися, трансформуватися та вміти грамотно і чітко управляти отриманими знаннями: ставити нові цілі, перебудовувати структуру, процес роботи, змінювати сферу діяльності, навіть якщо існуючий стан справ здається оптимальним. Саме це й обумовлює актуальність управління організаційним знанням.

У сучасній організації різко зросла роль знань при виробництві нових продуктів і послуг, знання стали основою в створенні споживчої цінності. Перетворення знань в головний економічний ресурс призводить до того, що лідерами нової економіки стають компанії, які ефективно управляють знаннями.

Система управління знаннями на підприємстві останнім часом набуває все більшої значущості в комплексному управлінні

проектним підприємством, що пов'язано, перш за все, з чітким розумінням і сприйняттям її як ефективного інструменту конкурентної боротьби.

В умовах нової економіки управління знаннями – елемент ділової стратегії, який дозволяє підприємствам швидше вирішувати ринкові завдання за рахунок використання найбільш цінних ресурсів: колективних ноу-хау, здібностей і досвіду працівників. Саме тому важливим є застосування на підприємствах стратегій управління знаннями.

Аналізу різних проблем, пов'язаних з «економікою знань», а також організацій, що самонавчаються, присвячені роботи Є. Бельтюкова, В. Геєця, У. Гузара, Б. Мільнера, І. Нанаки, Т. Пітерса і Р. Уотермана, Л. Федулової, та багатьох інших дослідників [1-16].

Проте, дослідження цієї проблематики не можна на сьогодні вважати вичерпаними, оскільки не розв'язаними залишаються багато аспектів та питань формування економіки знань..

Метою дослідження є з'ясування сутності та особливостей економіки знань, сутності категорії «економіка знань», а також визначення напрямків розвитку потенціалу знань в організації (підприємстві) для подальшого практичного застосування отриманої системи знань..

Одним із феноменів сучасного світу є виникнення та активний розвиток економіки знань.

В. Геєць пропонує таке визначення економіки знань: це економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання. Застосування таких знань разом із природними ресурсами, капіталом і працею робить домінуючим фактором процеси їх нагромадження й використання, у результаті чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки. В економіці знань визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається і який є сукупністю повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, нагромаджених у свідомості людей та матеріалізованих у технологічних способах виробництва [2, с. 6].

Ю. Б. Іванов, В. Ф. Колесніченко справедливо наголошують, що економіку знань слід розглядати системно та комплексно, в результаті чого вона може інтегрувати у собі концептуальні розробки всіх існуючих теорій і бути порівняна з:

постіндустріальною економікою – оскільки має місце збільшення частки сфери послуг, яка по ступеню значущості стає більше ніж сфера виробництва;

інформаційною економікою – оскільки у теорії інформаційної економіки увага акцентується на тому, що носієм інформації є інформаційна мережа, а безпосереднім генератором інформації, науки і знання є людина;

інноваційною економікою – оскільки неможливий розвиток інновацій без використання знань, що виявляються насамперед у здатності генерувати, а потім трансформувати знання у нові продукти, технології, процеси та послуги;

глобальною мережевою економікою, оскільки в економіці знань йде постійне використання глобальних мереж [8, с. 35-36].

За думкою Л. І. Федулової, до економіки знань у самому широкому змісті сьогодні відносяться чотири основні сфери: 1) НДДКР та інновації; 2) освіта і навчання, які сприяють формуванню людського капіталу; 3) високотехнологічне виробництво; 4) інформаційні і комп'ютерні технології (ІКТ) [14, с. 76].

Л. Ю. Мельник, узагальнюючи визначення щодо трактування поняття «економіка знань», відмічає, що економіка знань – це постіндустріальна економіка, в якій рушійною силою подальшого розвитку є нагромадження, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі. Важливими показниками її розвитку є не лише людський капітал, а саме розвиток людського потенціалу і соціального капіталу націй. Процес переходу суспільства до економіки знань – соціальний і одночасно технократичний проект модернізації. Його реалізація дозволить сформувати економічну і політичну системи суспільства, в якому не тільки зберігатиметься соціальна стабільність, а й формуватимуться умови для активної життєдіяльності [10, с. 40].

Л. І. Яковенко вважає, що досить точно сутність економіки знань відображає широке розуміння цього суспільного феномена,

відповідно до якого економіка, яка базується на знаннях, поєднує в собі риси постіндустріальної, глобальної, мережевої, інформаційної та інноваційної економіки [16, с. 143].

Л. Ю. Мельник вважає, що для постіндустріальної економіки характерними є деякі особливості: в умовах постійного оновлення знань, інноваційних перетворень і жорсткої конкуренції перед працівниками постає необхідність безперервного навчання протягом усього трудового життя; в економіці знань зростає наукоємність продукції, що виробляється, і ринок інтелектуальних товарів і послуг; в економіці знань сьогодні паралельно зі зростанням ролі наукоємних технологій в економічному просторі (виробничих технологій) відбувається зростання технологій у широкому розумінні (технологій управління, маркетингу та ін.), а також трансформація самої системи освіти за рахунок появи нових освітніх технологій, що змінює природу об'єкта, який вивчається [10, с. 40].

Л. І. Федулова звертає увагу на такі особливості економіки знань [14, с. 78-79]:

1. Економіка знань – це економіка, що створює, поширює і використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності. Це така економіка, у якій знання збагачують усі галузі, усі сектори і всіх учасників економічних процесів. Це економіка, що не тільки використовує знання в різноманітній формі, але й створює їх у вигляді науково-технічної та різноманітної високотехнологічної продукції, висококваліфікованих послуг, освіти.

2. Економіка знань пов'язується з високотехнологічними галузями, особливо з інформаційними і комунікаційними технологіями. Головне в економіці знань – не стільки створити нове знання, скільки продуктивно його використати.

3. Характер дії економіки знань багато в чому залежить від її здатності діяти в мережевій структурі. Зазначене свідчить, що групи будуть формуватися швидше, ніж буде зростати кількість транзакцій. Організації, що покладаються на зростання транзакцій, будуть неконкурентними в економіці знань.

4. У сучасних умовах експертні співтовариства, які оперативне розбирають, аналізують, відкидають або підтримують будь-яке

твердження, утворюють ядро економіки знань, та існують практично по кожній темі, забезпечуючи підтримку, захист, критику і планування майбутнього організації, навколо якої вони сформувалися.

5. Принципово новим на даному етапі є те, що в економіку стали включати не тільки самі технології, а й весь механізм виробництва знань, тобто економіка знань – це не тільки економіка виробництв. Це й університети, і фундаментальна наука, і система комунікацій, і патентна система, і прикладна наука, дослідження і розробки.

6. Особливо тісний зв'язок знань із технологічним розвитком.

Н.І. Дучинська виділяє такі найбільш вагомні характеристики, які в сукупності дають уявлення про економіку знань [6, с.]:

– виробництво послуг, інформації, культури відіграють головну роль;

– провідна роль галузей, що не спираються на фізичну інфраструктуру;

– накладання елементів нової інфраструктури на старі життєздатні інфраструктури та поступове витіснення останніх;

– постійне зростання частки науково-дослідних робіт у сукупних витратах держави та приватних фірм;

– стабільне зростання капіталізації високотехнологічних фірм;

– перетворення людини, яка вміє творчо мислити, на «ресурс», головну складову національного багатства;

– пріоритетність інвестицій у розвиток фундаментальних знань особистості;

– домінуюча роль жінки у різних сферах діяльності, у тому числі у сферах творчості та культури;

– географічні зрушення виробничих потужностей, концентрація розвитку навколо центрів освіти та досліджень.

Л. І. Яковенко вказує, що нині домінуючу роль у створенні доданої вартості відіграють високотехнологічні, наукомісткі виробництва; все більшу частку ВВП забезпечують різні види послуг (у першу чергу наукомісткі). Знання та інвестиції в них безпосередньо впливають на економічне зростання і розвиток економі-

ки. Сформована пропорція цін на сировину, продукцію, що отримується в результаті її обробки, і на „ноу-хау” складає близько 1:10:100. [16, с. 141-145].

В. І. Кириленко вважає, що для розвитку економіки знань необхідно ставити такі завдання:

- кардинально підвищити престиж і матеріальне забезпечення працівників «сектора знань», створити стимули для припливу здібних молодих людей у науку і освіту;

- сформувати інституції та організації ринку знань, забезпечивши комбінацію вільного доступу до знань із контрольованим комерційним використанням знань як економічного блага;

- вжити заходів щодо зміцнення і збереження наукових шкіл, у тому числі забезпечити еволюційний характер наступності лідерства в наукових колективах і школах;

- стимулювати розвиток і зміцнення педагогічних і науково-педагогічних шкіл, що забезпечують продовження високоякісної студент-ської освіти і бізнес-освіти;

- забезпечити розумну пропорцію між фінансуванням проєктів у сфері отримання нових знань або їх поширення й об'єктів економіки знань (наукових і освітніх організацій);

- розбудувати теорію і практику інноваційного менеджменту, базованого на дбайливому ставленні до працівників організацій як реальних і потенційних носіїв і творців знань, розглядати інноваційний менеджмент як необхідний компонент загального менеджменту на будь-якому виробничому підприємстві;

- удосконалювати економіку знань як новий напрям економічної теорії, включивши її в систему класифікації наукових досліджень і спеціальностей номенклатури ВАК у галузі економіки, увести викладання дисципліни «Економіка знань» у ВНЗ [9, с. 97].

Навчання персоналу для більшості організацій в даний час набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що робота в умовах ринку висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників, оскільки знання, навички, установки, які допомагали персоналу успішно працювати ще вчора, сьо-

годні вже втрачають свою дієвість. Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін вимагають опори на добре сплановану і чітко організовану роботу з навчання персоналу організації (підприємства).

Одним з найважливіших завдань процесу управління знаннями є формування або підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємства.

Інтелектуальний потенціал – це здатність об'єкта ставити нове завдання і знаходити його вирішення. Ефективність управління та, відповідно, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежать від інтелекту і рівня знань співробітників організації (підприємства). Отже, знання персоналу – це інтелектуальний базис будь-якого підприємства. Важливість цього висновку полягає в тому, що система управління підприємством на основі використання технологій знань не може існувати і розвиватися без спеціально організованої структури професійного навчання співробітників [17].

Управління знаннями піднімає проблему навчання персоналу на якісно новий рівень, коли інформаційні технології, організаційна структура та бізнес-процеси, організаційна культура об'єднуються для створення умов, за якими знання (досвід, уміння, інформація та дані, які мають значення для бізнесу) виявляються, збираються, поширюються й використовуються. У зв'язку з цим організація, що самонавчається, розглядається як основне джерело конкурентних переваг, оскільки саме вона дає приріст організаційних знань.

Творцем теорії організації, що самонавчається, вважається П. Сенге, який виклав положення такої теорії в роботі «П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається» [13]. Відзначимо, однак, що дана ідея зародилася ще наприкінці 1970-х років, коли Т. Пітерс і Р. Уотерман сформулювали тезу щодо того, що кращі компанії – це компанії, які навчаються [12, с. 6]. Соціально-економічними передумовами виникнення організації, що навчається (або самонавчається) було те, що виробництво ін-

формації та знань стало превалювати над власне матеріальним виробництвом, а головною продуктивною силою та основним ресурсом став кваліфікований працівник, який володіє необхідною інформацією і, що особливо важливо, який створює нові знання.

При цьому самонавчальною організацією може бути названа тільки така структура, яка постійно прагне до створення умов для навчання та розвитку всіх своїх співробітників, та при цьому сама перебуває в постійному процесі самовдосконалення.

Під самонавчальною організацією розуміється штучно створена організаційна система, що володіє високою адаптивністю до зовнішнього середовища, яка побудована на основі групових форм організації праці, націлена на збільшення організаційних знань за рахунок розвитку комунікацій в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень [6, с. 77]. Принципи такої організації вже успішно застосовуються в багатьох зарубіжних компаніях, в тому числі в IBM, Shell, Johnson & Johnson, Xerox Corporation, Hewlett-Packard Company, General Electric. Проте, використання даних принципів для багатьох вітчизняних компаній утруднене.

Сучасним організаціям потрібні інновації та співробітники, які не просто пристосовуються до змін, але й використовують ці зміни для досягнення успіху. Для цього їм потрібно володіти такими якостями, як здатність до швидкого навчання та творче мислення (креативність). На жаль, сьогодні існують серйозні перешкоди для формування актуальної компетентності як в ході практичної діяльності, так і в творчості. Одна з основних перешкод – брак часу. Це вимагає того, що в організаціях повинна бути налагоджена система вдосконалення і змін як творчий процес навчання, заснований на стратегічному баченні, нових цінностях і нормах. Організація ефективної взаємодії та обміну знаннями ні тільки між конкретними співробітниками певної організації, але і між структурними підрозділами цієї організації та суб'єктами й об'єктами зовнішнього середовища відповідає тенденціям розвитку інформаційного суспільства та надає можливість компанії бути конкурентоздатним, успішним підприємством [19, с. 124].

Завдання щодо розвитку потенціалу знань в організації, що самонавчається, полягає в забезпеченні умов для самоактуалізації і

професійного розвитку працівників. Реалізація даного завдання лежить в площині забезпечення фасилітації та підтримки.

Слід зазначити, що важливою складовою організаційного навчання і в цілому діяльності організації, що самонавчається, є те, яким саме чином здобуваються знання для реалізації цілей компанії. Зазвичай нові знання можуть бути отримані наступними способами: перш за все, це власне генерування нового знання (тобто всередині організації відбувається створення нових знань); придбання знань у сторонніх суб'єктів шляхом їх прийому на роботу (тобто придбання та подальше використання); можливий спосіб оренди знань, коли частина роботи передається сторонній організації, яка й вирішує поставлену задачу [20, с. 85-86]. Кожен з виділених способів має свої особливості.

Перший спосіб – генерування знань. Цей спосіб передбачає, що нове знання створюється безпосередньо співробітниками компанії, для чого керівництвом компанії здійснюються наступні заходи: співробітники спрямовуються на навчання або стажування; проводиться навчання співробітників на робочому місці силами запрошених консультантів або в рамках корпоративних університетів; проводяться заходи щодо підвищення доступності необхідних знань серед працівників. Даний спосіб доцільно використовувати в тому випадку, коли важливо зберегти персонал і лояльність персоналу до організації, що може бути забезпечено постійним підвищенням його компетентності.

Другий спосіб – придбання знань у сторонніх суб'єктів. В рамках цього способу використовуються такі методи, як прийом на роботу співробітників, що володіють необхідною кваліфікацією і знаннями, входження в професійні асоціації тощо. Такий спосіб використовується в тому випадку, якщо потрібно швидко вирішити будь-яке завдання, коли важливо отримати переваги, запросивши унікального фахівця, що зможе підтягти до свого рівня персонал самої організації.

Третій спосіб – оренда знань. Даний спосіб якраз і є базою для розвитку консалтингового бізнесу в умовах сучасної економіки. Тут найчастіше використовується метод аутсорсингу, коли для

реалізації досить вузького (але важливого) завдання залучаються сторонні фахівці (консультанти). Як правило, подібні угоди мають тимчасові обмеження і реалізуються в проектному варіанті. Привабливість аутсорсингу (оренди знань) обумовлена тим, що після завершення консалтингового проекту отримані знання залишаються в організації та використовуються в роботі, а витрати додаткові ресурси на оплату послуг консультантів вже не потрібно. В даний час багато контрактів з консультантами передбачають формальний механізм передачі знань, а не тільки отримання заключного звіту.

Найбільш ефективна робота консультантів у разі оренди знань тоді, коли відбувається формування організації, що навчається, в ході роботи залученої команди. В цьому випадку відбувається не тільки використання орендованих знань, а й формується стійка тенденція до постійного внутрішнього навчання і збільшення знань самою організацією. Це обумовлено декількома факторами.

По-перше, консультант з управління та організаційного розвитку – це не тільки експерт щодо здійснення змін в організації, але і, найголовніше, носій досвіду змін і приклад фахівця, хто навчається.

По-друге, консультант володіє специфічними методами, в тому числі методами формування організації, що навчається.

По-третє, для того щоб побачити обмеження, що перешкоджають розвитку здатності організації до навчання, потрібен погляд з боку, який дозволяє виявити сфери, що вимагають змін.

Перспективним є аутсорсинг управління знаннями (Knowledge processing outsourcing, КРО), що передбачає управління процесами, що передбачають глибоке вивчення або серйозну аналітичну обробку даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися, в тому числі і для підтримки прийняття рішень. Найбільш суттєвою умовою прийняття рішення щодо КРО стає збереження організацією її ключових компетенцій, які ґрунтуються, перш за все, на знаннях та навичках, як на корпоративних, так і на індивідуальних. Для становлення й зміцнення компетенцій необхідно докладати організаційно-ад-

міністративні зусилля – створювати умови для їх формування та зростання. Іншими словами, для того, щоб максимізувати свій прибуток, фірма повинна постійно інвестувати в розвиток ключових знань і навичок, а також підвищувати їх якість. Одним із способів підвищення ефективності організації в області управління знаннями є застосування саме аутсорсингу інформаційних технологій і навчання.

При прийнятті рішення про аутсорсинг інформаційних технологій і навчання необхідно чітко формулювати цілі, яких компанія прагне досягти в кінцевому результаті. Якщо мова йде про придбання найбільш загальних знань, вмій і навичок, то, швидше за все, такий аутсорсинг не змінить цілісності ключових компетенцій компанії. Проте, певні навички, необхідні для успішної подальшої діяльності організації, є настільки специфічними, так тісно пов'язані з ключовими компетенціями компанії, що для їх придбання або розвитку необхідна усвідомлена ідентифікація їх носіїв всередині компанії та організація спеціальних процедур наставництва. Такі процедури повинні стати самостійним об'єктом уваги з боку керівників компанії, оскільки вони можуть дозволити компанії зберігати цілісність ключових компетенцій протягом тривалого часу. При прийнятті рішення щодо навчання персоналу в області ключових компетенцій слід враховувати, наскільки організація сильна в цих навичках у порівнянні з конкурентами.

Кінцева мета полягає в підвищенні інтелектуального потенціалу організації, або корпоративного коефіцієнта інтелекту (IQ). Щоб забезпечити успішну діяльність на сьогоднішніх динамічних ринках, коефіцієнт інтелекту повинен бути дуже високим. Корпоративний IQ – це міра того, наскільки вільно в компанії поширюється інформація і наскільки успішно співробітники можуть користуватися ідеями один одного. Поняття корпоративного IQ починається з обміну накопиченими та поточними знаннями. Свій внесок в його підвищення вносить як індивідуальне навчання співробітників, так і їх обмін ідеями один одного.

У компанії, що володіє високим корпоративним IQ, співпраця працівників організовано ефективно, оскільки всі ключові учас-

ники будь-якого проекту виявляються добре поінформованими і можуть діяти енергійно. Кінцева мета полягає в тому, щоб група співробітників організації могла спільно виробляти ідеї та втілювати їх в життя настільки ж ефективно і цілеспрямовано, як це спроможна робити одна людина, яка направила всі сили на вирішення проблеми.

В сучасних умовах в освітньому середовищі широко розвивається концепція Smart education, що дозволяє здобувати знання і навички відповідно до компетентнісної моделі. Компетентнісний підхід до навчання персоналу дає дуже великі можливості для ефективного освітнього процесу. Наявність в організації моделі ключових компетенцій і профілів компетенцій для окремих посад і категорій співробітників дозволяє зробити ці інструменти основою, на якій буде будуватися вся робота системи корпоративного навчання. Формування та розвиток компетенцій передбачає комплексне різнобічне і продумане навчання. Оволодіти необхідними компетенціями – означає стати здатними виконувати свою роботу на високому рівні ефективності і відповідно до встановлених в організації стандартів. Для навчання компетенцій і їх розвитку в організації повинна функціонувати цілісна система корпоративного навчання, в основі якої лежить модель ключових компетенцій. Робота такої системи завжди має на увазі глибокий аналіз потреб в навчанні, виявлення актуального рівня розвиненості необхідних компетенцій, планування подальшого навчання в залежності від того, наскільки і як цей рівень відрізняється від еталонного. Важливе значення в навчанні компетенцій відіграють індивідуальні навчальні плани співробітників. Відповідно до результатів оцінки працівника на відповідність профілю компетенцій, який розроблений для його посади, напрямку діяльності та особливостей цієї діяльності, виявляється, які саме компетенції необхідно розвивати.

Підводячи підсумки, відзначимо, що сучасний стан розвитку вітчизняної економіки потребує формування власних систем управління організаційним знанням в кожній організації (підприємстві), що будуть відповідати вітчизняній специфіці. Це визна-

чає і нові вимоги до систем бізнес-освіти, що покликані не тільки забезпечувати ефективну безперервну освіту працівників, а й створювати і управляти як системою організаційних знань компаній, так і інноваційним процесом в суспільстві в цілому.

### Список використаної літератури та джерел

1. Бельтюков Є. Становлення системи управління знаннями як пріоритет інноваційного розвитку підприємств / Є. Бельтюков // Економіст. – 2010. – № 10. – С. 52–55.
2. Геєць В. М. Характер перехідних процесів до економік знань / В. М. Геєць // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 4–14.
3. Гриньов А. В. Знання як основний ресурс сучасної економіки / А. В. Гриньов // Академічний огляд. – 2010. – № 1. – С. 16–21.
4. Гузар У. Є. Економіка знань та її перспективи для України / У. Є. Гузар // Регіональна економіка. – 2009. – № 1. – С. 27–35.
5. Данилишин Б. Через модернізацію освіти до економіки знань / Б. Данилишин // Науковий світ. – 2010. – № 7. – С. 6–8.
6. Дудяшова В. П. Технология организации работы службы управления персоналом по формированию и развитию самообучающейся организации [Электронный ресурс] / В. П. Дудяшова, Н. А. Кипень, А. В. Денисова // Известия высших учебных заведений (Серия «Экономика, финансы и управление производством»). – 2010. – № 2. – С. 76–83. – Режим доступа : <http://elibrary.ru/download/96102273.pdf>. (дата 24.03.16). – Назва з екрану.
7. Дучинська Н. І. Місце нематеріальних ресурсів у розвитку економіки знань / Н. І. Дучинська, А. О. Осаул // Вісник Запорізького національного університету. – 2009. – № 1 (4). – С. 130–136.
8. Іванов Ю. Б. Місце і роль економіки знань у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки [Електронний ресурс] / Ю. Б. Іванов, В. Ф. Колесніченко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – Київ : КНУ ім. Т. Шевченка. – 2011. – Вип. 24. – С. 31–41. – Режим доступу : [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_24/Zb24\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_24/Zb24_04.pdf). (дата 24.03.16). – Назва з екрану.
9. Кириленко В. І. Формування «економіки знань» у контексті економічного зростання / В. І. Кириленко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 96–101.
10. Мельник Л. Ю. Еволюція наукових уявлень про економіку знань [Електронний ресурс] / Л. Ю. Мельник // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького держ. педагогічного ун-ту ім. Г. Сковороди: зб. наук. праць учених та аспірантів. – Переяслав-Хмельницький. – 2015. – Вип. № 26/1. – С. 37–42. – Режим доступу : <http://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/1008>. (дата 20.03.16). – Назва з екрану.
11. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи; пер. с

- англ. А. Трактинского. – Москва : Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.
12. Питерс З. Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / З. Т. Питерс, Р. Уотерман; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
  13. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.
  14. Федулова Л. І. Економіка знань: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Федулова. – Киев : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 600 с.
  15. Мильнер Б. З. Управление знаниями: первые итоги, уроки и перспективы / Б. З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 6. – С. 37–46.
  16. Яковенко Л. І. Інноваційний характер економіки знань / Л. І. Яковенко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 141–145.
  17. Самообучающаяся организация (СОО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bitobe.ru/hr-consulting/learning-organization>. (дата 22.03.16). – Назва з екрану.
  18. Гудкова С. А. Универсальная система показателей деятельности для формирования актуальной компетентности персонала / С. А. Гудкова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2012. – № 1 (25). – С. 80–91.
  19. Штока С. Т. Базові стратегії ефективного формування та використання знань в організаціях : [монографія] / С. Т. Штока // Economic activity management: problems and prospects: monograph. – United States of America, Taunton, MA: Aspect Publishing, 2016. – P. 104–125.
  20. Штока С. Т. Роль корпоративного навчання та аутсорсингу в управлінні організаційним знанням : [монографія] / С. Т. Штока // Economic and low human resources management issues : monograph. – CARICOM, Barbados, 2016. – P. 75–96.

Стаття надійшла 06.04.2016 р.

**В. П. Дюков,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки і управління

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Французький бульвар 24/26, г. Одеса, 65044, Україна

e-mail: gersib@yahoo.com

**І. В. Рыбаков,**

старший преподаватель кафедры экономики и управления

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Французький бульвар 24/26, г. Одеса, 65044, Україна

e-mail: epf\_onu@ukr.net

**Е. Т. Штока,**

соискатель кафедры учета и налогообложения в отраслях экономики  
Одесского национального экономического университета  
ул. Преображенская, 8, г. Одесса, 65082, Украина  
e-mail: dacctax@gmail.com

## **НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **Аннотация**

В статье исследованы процессы формирования экономики знаний. Проанализированы подходы к содержанию категории «экономика знаний». Приведены характеристики и особенности экономики знаний. Исследованы процессы формирования корпоративных знаний в самообучающихся организациях. Предложены направления развития системы управления знаниями в организациях.

**Ключевые слова:** знания, экономика знаний, особенности экономики знаний, самообучающиеся организации, развитие потенциала знаний в организации.

**V. P. Djukov,**

PhD in Econimics,  
Associate Professor of the Department of Economics and Management  
of Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzskiy blrd., Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: gersib@yahoo.com

**I. V. Rybakov,**

Senior lecturer of the Department of Economics and Management  
of Odesa I. I. Mechnykov National University,  
24/26, Frantsuzskiy blrd., Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: epf\_onu@ukr.net

**E. T. Shtoka,**

Postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation in different  
sectors of the economy  
of Odessa national economic university  
8, Preobrazhenskaya str., Odessa, 65082 Ukraine  
e-mail: dacctax@gmail.com

## **THE DIRECTIONS OF CREATION AN EFFECTIVE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT**

### **Summary**

The article examines the processes of formation of the knowledge economy. The approaches to the content of the "knowledge economy" category have been ana-

lyzed. The characteristics and features of the knowledge economy have been identified. The processes of the formation of corporate knowledge in the self-learning organizations have been studied. The directions of further development of knowledge management in organizations have been suggested.

**Keywords:** knowledge, economy of knowledge, features of the knowledge economy, self-learning organizations, development of potential knowledge in the organization

## References

1. Beltyukov, Ye. (2010). Stanovlennya systemy upravlinnya znanniamy yak pryoritet innovatsiynoho rozvytku pidpriemstv [The formation of knowledge management system as priority innovative development of enterprises]. *Ekonomist – Economist*, 10, pp. 52–55 [in Ukrainian].
2. Heyets, V. M. (2004). Charakter perekhidnykh protsesiv do ekonomik znan' [Character of transition process to the knowledge economy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 4, pp. 4–14 [in Ukrainian].
3. Hryniiov, A. V. (2010). Znannya yak osnovnyi resurs suchasnoi ekonomiky [The knowledge as the main resource of modern economy]. *Akademichnyy oglyad – Academic review*, 1, pp. 16–21 [in Ukrainian].
4. Guzar, U. Je. (2009). Ekonomika znan' ta yii perspektyvy dlya Ukrainy [Knowledge Economy and its prospects for Ukraine]. *Regional'na ekonomika – Regional economy*, 1, pp. 27–35 [in Ukrainian].
5. Danilishin B. (2010). Cherez modernizatsiyu osvity do ekonomiky znan' [Through the education modernization to a knowledge economy]. *Naukovyy svit – The scientific world*, 7, pp. 6–8 [in Ukrainian].
6. Dudyashova, V. P., Kipen', N. A., Denisova, A. V. (2010). Tekhnologiya organizatsii raboty sluzhby upravleniya personalom po formirovaniyu i rozvitiyu samoobuchayushcheysya organizatsii [The technology of work organization of Human Resources Department on the formation and development of the Learning Organization]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom – News of Higher Schools: Economics, finance and production management*, 2, pp. 76–83. Retrieved from: <http://elibrary.ru/download/96102273.pdf> [in Russian].
7. Duchynska, N. I., Osaul, A. O. (2009). Mistse nematerial'nykh resursiv u rozvytku ekonomiky znan' [Place intangible resources in the development of the knowledge economy]. *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhya National University*, 1 (4), pp. 130–136 [in Ukrainian].
8. Ivanov, Yu. B., Kolesnichenko, V. F. (2011). Mistse i rol' ekonomiky znan' u zabezpechenni konkurentospromozhnosti natsional'noi ekonomiky [Place and role of the knowledge economy in ensuring the competitiveness of the national economy]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky – Theoretical and applied economic issues. Taras Shevchenko National University of Kyiv*, vol. 24, pp. 31–41. Retrieved from: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_24/Zb24\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_24/Zb24_04.pdf) [in Ukrainian].

9. Kirilenko, V. I. (2014). Formuvannya «ekonomiky znan'» u konteksti ekonomichnoho zrostantnya [Formation of the «knowledge economy» in the context of economic growth]. *Yevropeys'kyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 2 (17), pp. 96–101 [in Ukrainian]
10. Mel'nyk, L. Yu. (2015). Evolyutsiya naukovykh uyavlen' pro ekonomiku znan' [Evolution of scientific ideas about knowledge economy]. *Ekonomichniy visnyk Pereyaslav-Khmeln'yts'koho derzh. pedahohichnoho universytetu im. H. Skovorody – Economic Bulletin of Pereyaslav-Khmelnitsky State. Pedagogical University named after H. Skovoroda. Pereyaslav-Khmeln'yts'kyi*, 26/1, pp. 37–42. – Retrieved from: <http://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/1008> [in Ukrainian]
11. Nonaka, I., Takeuchi, Kh. (2011). Kompaniya – sozdatel' znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v yaponskikh firmakh [The company – the creator of knowledge. Origin and development of innovations in Japanese firms]. *Trans. from Eng. A. Traktinskiy, Moskva, Olimp-Biznes*, 384 p [in Russian]
12. Pifers, Z. T., Waterman, R. (1986). V poiskakh effektivnogo upravleniya (opyt luchshikh kompaniy) [In search of effective management (experience of the best companies)]. *Trans. from Eng. Moskva, Progress*, 418 p [in Russian]
13. Senge, P. (1999). Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika samoobuchayushcheyasya organizatsii [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization]. *Trans. from Eng. Moskva, Olimp-Biznes*, 408 p [in Russian]
14. Fedulova, L. I. (2009). *Ekonomika znan'* [The knowledge economy]. Kyiv, Instytut ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrainy, 600 p. [in Ukrainian]
15. Mil'ner, B. Z. (2010). Upravlenie znaniyami: pervye itogi, uroki i perspektivy [Knowledge management: first results, lessons and perspectives]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Problems of theory and practice of management*, 6, pp. 37–46 [in Russian]
16. Yakovenko, L. I. (2010). Innovatsiynyi kharakter ekonomiky znan' [The innovative character of the knowledge economy]. *Visnyk Poltav'skoi derzhavnoi ahrarynoi akademii – Bulletin of Poltava State Agrarian Academy*, 2, pp. 141–145 [in Ukrainian]
17. Samoobuchayushchayasya organizatsiya. Retrieved from: <http://www.bitobe.ru/hr-consulting/learning-organization> [in Russian]
18. Gudkova, S. A. (2012). Universal'naya sistema pokazateley deyatelnosti dlya formirovaniya aktual'noy kompetentnosti personala [The universal system of performance indicators for the formation of the actual competence of personnel]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva – Bulletin of Tatischev Volga University*, 1 (25), pp. 80–91 [in Russian]
19. Shtoka, Je. T. (2016). Bazovi stratehiyi efektyvnoho formuvannya ta vykorystannya znan' v orhanizatsiyakh [Basic strategy formation and effective use of knowledge in organizations]. *Economic activity management: problems and prospects: monograph, Unated States of America, Tauntion: Aspect Publishing*, pp. 104–125 [in Ukrainian]
20. Shtoka, Je. T. (2016). Rol' korporatyvnoho navchannya ta outsorsynhu v upravlinni orhanizatsiynym znannyam [The role of corporate training and

outsourcing in managing of organizational knowledge]. Economic and low human resources management issues: monograph, CARICOM, Barbados, pp. 75–96 [in Ukrainian]

UDK 330.341.003.13

**R. B. Popivniak,**

PhD in Economics,

Associate Professor of Department of Management Organizations named prof.

E. Khraplyvyi of Lviv National Agrarian University

1 V. Velykoho St., Lviv-Dubliany, 80381, Ukraine

e-mail: popivniakr@ukr.net

**O. I. Shavalyuk,**

Researcher of the Department of Economics of Enterprise

and Innovation of Lviv National Agrarian University

1 V. Velykoho St., Lviv-Dubliany, 80381, Ukraine

e-mail: sh\_alexandr@ukr.net

## **THE EFFECTIVE PROCESS OF TRANSFORMATION OF UKRAINIAN ECONOMY**

The features of transformation of economy of Ukraine are examined on the modern stage of its development, problems which arise up in the process of transformation are investigated, directions of optimization of socio-economic development are grounded on the basis of rationalization of transformation dynamics.

The article is focused on the function of the state in transformation of all socio-economic modifications with an accent on an individual Ukrainian road and searching of ways of improving its economy.

**Keywords:** socio-economic processes, transformation, economy, efficiency.

Formation of mixed economic system in Ukraine set colossal problems for the country and society. It was caused by the social reforms which concerned almost all components of social and economic life and required coordination and synchronization of all transformations. Some additional problems arise because of the disharmony of the institutes of different incompatible economic systems (the administrative command and market ones) are not able to interact and, thus, they reduce the efficiency of “transition economies” functioning [2].