

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗНАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Проаналізовано результати діяльності вітчизняних промислових підприємств з позицій їх експортоспроможності. Висловлено гіпотезу, що стійка тенденція зниження експорту продукції машинобудування є наслідком недостатньої результативності їх інноваційної діяльності. Зазначено, що одним із способів вирішення даної проблеми є створення системи розвитку організаційного знання. Аргументовано, що в основу розвитку організаційного знання доцільно покласти підходи й принципи TQM. Це алгоритмізуватиме інноваційний пошук і націлюватиме працівників на досягнення індивідуальної досконалості в поєднанні з системним мисленням. За рахунок цього можна досягти більшої результативності інноваційної діяльності підприємства.*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, машинобудування, підприємство, організаційне знання, мотивація самонавчання.*

HOLOVCHUK O. V.  
Khmelnitsky National University

## DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE FOR MACHINE BUILDING ENTERPRISES INNOVATIVE ACTIVITY EFFECTIVENESS BOOST

*Results of activity of domestic industrial enterprises from the positions of their ability to create goods which are competitive on external markets have been analyzed. It has been suggested that stable trend of reduction of machine building goods export is a consequence of insufficient results of their innovative activity. It has been noted that one of the ways of solving this problem is creating the system of development of organizational knowledge. The directions of formation of competitive advantages, which enterprises may have as a result of organizational knowledge development have been systematized. The role of motivational support of employees has been stressed in a context of provision of continuity of organizational knowledge development. It has been argued that TQM principles should be placed in basis of organizational knowledge development. This will algorithmize innovative search and will aim employees for achievement of individual perfection in combination with systematic thinking. Because of this higher effectiveness of innovative activity of an enterprise can be achieved.*

*Key words: innovative activity, machine building, enterprise, organizational knowledge, motivation, self education.*

**Вступ.** Нинішній стан вітчизняної економіки характеризується значними деструктивними процесами і подальшим зниженням обсягів виробництва і реалізації продукції у більшості секторів промислового виробництва. Це зумовлено як об'єктивними причинами (серед яких найважливішими є політико-економічне і військове протистояння України і Російською Федерацією), так і суб'єктивними, зокрема – нездатністю менеджменту вітчизняних промислових підприємств працювати в умовах відкритих ринків, коли доводиться конкурувати із потужними транснаціональними корпораціями. Вони проникають нині у всі місткі ринкові сегменти, пропонуючи ринку різні модифікації прототипів, формуючи нові споживчі потреби під продукти своїх розробок і підтримуючи їх вихід на ринок агресивними маркетинговими кампаніями разом з брендинговими технологіями. В цих умовах вітчизняні підприємства можуть скласти їм конкуренцію, якщо постійно працюватимуть над удосконаленням структури і складових бізнес-процесів, поліпшуючи якісні характеристики продукції і умови її виробництва.

Вирішальну роль у реалізації цих завдань відіграє цілеспрямована і ефективна інноваційна діяльність, специфіка якої потребує постійного оновлення усього комплексу знань і вмінь, які складають основу виробничих процесів промислових підприємств. Це підвищує цінність нових і унікальних знань, спонукаючи людей до розвитку своїх компетенцій. І кожне сучасне підприємство, якщо воно прагне залишатись конкурентоспроможним, мусить створювати умови для того, щоб інтелектуальний потенціал його працівників не тільки ефективно використовувався, а й зростав, забезпечуючи генерування нових ідей – як щодо вдосконалення діючих процесів, так і щодо розвитку бізнесу. Тобто, необхідно засобами організаційного характеру забезпечувати умови для перетворення інтелектуального потенціалу кожного працівника у інтелектуальний капітал підприємства. Для вітчизняних промислових підприємств розвитку проблема організаційного знання і нарощування інтелектуального капіталу є злосудною і потребує нагального вирішення, оскільки саме це може підвищити результативність і ефективність інноваційної діяльності, перетворити інновації дійсно на основне джерело формування конкурентних переваг.

**Аналіз останніх публікацій з теми дослідження.** Дослідженням впливу внутрішньофірмових систем оновлення і розвитку знань на ефективність діяльності суб'єктів господарювання в епоху глобалізації і динамічних ринкових змін займаються багато сучасних науковців, зокрема, Д. Антипова, Р. Боункен, Х. Гайсельхарт, А. Гапоненко, Д. Гарвін, В. Дресвянніков, Б. Мільнер, Б. Салихов, И.Салихова, П. Сенге, А. Сімбір'ова, В. Стадник, Д. Старк, Р. Стаут, Д. Хомутський та ін. І на сьогодні у цій сфері

наукового пошуку сформовано доволі вагомий теоретико-методологічний і методичний доробок. Однак питання розвитку організаційного знання з урахуванням особливостей і закономірностей управління інноваційною діяльністю промислових підприємств і в контексті реалізації стратегії управління якістю ще не отримали належного висвітлення в науковій літературі. Актуальність даної проблематики для вітчизняних промислових підприємств, які в умовах глобалізації своїми стратегічними цілями визначають відстоювання своїх позицій на внутрішньому ринку і вихід на ринки інших країн, є очевидною. Це й зумовило вибір напряму дослідження і визначило його основну мету.

**Мета дослідження** – сформулювати науково-методичні підходи до побудови системи розвитку організаційного знання в контексті інноваційних стратегій машинобудівного підприємства та з урахуванням концептуальних положень Total Quality Management.

**Викладення основного матеріалу.** В середовищі високої конкуренції і глобальних ринків кожен суб'єкт господарювання мусить нарощувати потенціал організаційного знання. Це є об'єктивною і необхідною умовою результативної і ефективної інноваційної діяльності – адже саме новітні знання і вміння їх застосувати у практичній діяльності створюють підґрунтя для генерування інноваційних ідей, їх матеріалізації у продукти і процеси, які перевищуватимуть аналоги конкурентів за найважливішими споживчими характеристиками. І якщо у загальній сукупності підприємств, що складають основу національної економіки, є значна кількість таких, що можуть виготовляти конкурентоспроможну продукцію, причому в умовах відкритих ринків, то це відразу відображається на загальній економічній динаміці – зростають надходження у бюджет за рахунок експорту такої продукції, поліпшується ситуація у суміжних галузях, зростає кількість робочих місць тощо.

Однак проведений нами аналіз діяльності тих машинобудівних підприємств Подільського регіону, які експортували свою продукцію на зовнішні ринки, показав, що переважаюча їх частина працювала для ринків країн СНД, зокрема – Російської Федерації. І після загострення політичного й економічного протистояння з цією країною експортні можливості машинобудування різко впали. Так, у 2015 р. частка машинобудування у загальному обсязі реалізації промислової продукції склала лише 6,5 %. І хоча за межі України було реалізовано в цьому році 47,4% від усього обсягу машин і механізмів, загалом це склало лише 10,3 % від загального обсягу експорту вітчизняних товарів. В цілому ж, з урахуванням випуску і реалізації транспортних засобів і оптичних приладів частка експорту усієї продукції машинобудування склала 12,5 %. У 2015 р. експорт машин та механізмів склав всього 10,3% від загального обсягу експорту товарів – на суму 3,94 млрд дол. США. При цьому експорт машин і механізмів впав майже на 30, 5 %, обсяги експорту транспортних засобів – на 54 %, оптичних приладів – на 32% (при тому, що останні займають лише 0,4% від обсягу експорту товарів). Найбільш негативний вплив на експортну спроможність машинобудівного комплексу України спричинили події на Півдні і Сході України, внаслідок чого було фактично зруйновано багато експортоорієнтованих підприємств Донецької і Луганської областей, а також Криму. Експортні втрати за рахунок цих регіонів склали 12,9 млрд дол. при тому, що загальні втрати України від зниження експорту за останні роки склали 25,2 млрд дол. І частка цих регіонів у загальному обсязі експорту українських товарів знизилась з 26,6% в 2013 р. до 10,4% в 2015 р. А в 2016 р. експорт українських товарів склав 36,4 млрд дол., що на 4,6% (або 1,8 млрд дол.) менше, ніж у 2015 р. [1].

Зважаючи на ці дані, можна стверджувати, що за збереження існуючої тенденції машинобудування відіграватиме все меншу роль у формуванні валового національного продукту і все меншу роль у технологічному оновленні вітчизняних виробничих підприємств. Науковці зауважують, що такий стан спричинений інертністю українських виробників, їх небажанням вкладати кошти у інноваційну діяльність, розвивати свою здатність створювати нові зразки високотехнологічної продукції. В Україні тільки одне із 42 підприємств продукує високотехнологічні товари, а в країнах Європи і Азії – кожне друге. Електроніка і комунікації на 95% забезпечуються імпортом, комп'ютерна й офісна техніка – більше 56%, наукові прилади – близько 50%. І лише авіакосмічна техніка розвивається переважно на своїй основі – власне виробництво забезпечує проміжне споживання у цій галузі майже на 85% [2]. Тобто статистика результатів інноваційної діяльності в Україні підтверджує той факт, що інновації досі не стали вагомим джерелом формування конкурентних переваг у промисловому секторі економіки, в тому числі машинобудуванні. І це свідчить про недостатній рівень результативності й ефективності інноваційної діяльності.

Проблема результативності інноваційної діяльності безпосередньо пов'язана з ефективністю управління людськими ресурсами. Інноваційна діяльність за своїм змістом суттєво відрізняється від діяльності, пов'язаної з виконанням поточних виробничих завдань. Вона не може бути однозначно визначеною за результатами і структурованою за стадіями, унормованою за витратами ресурсів і часу, оскільки містить багато новизни. І саме активність підприємства у створенні новизни даватиме змогу йому

зберігати своє місце на ринку, бути конкурентоспроможним у тривалому часовому періоді.

Тому, досліджуючи питання ефективності і конкурентоспроможності сучасних економічних організацій, провідні науковці підкреслюють, що в них мусять бути умови, за яких всі співробітники безперервно навчаються. На цьому наголошують, зокрема, Х. Гайсельхарт [3], Д. Гарвін [4], П. Сенге [5], Л. Стаут [6], а також багато інших, в тому числі й вітчизняних. Адже, як справедливо зауважують В. Стадник і Л. Гризовська, «зростаюча мінливість середовища господарювання часто нівелює важливість попереднього досвіду практичної діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень та виводить на перше місце здатність працівників до набуття нових знань, які формують основу нових компетенцій, накопичують інтелектуальний капітал, стають підґрунтям для генерування нових ідей, значною мірою визначаючи рівень інноваційної активності підприємства. Тому ефективне управління розвитком персоналу нині перетворюється у стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємств у всіх розвинених країнах. Водночас визнання ключової ролі інновацій у здобутті підприємствами конкурентних переваг більш чітко конкретизує проблему управління розвитком їх персоналу – для набуття таких компетенцій, щоб підприємство стало інноваційно-активним» [7, с.32]. Б. Вербер відзначає як відмітні особливості сучасних корпорацій – їх метастабільність, організаційні форми самонавчання, які забезпечують «постійну можливість «новизни» [8].

Отже, створення системи розвитку організаційного знання є важливою конкурентною перевагою сучасних підприємств. Це зумовлено [3–10] наступним:

– потребою організацій в швидкому оновленні асортименту продукції, що зумовлено зростаючою конкуренцією як кінцевих продуктів, так і ключових корпоративних компетенцій: «встигнути» за швидкістю оновлення продукції і забезпечити організації високий рівень соціально-економічної стійкості можна, лише «налагодивши» власне розширене відтворення нових знань і ключових компетенцій;

– прискоренням розвитку в корпораціях неявного знання, яке не передається; це формує ринкову унікальність корпорації і необхідну якість усього того «набору» ключових компетенцій, які потрібні їй для створення конкурентних переваг. Прискорення динаміки процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі залишає все менше шансів тим суб'єктам господарювання, хто «живиться» переважно явними знаннями, які черпаються ними із зовнішніх джерел. І хоча ринок формалізованих знань в розвитку сучасних інновацій відіграє значну позитивну роль, практика показує, що стратегічну ринкову стійкість мають ті фірми, які не купують, а самі створюють нові знання, перетворюючи їх в ключові компетенції;

– зростанням обсягу витрат, необхідних для отримання так званої «зовнішньої» освіти, яка досі є основним джерелом придбання знань і компетенцій. І послуги професійної перепідготовки кадрів, формування певних компетенцій, розробки цільових програм навчання та ін. пропонуються нині багатьма освітніми організаціями. Та навіть за умов правильного вибору нової освітньої траєкторії ніхто не може гарантувати очікуваного рівня їх якості. До того ж, й отримання спеціального, «точкового» знання в сучасних умовах є справою доволі дорогою;

– зростаючим прагненням працівників сучасних підприємств – власників інтелектуальних ресурсів – до високоефективної самореалізації. При цьому вони хочуть підвищувати рівень своїх знань і компетенцій з урахуванням специфіки їх діяльності в межах організацій, адже цим самим створюється фундамент їх кар'єрного просування. Це вимагає створення корпоративних баз знань, формування і розвитку спеціальних відділів, які створюють нові знання, залучення необхідних працівників – для створення нових знань і їх поширення в організаційному просторі.

Основним завданням системи розвитку організаційного знання є нарощування інтелектуального капіталу підприємства – через професійний розвиток персоналу. Однак можна створити організаційні умови для навчання, але не отримати бажаного результату – у вигляді нових продуктів і досконалих процесів. Очевидно, що процес навчання буде давати результати тільки тоді, коли працівники прагнутимуть до нових знань, тобто, будуть вмотивовані до професійного розвитку. Навчання не буде ефективним у разі ставлення до нього як до «покарання» або неминучої рутини для збереження свого робочого місця. Організація не може змусити співробітників самовдосконалюватися для того, щоб забезпечити інтереси власників бізнесу у ефективному ресурсоспоживанні, вони мають захотіти цього самі [11]. Але для цього в ній повинна бути створена ефективна система мотивації, прив'язана до результатів навчання. Як слушно зауважує А. Симбірцова, «необхідно створювати безперервну систему навчання, яка буде інтегрована не тільки в корпоративні стандарти, але і в мотиваційні моделі співробітників, для зацікавленості персоналу в роботі і в особистісному розвитку» [12]. Саме мотивація членів організації до розвитку забезпечить безперервність в

накопиченні і розвитку організаційного знання. Сучасні дослідники підкреслюють це в поясненні суті організації, що самонавчається. Вони характеризують її наступним чином: «іманентною якісною властивістю організації, що самонавчається є внутрішня мотивована націленість в сфері самостійного розширеного відтворення новітніх знань і ключових компетенцій на основі найбільш результативного використання творчо-трудового потенціалу всіх співробітників» [10].

У будь-якій діяльності мотивація є внутрішнім відгуком виконавця на стимули, які пропонуються менеджментом підприємства з метою винагороджування витрачених зусиль для отримання бажаних (запланованих) результатів. У своїй сукупності стимули й мотиви формують загальний мотиваційний вектор. У сфері інноваційної діяльності він має бути націленим на таке вирішення інноваційного завдання, яке відповідає стратегічним цілям підприємства та стандартам його діяльності. Зокрема, виведення на ринок продуктивних інновацій має забезпечити підприємству отримання так званого підприємницького прибутку, тобто прибутку, величина якого суттєво перевищує існуючий його рівень у сфері виробництва продуктів-аналогів. До того ж, новизна має бути належним чином захищена – щоб зберегти інноваційну монополію на той відрізок часу, коли споживча цінність нового продукту залишатиметься високою. І це даватиме змогу підприємству реалізувати стратегію зростання, або навіть наступальну стратегію – якщо інтерес до новинки виявиться високим і тривалим завдяки її унікальним властивостям.

Проте стратегічно важливими для машинобудівного підприємства є й цілі збереження ринкових позицій. Зазвичай це потребує постійного удосконалення бізнес-процесів, починаючи від технологічних їх аспектів і завершуючи збутовими або навіть організаційно-економічними. Важливо обґрунтовано підійти до такого удосконалення, проаналізувати усі його переваги і ризики. Це потребує компетенцій у сфері не лише технологічного, а й організаційного проектування, кваліфікованого дослідження зміни сукупних витрат – як операційних, так і трансакційних, оцінки ступеня компліментарності ресурсів тощо.

Концентрація необхідних знань і перехід до управління знаннями відкривають нові високоефективні шляхи до вирішення різного роду інноваційних завдань і це може суттєво вплинути на результативність і ефективність інноваційної діяльності. Однак для того, щоб забезпечити постійний розвиток організаційного знання, необхідна копітка й цілеспрямована робота для формування у внутрішньому просторі підприємства таких організаційних цінностей, які б забезпечили його перехід у режим самонавчання.

Доцільно погодитись із твердженням Б. Саліхова і І. Саліхової, які підкреслюють, що сучасне підприємство мусить забезпечувати свою «когнітивну самодостатність». Це означає, що розвиток персоналу повинен охоплювати такий комплекс набуття працівниками нових знань, який, в свою чергу, стане основою для створення нових знань – для задоволення актуальних потреб самого підприємства. Цим забезпечуватиметься «відтворювана єдність процесів продукування неявних знань, їх формалізації і поширення з подальшою об'єктивацією в кінцеві споживчі товари» [10]. Тобто підприємство власними силами має здійснювати відтворювальний цикл новітніх знань для розвитку ключових компетенцій, необхідних для реалізації нових проектів в контексті стратегії економічного зростання. Це забезпечується, в першу чергу, високорозвиненим лідерським капіталом, який забезпечує характеризується релевантною «лідерською мережею». Ключовою управлінською компетенцією є «когнітивне лідерство». Це лідерство проявляється в умінні швидше за інших помітити певні тенденції в розвитку споживчих переваг, оцінити їх перспективи і зуміти організувати роботу зі створення нових бізнес-процесів. Сучасний лідер мусить здійснювати майєвтику, тобто «проявляти», виводити «на світло» неявні знання, що знаходяться в головах співробітників.

Авторська позиція полягає в тому, що така «когнітивна самодостатність» може бути досягнута, якщо в основу розвитку організаційного знання покласти концепцію Total Quality Management (TQM). Ця концепція опирається на ідею постійного вдосконалення рівня якості роботи за усіма стадіями створення споживчої цінності (так звана «петля якості»). Використання підходів TQM для побудови організаційного простору самонавчання забезпечуватиме високі адаптивні властивості підприємства, оскільки:

- міститиме аналітичну складову дослідження причин виникнення проблем у діяльності підприємства;
- включатиме навчання груповим та індивідуальним методам обґрунтування і прийняття рішень, подолання індивідуального опортунізму;
- передбачатиме механізм обміну знаннями між структурними одиницями підприємства, накопичення знань і формування колективного знання;

– формуватиме навички ініціативності і самостійності у прийнятті і реалізації рішень щодо здійснення інноваційних змін;

– включатиме ефективні мотиваційні інструменти набуття нових знань і подолання опору змінам.

Отже, розвиток організаційного знання за підходами TQM націлюватиме працівників на досягнення індивідуальної досконалості у своїй діяльності в поєднанні із ініціативністю, колективним навчанням і системним мисленням. За рахунок цього підприємство може стати самодостатнім, здатним створювати знання для власних потреб і ефективно його використовувати.

**Висновки.** Стратегічними цілями вітчизняних промислових підприємств є інтегрування у світовий економічний простір на правах виробника конкурентоспроможних товарів. Це можливо лише на основі цілеспрямованої і систематичної інноваційної діяльності, що особливо актуально для машинобудівного комплексу України. Аргументовано, що підвищити результативність і ефективність інноваційного процесу можна за допомогою створення системи розвитку організаційного знання, в основу якого доцільно покласти підходи й принципи TQM. Це алгоритмізуватиме інноваційний пошук і націлюватиме працівників на досягнення індивідуальної досконалості в поєднанні з системним мисленням. За рахунок цього можна досягти когнітивної самодостатності і більшої результативності інноваційної діяльності підприємства.

### Література

1. Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tszt/tszt\\_u/tszt\\_0113\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tszt/tszt_u/tszt_0113_u.htm) (Дата звернення 29.03.2017);
2. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1 (8). – С. 19–25.
3. Гайсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке / Х. Гайсельхарт. – Калуга : Духовное познание, 2004. – 264 с.
4. Гарвин Д. Создание обучающейся организации. Управление знаниями / Гарвин Дэвид ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 50–83.
5. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – Москва : Олимп-Бизнес, 1999. – 384 с.
6. Стаут Л.У. Управление персоналом: Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут ; пер. с англ. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2009. – 536 с.
7. Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 197 с.
8. Вербер Б. Новая энциклопедия Относительного и Абсолютного знания / Б. Вербер. – М. : Gelios Publishing House: Рипол Классик, 2010. – 592 с.
9. Gardner H. A multiplicity of intelligences: In tribute to Professor Luigi Vignolo. URL: <http://www.howardgardner.com/Papers/documents/T-101%20A%20Multiplicity%20REVISED>.
10. Салихов Б.В. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Финансы и кредит. – 2015. – № 8. – С. 48–60.
11. Стадник В.В. Мотиваційні вектори ресурсоспоживання за стадіями життєвого циклу підприємства / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3, т. 1. – С. 7–10.
12. Симбирёва А. Л. Внутрифирменное обучение [Электронный ресурс] / А. Л. Симбирёва . – Режим доступа : <http://www.hr-hunter.com>.

Надійшла 02.11.2016; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.