

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпровський державний
агарно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Ефективна економіка № 7, 2017

УДК 338.334:339.56

M. V. Поляков,

к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки,

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ, ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМ

M. V. Polyakov,

PhD in Economics, Associate Professor of International Economics Department,

National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS, MAIN DIRECTIONS AND MECHANISM

Уточнено сутність та узагальнено теоретико-методологічні засади управління знаннями у міжнародних компаніях. Виокремлено особливості та напрями управління знаннями у таких компаніях, а також типи стратегій у сфері знань. Роз'яснено засади побудови системи управління знаннями та основні елементи механізму реалізації.

Knowledge management theoretical and methodological fundamentals in international companies are generalized and its essence is specified. Knowledge management features and directions in such companies, as well as types of strategies in the knowledge field, are included. The fundamentals of knowledge management system building and the implementation mechanism main elements are explained.

Ключові слова: економіка знань, управління знаннями, міжнародні компанії, інформаційно-комунікаційні технології, система управлінні знаннями.

Keywords: knowledge economy, knowledge management, international companies, information and communication technologies, knowledge management system.

Постановка проблеми. Економіка знань сьогодні розуміється як майбутня господарська парадигма, більш високий рівень розвитку національних господарств. Цей термін означає структурні зміни економіки, становлення нових виробничих систем, зростання рівня технологій та значущості людського капіталу, а також зміну умов господарювання, пов'язану з інформатизацією та інтелектуалізацією. Звісно, підвищується роль науки і освіти, тому що знання стають найбільш важливим ресурсом.

Міжнародні компанії, діючи у максимальному та глобальному конкурентному середовищі, повинні бути в авангарді прогресу знань, що дозволяє їм забезпечувати конкурентні переваги за рахунок інновацій та ефективне управління (під міжнародними компаніями ми розуміємо транснаціональні та багатонаціональні корпорації як частину міжнародного бізнесу). Тому для міжнародних компаній особливо актуальною стає проблематика управління знаннями (УЗ).

В останні роки спостерігається зростання уваги науковців та практиків до УЗ на підприємствах. Однак дослідження цих питань стосовно міжнародних компаній є фрагментарними та охоплюють лише вивчення прогресивного досвіду (практик), не враховуючи інтернаціональну сферу діяльності та особливості структури й управління. Тому важливим науковим завданням є розробка теоретико-методологічних засад, визначення напрямів, механізму та інших функціональних особливостей УЗ у міжнародних компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи дослідження економіки знань і практичних розробок в якісно нових умовах господарювання закладені в роботах таких українських і західних вчених, як: О. Амоша, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Годін, П. Друкер, Г. Іцковіц, Б.-А. Лундвалл, Ф. Махлуп, Дж. Мокір, Дж. Стігліц, Л. Федулова, Д. Форай, І. Ханін, М. Якубовський та ін. Дослідженням міжнародних аспектів становлення економіки знань присвячені роботи: Дж. Джессона, Дж. Джохансена, Д. Ернста, Д. Лук'яненка, Б. Олсена, Дж. Робертса, А. Філіпенка, Д. Харта, П. Шихана та ін.

У контексті заявленої теми хотілося б звернути увагу на ряд досліджень. Насамперед, потрібно розуміти, що у сучасній економіці знання стають головним стратегічним ресурсом підприємств (О. Шевчук [1]), особливо для розробки інновацій, підвищення конкурентоспроможності та ефективного управління. У зв'язку з цим актуалізується проблематика УЗ. Воно представляється як невід'ємна складова управління сучасного підприємства, особлива конкурентна перевага (М. Руденко, В. Криворучко [2]), самостійний процес (Ю. Вовк [3], В. Томах [4]). Одним з головних завдань стає формування системи УЗ підприємства (Д. Ріпка [5]).

У даній статті пропонується розглянути досить складну та різноманітну проблематику УЗ стосовно міжнародних компаній. Це зумовлено суттєвими, на нашу думку, особливостями такого управління на міжнародному рівні, у межах особливих інституціональних корпоративних структур. До економіки знань сьогодні реально переходят розвинені країни, однак це має проекції на все світове господарство та окремі риси цієї парадигми виникають і в країнах, що розвиваються. Тим більше, сfera знань швидко глобалізується. Це ілюструється процесами становлення Інтернет-економіки, виникненням індустрії обробки даних, глобалізацією освіти і науки, зокрема, інтенсивною інтернаціоналізацією НДДКР, розвитком онлайн освіти, всіх форм міжнародного науково-технічного обміну. По суті, виникає глобальне середовище знань, одним з головних акторів якого стають міжнародні компанії, наприклад, як суб'єкт інноваційного розвитку у світовій економіці (Д. Погрібний [6]). Виклики у сфері УЗ, що виникають у міжнародних компаній, досліджено у роботах В. Калкана [7]. Н. Гудман звертає увагу на особливості УЗ, які пов'язані з тим, що міжнародні компанії стають глобальними [8]. Зокрема, це стосується УЗ у міжнародному трансфері технологій, який займає велике місце у діяльності міжнародних компаній (Н. Нахар, З. Аль-Обайді, Н. Худа [9]). Основні аспекти позитивного впливу міжнародних компаній на розвиток економіки, пов'язані із розвитком людських ресурсів та соціальною відповідальністю, досліджені у роботі [10].

Проведений аналіз наукових праць вітчизняних та іноземних вчених у сфері УЗ у міжнародних компаніях показав недостатнє узагальнення певних теоретико-методологічних засад, розробленість основних завдань та заходів. Недостатньо досліджені особливості формування системи УЗ у міжнародних компаніях та механізм здійснення такої управлінської діяльності. Це зумовило вибір теми статті та окреслило коло питань, що розглянуті.

Постановка завдання: узагальнити теоретико-методологічні засади УЗ у міжнародних компаніях; визначити особливості та напрями УЗ у таких компаніях, а також основні елементи механізму його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. З переходом до економіки знань з'являються нові модальності в усіх сферах управління (персоналом, фінансами, виробництвом та ін.), пов'язані з необхідністю більш ефективного отримання та використання знань, тому УЗ стає самостійним напрямком і видом управлінської діяльності. Його пропонується розглядати як новий напрямок міжнародного менеджменту. Це обумовлено переважанням інноваційного типу конкуренції на світових ринках та активізацією діяльності корпорацій в сфері знань, зокрема розвитком співпраці з науковою, збільшенням обсягу міжнародного трансферу знань, а також зміною стратегій та моделей інноваційної діяльності. У своїй діяльності компанії стикаються з численними проблемами, які вимагають спеціального УЗ. Наприклад, це стосується розробки інновацій, отримання необхідних знань, досягнення продуктивності використання знань, підвищення ефективності інтелектуальної праці та НДДКР. УЗ є особливо важливим, якщо мова йде про розробку великих інновацій, які вимагають великих витрат, складної роботи над «проривним» досягненням.

У провідних світових компаній (IBM, Apple, Microsoft, Google, Ford Motor Company та ін.), які переважно займаються міжнародним бізнесом, УЗ вже кілька десятиліть відноситься до ключових компетенцій, є елементом системи управління та частиною організаційної культури, а часто й атрибутом бренду. Пошук ефективних підходів в УЗ ведеться постійно, що проявляється, перш за все, в побудові різних інформаційних архітектур, розробці спеціальної політики, яка охоплює персонал, технології, партнерів, клієнтів.

Під УЗ потрібно розуміти цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань в компанії. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу.

Сучасне розуміння УЗ обмежується представленням його як підвищення рівня обізнаності персоналу, зводиться до інформатизації. Ми хочемо подолати це обмежене розуміння та зв'язати УЗ із забезпеченням ефективної роботи з науковими знаннями. УЗ включає роботу з різними інформаційними ресурсами, в тому числі науково-технічною інформацією, та обробку даних, тому зв'язок з інформатизацією та інтелектуалізацією є прямим. УЗ слід розуміти як: 1) комплексну функцію по відношенню до всіх видів робіт, яка спрямована на те, щоб вони здійснювалися раціонально; 2) здійснення комплексу заходів у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що стосуються отримання, зберігання, поширення та використання знань; 3) дисципліну (розділ управління) з відповідним предметом, охоплюючи питання ефективного застосування людського капіталу та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Необхідно акцентувати увагу на тому, що сучасне УЗ відноситься до системного процесу, підтримуваного ІКТ, та орієнтовано на генерування інновацій. УЗ стосується не тільки процесів, пов'язаних з отриманням і використанням знань, а й усіх бізнес-процесів і складових потенціалу компаній.

Слід зазначити, що в сучасних компаніях, які більш інноваційні та орієнтовані на роботу зі знаннями, виникають спеціальні рутини, середовище з інтенсивною комунікацією та передачею знань, нове розуміння людського, соціального та інформаційного капіталу. Компанія стає інститутом колективного прогресу, який виконує знання. УЗ включається в

досягнення основних цілей компанії та потрапляє в область стратегічного управління.

З теоретико-методологічної точки зору необхідно структурувати спеціальні цілі (генерування інновацій на основі використання останніх досягнень науки і техніки; максимізація створюваної цінності та продуктивності використання ресурсів; підвищення ефективності процесів отримання та використання знань; створення стійких конкурентних переваг компанії), завдання (розвиток здібностей генерування та абсорбції знання; реалізація інноваційного потенціалу компанії; формування внутрішньофірмового середовища, що сприяє інтенсивній інтелектуальній діяльності; нарощування інтелектуальних ресурсів; впровадження нових та оптимізація існуючих бізнес-процесів та ін.) і заходи (впровадження нових форм і моделей організації робіт; вдосконалення системи управління НДДКР, впровадження механізму імпорту знання; розробка інноваційної політики та системи планів; впровадження інформаційних інструментів; організація потоків передачі знань; зовнішній моніторинг та ін.) УЗ. Дані цілі, завдання та заходи охоплюють реалізацію всіх функцій менеджменту в сфері знань.

УЗ має базуватися, перш за все, на філософії, в тому числі: теорії М. Поланьї, квазіфізичному підході М. Мамардашвілі, вченні В. Вернадського. Також прямо застосована методологія вертикальної інтеграції знань І. Хайніна та М. Борматенко, яка дозволяє зв'язати філософію, науку та практику, тобто вносити глибинні зміни, починаючи зі світогляду людини. Теоретичну базу УЗ формують: теорія підприємництва, фірми, конкурентоспроможності, інституціоналізм, мікроекономічна теорія управління знаннями, теорії перетворення знань, отримання нових знань, концепція організації, яка навчається, компанії, заснованої на знаннях, концепція «потрійної спіралі». Також використовуються загальнонаукові та спеціальні методи пізнання.

Для вдосконалення методології УЗ в міжнародній компанії пропонується виокремлювати:

- основні категорії УЗ (знання, процеси, нематеріальні активи, конкурентні переваги, інформаційні інструменти, інтелектуальні ресурси, інноваційний потенціал та ін.);

- види управління (проактивне, адаптивне, системне, соціальне та ін.);

- принципи УЗ (свобода творчості; максимально вільна циркуляція знань; облік специфічних потреб людини; стратегічна спрямованість; облік нелінійності розвитку знань; різноманітність та гнучкість моделей; партисипативність та ін.);

- базові підходи (з метою безпеки, з метою продуктивності, з метою лідерства та новаторства; суб'єктно-, об'єктно-, проблемно-, процесно-, ресурсно-орієнтований; централізоване та децентралізоване управління; плановий, реакційний, компетентнісний, ринковий, інтуїтивний, заснований на лідерстві, конкурентний, консультаційний, самоусунення та ін.);

- складові (плані, інститути, процедури, методології та методики, оцінка знань, методи управління, інформаційні інструменти) та напрямки (управління НДДКР, вдосконалення інформаційних інструментів, управління інтелектуальними ресурсами, розвиток людського капіталу та ін.) УЗ;

- ключові процеси, що проводяться на рівні дочірніх компаній та всієї корпорації, тобто на міжнародному рівні (генерування або покупка знань, передача, використання; організація робіт, координація, планування, моніторинг, аудит і контроль, мотивація, оцінка ефективності).

Головним об'єктом впливу в УЗ є людина, а саме окремі працівники та різні соціальні групи (колективи, відділи, спільноти). Також потрібно враховувати особливості різних видів знань, окремо розглядаючи знання для інноваційної діяльності, в тому числі фундаментальні наукові знання. У діяльності компаній слід враховувати такі ознаки класифікації знань: важливість; період використання; спосіб, час і місце виникнення; захист власності; носій; рівень новизни. В окрему категорію можна також виділити організаційні знання як сукупність уявлень про роботу компанії, її структуру, організацію, культуру, тобто знання, необхідні для інтерпретації внутрішньої інформації.

Специфіка УЗ в міжнародних компаніях полягає в наступному. По-перше, необхідно враховувати географію виникнення та використання знань, що породжує просторовий аспект УЗ. У зв'язку з цим виникає поділ повноважень головної та дочірніх компаній в стратегічному УЗ, управління потоками знань, розподіл технологій, способи управління процесами в підрозділах тощо. Знання виникають локально та міжнародній компанії необхідно організовувати їх, що пов'язано з рішенням великого спектра організаційних, стратегічних, процесуальних, тимчасових, фінансових та інших питань. По-друге, міжнародні компанії стають суб'єктом технологічного трансферу, де виникають завдання, наприклад, управління технологічним розвитком зарубіжних виробництв, координації НДДКР, максимізації прибутку від поширення технологій. По-третє, в міжнародних компаніях виникають особливі багатонаціональне середовище та культура, але при цьому діють єдині інститути та системи, що забезпечують роботу зі знаннями. Географічна віддаленість та ментальні відмінності вимагали відповідних інституціональних та організаційних підходів та інструментів для постійних комунікацій та інформаційного обміну. Зняті фізичні бар'єри простору допомогли ІКТ. По-четверте, міжнародні компанії мають специфічне зовнішнє середовище, яке вибудовується навколо кожного підрозділу в різних країнах. Це середовище охоплює компанії-партнери, університети та індивідуальних вчених, а головним його компонентом стають бізнес-комунікації. В результаті виникає особливий ефект корпоративного навчання з численними джерелами знань, постійним та інтернаціональним характером навчання. По-п'яте, міжнародні компанії накопичують та інтегрують інтелектуальні ресурси, фрагментовано розташовані в різних країнах. З огляду на вищесказане, практика УЗ в міжнародних компаніях завжди специфічна не тільки з точки зору віддаленості, але й щодо масштабів, різноманітності дій в різних країнах.

В УЗ в міжнародних компаніях домінував глобальний підхід, який охоплює всі види знань, ресурсів та країни. Його характеристики представлені на рис. 1.



Рис. 1. Характеристика глобального підходу до УЗ в міжнародній компанії

«Науковість» веде до перетворення компанії та її структури, що супроводжується впровадженням методик УЗ та реїнжинірингом процесів. Проведений аналіз дозволив встановити тісний зв'язок УЗ з таким напрямками та різновидами менеджменту як: стратегічний, інноваційний, інформаційний, виробничий і технологічний, проектний, менеджмент у сфері безпеки, управління людськими ресурсами, нематеріальними активами (НМА), маркетингом, ризиками, якістю. Кожен напрямок пов'язаний з УЗ в частині отримання та використання знань, але, з іншого боку, кожен напрямок включає УЗ як складову. Тому можна говорити про виникнення інтегрованого, інклузивного підходу до УЗ.

Основні проблеми та бар'єри УЗ в міжнародних компаніях аналогічні національним компаніям (ресурсні обмеження, низька якість людського капіталу, слабке сприйняття змін та ін.). У той же час середовище діяльності міжнародних компаній є більш динамічним. Додаткові складнощі породжують підвищена невизначеність, велика кількість проектів, опір корпоративної бюрократії, відсутність загального розуміння та культурні відмінності. Хотілося б звернути увагу на важливість комунікаційного фактору, що обумовлено природою знань.

УЗ ґрунтуються на спеціальній стратегії, яка передбачає розвиток і використання інтелектуальних ресурсів та інноваційного потенціалу компанії, визначає технічні та організаційні ініціативи у використанні активів знань. В рамках стратегічного УЗ компанія, перш за все, здійснює вибір між самостійним генеруванням знань (користуючись різними режимами виробництва знань в різних галузях) та їх придбанням за рахунок покупки, а також поєднання цих шляхів.

Ми пропонуємо фокусувати увагу на двох підходах розгляду типів стратегій міжнародних компаній в сфері знань: 1) глобалізована та локалізована; 2) випереджальна та наздоганяльна. Ці типи стратегій можуть бути представлені матрично, що дозволяє зрозуміти їх поєднання на практиці. У сучасних провідних компаній переважають глобальні випереджальна та наздоганяльна стратегії, орієнтовані відповідно на лідерство або утримання позицій в світовому масштабі. Тип стратегії в сфері знань по-різному взаємопов'язаний з утриманням інвестиційної, інноваційної, кадрової, маркетингової, виробничої, інформаційної, політики компанії.

Слід виділити такі моделі УЗ: 1) за специфікою міжнародних операцій в сфері знань: глобальна та мультинаціональна; 2) за спрямованістю УЗ: за галузями знань, продуктова (товарна, товарно-маркетингова), проектна, територіальна, процесна та структурна. Кожна модель дозволяє створювати відповідні напрямки дій, охоплюючи всі функції управління.

До УЗ всередині компанії повинні залучатися всі суб'екти: вище керівництво, менеджери середньої ланки, менеджери низового рівня, співробітники (виконавці). Також в міжнародній компанії слід розділяти рівні головної та дочірніх компаній, між якими відбувається розподіл стратегічних і тактичних аспектів (централізація та децентралізація).

Основними напрямками УЗ в міжнародній компанії є: 1) отримання знань (взаємодія з великою кількістю джерел в міжнародному середовищі, інтернаціональні НДДКР); 2) забезпечення інноваційної діяльності (управління інноваційною діяльністю на міжнародному рівні, в тому числі створення спеціальних інформаційних платформ); 3) впровадження передових технологій у виробництво (управління технологічним розвитком в умовах глобалізації); 4) розвиток людських ресурсів (навчання співробітників в різних країнах, створення відповідних засобів та механізмів); 5) формування середовища для застосування та розвитку знань (розвиток організаційної культури, забезпечення міжнародних взаємодій); 6) нарощування НМА (політика розвитку НМА, охоплюючи зарубіжні підрозділи); 7) узагальнення колективних знань, зберігання та передача знань (циркуляція та накопичення знань на рівні міжнародної компанії); 8) управління спільнотами інтенсивних знань (формування та забезпечення роботи спільнот на рівні міжнародної компанії); 9) моніторинг (формування системи внутрішнього та зовнішнього моніторингу міжнародної компанії).

Однією з головних задач, яка вирішується в рамках УЗ є перевага інтерналізації або екстерналізації процесів отримання знань. Кожен шлях має свої переваги й недоліки, ключові процеси. Перевага інтерналізації/екстерналізації істотно залежить від структури галузі, розміру та потенціалу компанії. При перевазі екстерналізації важливими проблемами стають пошук, оцінка та збір знань, а також організація роботи з великою кількістю зовнішніх їх джерел. Це вимагає системи моніторингу, розгалуженої мережі співпраці з університетами, методик для швидкої оцінки, адаптації та освоєння знань, договірної бази. Інформаційний та комунікаційний аспект екстерналізації може повністю забезпечуватися за рахунок ІКТ. Ефективне отримання і використання знань в рамках інтерналізації знань вимагає рационалізації ресурсів та організації колективної роботи.

УЗ не може здійснюватися виключно технократично, воно практично завжди буде соціальним, що в міжнародних компаніях набуває своїх освітливостей. Це вимагає виділення широкого кола соціальних питань УЗ (стимулування творчості, розвиток соціального капіталу, організація відносин наставництва, проектування соціальних інститутів, контроль компетенції, підготовка кадрів, стимулування самоорганізації та ін.). З огляду на інтенсифікацію роботи зі знаннями

необхідно вдосконалення організаційної культури в частині: роботи творчих колективів, формування внутрішніх та зовнішніх спільнот інтенсивних знань; впровадження нових корпоративних інститутів; розвитку відповідальності, ініціативності та дисципліни; стимулювання лідерства; обмін неявними знаннями та ін.). На перетині УЗ та кадрової політики виробляються форми та методи мотиваційного управління в сфері знань, а також підтримки внутрішнього підприємництва (самостійних НДДКР співробітників, раціоналізаторства, внутрішні венчури). Також на стику УЗ, кадрової політики та загального управління формується система так званих ключових показників ефективності (KPI), наприклад: показники результативності, витрат, інтенсивності, продуктивності та ін. Розробка спеціальних KPI в сфері знань є окремою проблемою УЗ.

Міжнародні компанії стикаються з проблемою оптимізації технологічної політики, охоплюючи використання технологій в різних країнах. В умовах глобалізації виникає проблема забезпечення синхронного технологічного розвитку всіх підрозділів, поширення технологій з отриманням максимальної зміни ринкових позицій. У зв'язку з цим, виникає ряд завдань: таргетування та розробка нових технологій; швидке впровадження технологій в масштабах корпорації; нарощування іноземних інвестицій в технології; навчання персоналу; захист інтелектуальної власності; міжнародний трансфер технологій. Все це охоплено УЗ.

Особливим напрямком є міжнародний трансфер технологій, ефективність якого є складною проблемою. Тому в рамках УЗ створюється інтегрований та організований набір рішень, домовленостей, механізмів та заходів, пов'язаних з наданням технологій між компаніями. Прикладний характер технології вимагає додаткової комунікації. Тому охоплені не тільки формальні, а й неформальні взаємодії, які необхідні для передачі неявних знань, незахищених ноу-хау, формування навичок в процесі впровадження та на початкових етапах використання технології. Періодичний або постійний трансфер технологій вимагає спеціального планування, організації та забезпечення.

УЗ в міжнародних компаніях має великий зовнішній аспект, який охоплює всі види зовнішньої співпраці та абсорбції знань. Це направлено на своєчасне, швидке отримання нових знань за можливості з мінімальними витратами за рахунок оптимального поєднання різних джерел знань, а також за необхідності з найом фахівців. Міжнародні компанії співпрацюють з приватними фірмами, університетами, науковими інститутами, органами влади в різних країнах. В результаті утворюються різноманітні інтернаціональні «спіралі» отримання знань в рамках інтересів корпорацій. Абсорбція нових знань із зовнішнього середовища здійснюється в платних або безкоштовних формах. Окремою проблемою в цьому є виявлення джерел релевантних знань та пошук фахівців.

Співпраця та багато видів абсорбції засновані на науковій комунікації, якою в ЕЗ стає компанія. В рамках такої комунікації просуваються наукові ідеї, гіпотези, теорії. Форми та канали комунікацій різні, вони існують у науковому секторі або створені самою компанією. Міжнародні компанії включаються в наукові співтовариства різних країн.

У межах зовнішньої співпраці міжнародні компанії можуть використовувати модель аутсорсингу для отримання знань. Це можуть бути постійні або періодичні відносини з університетами, а також малими та середніми підприємствами, що спеціалізуються на НДДКР. Найчастіше за рахунок аутсорсингу компанії отримують знання, що стосуються певних територій (країн, національних регіонів) та місцевих проблем.

Важливою передумовою УЗ є оцінка його ефективності, що охоплює як внутрішній, так і зовнішній аспекти. Напрямками оцінки внутрішньої ефективності УЗ є: результативність роботи зі знаннями; рентабельність використання та збільшення нематеріальних активів; визначення вузьких місць; продуктивність людей в роботі зі знаннями; виявлення драйверів продуктивності; оцінка результативності заходів УЗ та ін. Зовнішня ефективність ділиться на два напрямки: 1) загальні фінансово-економічні результати роботи компанії, 2) результативність дій у зовнішньому середовищі в сфері отримання та використання знань. Це характеризується продажом патентів, ліцензій, інноваційною продукцією, збільшенням капіталізації.

Політика в сфері НМА є окремою проблемою та залежить від галузі, виду компанії, ринкової кон'юнктури. Говорячи про нарощування НМА за рахунок знань, необхідно сфокусувати увагу не тільки на отриманні знань за рахунок покупки або НДДКР, а й на вдосконаленні процесу управління цією частиною активів. Такий процес у міжнародних компаній може бути централізованим в головній компанії або децентралізованим по країнам присутності. Від цього залежать і підходи в управлінні, і механізми розвитку НМА. Оперування з НМА прив'язується до світового та різних національних ринків. Для оцінки НМА на рівні всієї міжнародної компанії може бути запроваджений спеціальний барометр, що охоплює показники зростання, НДДКР, інновацій, ефективності, ризиків.

У внутрішньому середовищі компанії керівництво балансує між стандартизацією та вільною адаптацією персоналу, кожна з яких має свої переваги. Стандарти надають економію та уніфікацію, але не можуть охопити всіх аспектів та ситуацій. Довільна адаптація об'єктивно необхідна, але несе в собі великі можливості та ризики. Основними міжнародними стандартами у сфері УЗ є: ISO 9001:2015, ISO/TR 13054:2012, ISO/CD 30401 (в розробці), Oslo Manual, Frascati Manual, Canberra Manual, PAS 2001:2001.

У сучасних міжнародних компаніях в сфері УЗ переходять до системного підходу та формування системи управління знаннями (СУЗ). СУЗ є багаторівневою, її можна уявити як «конвеер» по роботі зі знаннями, що гармонійно поєднує матеріальні, людські, інформаційні ресурси для досягнення загальної ефективності процесів отримання та використання знань. Найважливішою особливістю побудови СУЗ є адаптація до просторової віддаленості дочірніх компаній за рахунок інститутів, організаційної культури та ІКТ.

Основними принципами створення СУЗ в міжнародних компаніях є: орієнтація на глобальний простір дій та міжнародні джерела отримання знань; адаптація організаційної структури та персоналу компанії; поєднання різних підходів в управлінні знаннями в конкретних умовах; поєднання універсальних та спеціальних (до дочірніх підприємств, ринків, галузей знань) методик оцінки знань та ефективності їх використання. СУЗ об'єднує інституціональний, процедурний, організаційний, людський, інформаційно-комунікаційний компоненти та покликана: генерувати нові бізнес-процеси в сфері

отримання та використання знань; створити сприятливе середовище для інтелектуальної, творчої діяльності персоналу, розробки та реалізації інновацій забезпечити інституціональну, культурну та мотиваційну «настройку» колективу на інтенсивну роботу в сфері знань, розвиток інтелектуальних ресурсів.

СУЗ має всі властивості інституційних та соціальних систем. Для міжнародних компаній важливі такі властивості, як: ієрархічність, поліцентричність, просторова адаптивність, диференціація, самоорганізація, інтегрованість, інтерактивність, самоорганізація, синергічність, альтернативність конфігурації, гармонійність. У мінливих умовах СУЗ може породжувати часто нестандартні елементи, яких бракує. Основними підсистемами СУЗ є: 1) підсистема методології (розробка концепцій, моделей організації, стратегії, методологій, методик, методів роботи); 2) підсистема отримання знань, охоплюючи абсорбцію, зовнішнє придбання та співробітництво, проведення НДДКР; 3) підсистема використання знань, включаючи організацію інноваційних процесів, генерування ідей, формування необхідної бази знань; 4) підсистема розвитку людських ресурсів (навчання, наставництво, професійний розвиток); 5) підсистема інфраструктури (зберігання знань, ІКТ, організаційні ресурси).

«Ядром» СУЗ є механізм УЗ, основні елементи якого представлені на рис. 2.



Рис. 2. Основні елементи механізму УЗ в міжнародній компанії

Висновки. УЗ потрібно розуміти більш широко, ніж інформатизацію, однак враховувати системне значення ІКТ. Пропонується узагальнити теоретико-методологічні засади УЗ (цілі, завдання, заходи, категорії, види управління, принципи, базові підходи, складові, ключові процеси). Міжнародні компанії мають суттєві особливості в УЗ (просторовий аспект, багатонаціональне середовище, зовнішнє середовище тощо), переважно використовують глобальний підхід, можуть мати різноманітні типи стратегій у сфері знань та моделей УЗ. Широкий спектр напрямів та складність УЗ у міжнародній компанії потребує створення спеціальної системи та механізму реалізації.

Література.

1. Шевчук О.А. Знання – як основний стратегічний ресурс підприємства / О.А. Шевчук // Технологический аудит и резервы производства. – 2013. – №2/2(10). – С. 46-49.
2. Руденко М.В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М.В. Руденко, В.О. Криворучко // Економіка та держава. – 2016. – №4. – С. 74-78.
3. Вовк Ю.Я. Процесс управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343-352.
4. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості / В.В. Томах // Проблеми економіки. – 2014. – №2. – С. 161-166.
5. Ріпка Д.О. Формування системи управління знаннями підприємства / Д.О. Ріпка // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – № 22 (119). – С. 37 – 39.
6. Погрібний Д.І. ТНК як суб’єкти інноваційного розвитку в світовій економіці / Д.І. Погрібний // Право та інноваційне суспільство. – 2014. – №1 (2). – С. 12-21.
7. Kalkan V.D. Knowledge Management Challenges For Global Business / V.D. Kalkan // International Business & Economics Research Journal. – 2005. – Vol 4, №. 10. – P. 19-28.
8. Goodman N.R. Knowledge Management in a Global Enterprise [Електронний ресурс] / N.R. Goodman // Режим доступу: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2014/12/Knowledge-Management-in-a-Global-Enterprise>.
9. Nahar N. Knowledge Management in International Technology Transfer / N. Nahar, Z. Al-Obaidi and N. Huda / In D.F. Kocaoglu, T.R. Anderson, D.Z. Milosevic, T.U. Daim, K. Niwa, T.R. Gulledge, C. Kim & H. Tschirky (Eds.) Technology Management in the Knowledge Era. – Oregon, 2001. – pp. 355-364.
10. Polyakov M.V. Positive impact of international companies on development of knowledge economy / M.V. Polyakov // Problems and Perspectives in Management. – 2017. – Vol. 15, Iss. 2. – P. 81-89.

References.

1. Shevchuk, O.A. (2013), “Knowledge - as the main strategic resource of the enterprise”, *Tehnologicheskij audit i rezervy proizvodstva*, vol. 2/2(10), pp. 46-49

2. Rudenko, M.V. and Kryvoruchko, V.O. (2016), "Knowledge management as a competitive advantage of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 74-78
3. Vovk, Yu.Ya. (2013), "Enterprise knowledge management process and its features", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainer*, vol. 23.17, pp. 343-352.
4. Tomakh, V.V. (2014), The knowledge management process essence of industry enterprises, *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 161-166
5. Ripka, D.O. (2011), Enterprise knowledge management system formation, *Upravlinnia rozvytkom: zb. nauk. robit* [Development management: scientific papers publication], Kharkiv, Ukraine, vol. 22(119), pp. 37-39.
6. Pohribnyj, D.I. (2014), "TNCs as innovative development subjects in the world economy", *Pravo ta innovatsijne suspil'stvo*, vol. 1(2), pp. 12-21.
7. Kalkan, V.D. (2005), "Knowledge Management Challenges For Global Business", *International Business & Economics Research Journal*, vol. 4, № 10, pp. 19-28.
8. Goodman, N.R. (2014), "Knowledge Management in a Global Enterprise", *TD Magazine*, [Online], available at: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2014/12/Knowledge-Management-in-a-Global-Enterprise>.
9. Nahar, N. Al-Obaidi, Z. and Huda, N. (2001), "Knowledge Management in International Technology Transfer", *Technology Management in the Knowledge Era*, Oregon, USA.
10. Polyakov, M.V. (2017), "Positive impact of international companies on development of knowledge economy", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 15, Iss. 2, pp. 81-89.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2017 р.



bigmir.net

1514

1045

[Вгору](#)

ТОВ "ДКС Центр"