

5. Fukuyama F. Social Capital and Civil Society. The Institute of Public Policy. George Mason University. October 1, 1999.
6. Porter M. Competitive advantage of nations. 2000. P. 21.
7. B.Wixted. Cluster complexes: A Framework for Understanding the Internationalisation of Innovation Systems. Simon Fraser University – Centre for Policy Research on Science and Technology. October 2006. Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/846>. MPRA Paper No. 846. November 16, 2006. P.9.

*V. Zakharchenko, A. Bondarenko*

**Odessa national university named after I. I. Mechnikov**  
**Study of the efficiency of the production cluster**

The purpose of this article is to review the main factors of competitiveness and justify the benefits of the cluster for each company.

The author proves that clusters as a new form of organization of production in the global economy is concentrated by geography group of related companies that are competitors, but are working together.

In order to disclose the nature of microeconomic efficiency of the cluster in the article used a diamond competitiveness M. Porter, describing the supply as a set of key factors - these include skilled labor, infrastructure, capital and non-key - raw materials and unskilled labor. The author examined the specificity of the interaction of each of the elements of the cluster.

In this connection the author considers it appropriate to consider the four fundamental forces of the market to justify the effectiveness of the cluster compared to individual firms. This effect of clustering is an important competitive advantage and gaining more and more valuable in a knowledge economy.

The results allowed to conclude that the purchase of goods and services through the cluster is the most convenient and profitable for the buyer, which is clearly evidenced by the history of cluster success. Thus, a cluster is a successful market mechanism.

**cluster, competitiveness, enterprise, demand, supply, advantages**

Одержано 15.04.13

**УДК 658.012.32**

**Л.В. Ширяєва, проф., д-р екон. наук**  
*Одеський національний морський університет*

**Н.В. Захарченко, канд. екон. наук**  
*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

## Управління знаннями як інструмент розвитку персоналу

У статті представлений підхід управління знаннями в межах підприємства. Розглянута проблема підвищення професіоналізму в управлінні підприємством. Визначені структурні елементи та основні риси навчальної організації. Обґрунтовані основні перешкоди, які стоять перед перетворенням даної організації в самонавчальну. Вивчений ряд питань, присвячених ідеям самонавчальної організації, яка охоплює відповідне відношення до знань як цінному ресурсу.

**знання, самонавчальна організація, інновація, структурні елементи, саморозвиток**

**Л.В. Ширяєва**  
*Одесский национальный морской университет*  
**Н.В. Захарченко**  
*Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова*  
**Управление знаниями как инструмента развития персонала**

© Л.В. Ширяєва, Н.В. Захарченко, 2013

В статті представлений підхід управління знаннями в рамках підприємства. Розглянуто проблему підвищення професіоналізму в управлінні підприємством. Визначено структурні елементи та основні риси навчальної організації. Обґрунтовано основні перешкоди, що стоять перед перетворенням даної організації в самонавчальну. Вивчено ряд питань, присвячених ідеям самонавчальної організації, які охоплюють відповідне ставлення до знань як цінного ресурсу.

**знання, самонавчальна організація, інновація, структурні елементи, саморозвиток**

**Постановка проблеми.** Мінливість процесів в економіці переконує керівників в справедливості знаменитого афоризму видатного філософа Френсиса Бекона, який в XVII ст. наголошував: «Знання – сила». В умовах посилення процесів глобалізації, високої невизначеності ведення бізнесу, саме знання стають ключовим ресурсом організації, так як дозволяють компаніям адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. Саме тому у організаціях виникає необхідність безперервного навчання персоналу, створення умов для обміну знаннями і досвідом між співробітниками. Ефективне управління знаннями стає способом підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компаній. Також управління знаннями сприяє створенню інноваційних продуктів і реалізації нових ідей.

**Огляд наукових підходів.** Достатність сучасної спеціальної літератури, як монографічної, так і періодики, навряд чи робить необхідним більш докладного дослідження самого по собі цього феномена. Мова йде про розуміння терміну «основні результати», так як основоположним є результати, відповідні цільовим орієнтирам цього дослідження. Це зауваження важливо з тієї простої причини, що виключно широкий розвиток самої сфери досліджень по промисловим організаціям сформувало масштабну сферу важливих теоретичних і практичних результатів.

У розвитку управління знаннями найбільших успіхів досягли зарубіжні та вітчизняні вчені та практики менеджменту: Е. Брукінг, У. Буковіч, В. Верба, А. Гапоненко, В. Геєць, О. Гребешкова, Кр. Коллісон, І. Нонака, Т. Коулопоулос, Т. Орлова, Дж. Парселл, П. Сенге, Т. Стюарт, Х. Такеучі, Л. Федулова, К. Фраппаоло та ін. Проте недостатньо вивчений ряд питань, присвячених ідеям самонавчальної організації, яка охоплює відповідне ставлення до знань як цінному ресурсу.

**Мета статті** – розглянути структурні елементи навчальної організації та виявити перешкоди, які стоять перед перетворенням навчальної організації в самонавчальну.

**Результати дослідження.** Перш за все, відзначимо ідентичність синонімів «навчальна організація» і «самонавчальна організація». З нашої точки зору, тут немає принципових відмінностей, оскільки в терміні «самонавчальна організація» основний акцент зроблений на той факт, що саме дана організація прикладає максимальні зусилля, і, перш за все – свої власні, для того, щоб постійно отримувати нові знання, використовувати їх і раціональним чином оновлювати (рис. 1).



Рисунок 1 – Промислове підприємство як навчальна система

Управління знаннями на підприємстві – це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які працівники можуть створювати, удосконалювати і застосовувати [5]. Це процес який генерує знання, накопичує їх і використовує в інтересах отримання конкурентних переваг.

В цілому можна погодитися з формулюванням, яке дає, наприклад, М.К. Румізен і яке, з нашої точки зору, є простим у розумінні. За його думки, навчальна організація – це «організація, яка створює, набуває, передає і зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання або проекти» [10]. Відштовхуючись від цього визначення, розглянемо відому концепцію Пітера Сенге, якого можна вважати родоначальником уявлень і досліджень про навчальні організації, і який виклав п'ять основних рис, що характеризують навчальні організації [11].

Перш за все, американський дослідник виділяв таку рису, як особиста майстерність. Він вважав, що в основі навчальної організації лежить ця індивідуальна риса, але, образно кажучи, помножена на всю кількість його носіїв. І з нашої точки зору, це, безумовно видатне відкриття П. Сенге.

На наш погляд, навчальні організації, по самій суті цього поняття, неможливо зробити насильно. А саме так ми розуміємо спробу керівництва якоїсь умовної промислової фірми змусити свій персонал на різних рівнях управління та / або професіоналів у різних підрозділах набувати, накопичувати і використовувати нові знання, в той час як кожен з них сам по собі не надає ніякого значення своїй особистій майстерності, не ставить її на перше місце в ряду своїх професійних цінностей та не вважає за необхідне постійно працювати над його вдосконаленням. Одним словом, особова майстерність не є для цих людей найбільшою самоцінністю і об'єктом постійної пильної уваги і турботи.

З викладеного вище наша позиція досить ясна, і єдине, що необхідно додати до всього сказаного – відсутність у нашій позиції певної жорсткої постановки питання. Наше переконання в тому, що саме ставлення до особистої майстерності кожного учасника виробничого процесу, незалежно від того, які саме функції він виконує в промисловій фірмі, може сягати в досить широких межах і охоплювати такі крайні точки, як повна байдужість до цього феномену, з одного боку, і, образно кажучи, «божевілля» на особистій майстерності як на єдиній взагалі цінності в житті. Якщо прийняти цю авторську позицію, то безумовно, точне визначення П. Сенге слід прочитувати приблизно так: «навчальна організація базується на визнанні особистої майстерності, як превалюючої цінності професіонала в будь-якому випадку, але її керівництво добре розуміє, що різноманітність керівників і фахівців у рамках великої фірми якраз і створює континуум між тими крайніми точками, про які йшлося вище.

Основні точки зору дослідників на розуміння сутності самонавчальної організації представлені в таблиці 1 [1,2,9,11,12, 15].

Таблиця 1 – Зміст основних концепцій самонавчальної організації

Автори концепції	Методи навчання	Зміст навчання
П. Сенге	- Розширення можливостей отримання потрібних результатів - Формування нових способів мислення - Вільне поширення колективних думок	Техніка спільного навчання (навчання тому, як вчитися)
Д.Джонсон, С.Хендрі	- Залучення в процес максимальної кількості людей - Зміни в самій організації	- Підвищення професійної кваліфікації - Інноваційні ідеї
К. Уїк, Л. Леон	Безперервне вдосконалення	Підвищення професійної кваліфікації

Продовження таблиці 1

Р. Міллер, Т. Стюарт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення потреби в знаннях</li> <li>- Створення нової інформації</li> <li>- Оволодіння інформацією</li> <li>- Розподіл знання</li> </ul>	Здатність діяти на основі розвинених компетенцій
Х. Скарбороу Картер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виявлення того, що є ефективним у діяльності</li> <li>- Реструктуризація власного досвіду</li> <li>- Витяг уроків з досвіду</li> </ul>	Навички аналізу власних дій і дій інших
Д. Бургойн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Придбання знань з досвіду</li> <li>- Розробка безперервних програм удосконалення</li> <li>- Використання систематизованих методів вирішення проблем</li> <li>- Швидке і ефективне розповсюдження знань в межах організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток навичок в галузі створення, придбання та передачі знань</li> <li>- Розвиток здатності модифікувати свою поведінку таким чином, щоб вона відображала нові знання і розуміння</li> <li>- Спеціальні програми професійного навчання</li> </ul>

Ще один елемент структури П. Сенге – командне навчання – це якість і вимога до повсякденної роботи персоналу, і якщо ці риси не присутні в найбільш високому ступені, який доступний даному промислового підприємству, то навряд чи можна з повною підставою говорити про те, що це підприємство має реальні шанси стати навчальним. І тут – одне важливе зауваження щодо розумного і раціонального розуміння даного елемента структури американського дослідника[11].

На нашу думку, колективне навчання не тільки не може бути замінене індивідуальним, а й будь-яка така спроба підриває саму основу колективної роботи в рамках фірми, і ця основа – спільна діяльність в інтересах досягнення запланованих результатів та / або реалізації відповідних релевантних цілей. Іншими словами, сенс нашої позиції в тому, що люди можуть по-різному працювати спільно, але за інших рівних умов вони найкраще здійснюють цю роботу саме тоді, коли проходить їх же регулярне спільне навчання. І тут є ще один важливий момент, на який в рамках розмови про навчальні організації треба звернути особливу увагу.

Зупинимося детальніше на ролі інновацій та розвитку сучасного промислового підприємства. Слід чітко розуміти, що будь-яка інновація, по суті, вимагає володіння нею або в процесі особистого навчання, або колективного. Але чому в усьому світі саме колективне навчання вважається найбільш надійним і, безумовно, кращим методом володіння інноваціями та забезпечення інноваційного розвитку підприємства?

Відповідь на це досить проста і настільки ж коротка: практика всіх видатних фірм світу однозначно показує, що тільки колективне навчання, в самих різних його форматах, гарантує настільки ж серйозне сприйняття нововведення, а найголовніше – формування в учнів не тільки власне знань, умінь і навичок в галузі нововведення, а й умінь застосовувати це нововведення в рамках колективної роботи, пов'язаної з виконанням різних завдань діяльності фірми та розвитку як окремої фірми в цілому, так і окремих її підрозділів.

Ще, на наш погляд, важливий елемент системи П. Сенге – системне мислення, яке є прерогативою окремого висококласного професіоналу, і одночасно – як необхідна умова ефективної колективної взаємодії, та гарантує два головних результату відносно функціонування навчальної організації: з одного боку цим результатом є не просто сприйняття окремих знань, умінь і навичок, але саме сприйняття їх у тій системі, яка,

образно кажучи, на першому рівні дозволяє забезпечити принципово більш повне насичення знанням як окремого спеціаліста та керівника, так і всієї групи. На другому ж умовному рівні саме системне мислення дозволяє наповнити комплексним знанням, безпосередньо вирішуючи різноманітні виробничі завдання.

Той частковий аналіз, який був пророблений вище за структурою Сенге, дозволяє на наступному етапі дослідження торкнутися також і тієї структури, яку на початку 1990-х років запропонував американський психолог Майк Педлер та виділимо тільки декілька найцікавіших, з нашої точки зору, такого роду ознак [9].

Перш за все, привертає той факт, що американський дослідник чітко зв'язав навчальну організацію за участю співробітників у виробленні стратегії організації – саме це участь так чи інакше зобов'язує співробітників постійно працювати над підвищенням рівня своїх знань. З іншого боку, саме в рамках їх участі у виробленні стратегії у них формуються запити на той чи інший вид професійної освіти. А отримання певних знань і чітких уявлень про зв'язок різних областей цього знання між собою і складає те, що ми вище визначили, як професійну освіту.

На наш погляд, серйозний внутрішній обмін послугами між підрозділами, причому не тільки формальний і не обмежений виключно рамками стандартного документарного обороту, також становить невід'ємну рису навчального підприємства, тобто «стандартизований» двоїстий ефект. Перш за все, мова йде про обмін послугами, як обміні знаннями, вміннями і навичками, а з іншого боку – проблематика, породжувана цими обмінами, сама по собі стає джерелом питань відповідних тій або іншій необхідності отримання знань.

Нарешті, той факт, що М. Педлер ввів в свій розгляд можливості саморозвитку для співробітників, – самі співробітники в більшій чи меншій мірі підштовхуються навколишнім оточенням до того, щоб їх використовувати. А це може означати, що ми маємо свого роду додатковий ресурс або резерв для підняття навчальної організації на більш високий рівень. Пояснимо нашу думку докладніше.

Аналізуючи вище структуру П. Сенге і обговорюючи в її рамках особову майстерність, ми розглянули питання про континуум відносини професіоналів до її існування. І в рамках цього континууму очевидно існує група, яку можна умовно визначити, як коливні. Під цим терміном ми розуміємо досить значний, особливо в нинішніх українських умовах, шар фахівців і керівників середньої та нижньої ланки, які в принципі готові були б працювати над її підвищенням, але лише в тому випадку, якщо сама промислова фірма створює для цього якісь серйозні передумови. Що саме буде такими передумовами: систематичний напрям фахівців і керівників на семінари та інші форми перепідготовки, забезпечення їх відповідними інформаційними матеріалами і т.д., – головне, щоб система дала можливість такого саморозвитку.

Ми обмежимося структурними елементами П. Сенге і М. Педлера, вважаючи, що для цілей нашого дослідження їх буде цілком достатньо. В той же час враховуючи цільову орієнтацію цього дослідження є сенс зупинитися дещо детальніше на тих перешкодах, які стоять перед перетворенням даної організації в самонавчальну. Свого часу таку систематизацію провів Арт Клейнер, який відніс сім основних елементів до таких перешкод [15]:

1. Небажання менеджерів передавати владні повноваження, і в цьому випадку у їхніх підлеглих практично немає стимулів до придбання тих нових знань, які могли б бути корисні в разі передачі таких повноважень. Більше того, навіть якщо їм би і хотілося на перспективу придбати такі нові знання, все одно не представляється можливим у силу все тих же причин перевірити їх на практиці.

2. Оскільки навчання потребує гнучкості та готовності ризикувати, то в самій фірмі повинен бути клімат «не боязні помилок», і це – найважливіший момент. Якщо

люди вчаться і в абсолютній своїй більшості хочуть використовувати отримані знання на практиці, то керівники на різних рівнях управління повинні бути готові адекватно сприйняти такого роду помилки і відповідним чином знову навчати підлеглих, вже виходячи з ситуації, що склалася.

3. Безумовне зростання невизначеності і неясності тих умов, в яких тепер повинна працювати навчальна організація, коли вона придбала ці нові знання, вміння та навички і тим або іншим способом намагається використовувати їх на практиці. Американський дослідник цілком справедливо підкреслює, що навіть ті ситуації і можливості розвитку, які колись були цілком ясні для керівництва, тепер стають розпливчастими.

4. Відповідальність, як особливе завдання в тому сенсі, що окремі професіонали повинні прийняти на себе відповідальність за навчання всіх інших. Але одночасно і кожен з осіб, які навчаються у тій чи іншій мірі беруть на себе відповідну відповідальність. І все це знову-таки породжує небажання асоціювати себе з навчальною організацією.

5. Навчальна організація вимагає демократизму в управлінні, оскільки тільки дійсно демократично налаштовані лідери готові надавати будь-якій зі своїх підлеглих найширші можливості придбання будь-яких знань, у тому числі і таких, які можуть поставити під питання лідерство самого керівника. А що не менш важливо, придбання нових знань, умінь і навичок нерідко спонукає підлеглих до того, щоб задавати так звані незручні питання і ставити під сумнів рішення керівників. Відповідно для керівників, які не пройнятих духом демократизму, перехід до самонавчальної організації – істотний ризик.

6. Особливе значення має довіра, оскільки, як правильно вказує американський дослідник, концепція «розділяй і володарюй», якої дотримуються керівники, не схильні довіряти підлеглим, в першу чергу, передбачає приховування. А нерідко й перекручування релевантної інформації, і блокування доступу до відповідних знань.

7. Нарешті, відзначимо ще один момент, який, як це визнає А. Клейнер, по праву належить Крісу Арджірісу, який звернув увагу на те, що цілий ряд організацій в бізнесі не вміють вчитися на власному досвіді. Оскільки ж це так, то зникає значний пласт тих найцінніших знань, які цей досвід повинні породжувати.

**Висновок.** Таким чином, проведений аналіз дозволяє, на ваш погляд, виділити ряд проблем, які, будучи коректно вирішені, дають можливість ефективно реалізовувати ідею навчальної організації, що охоплює собою відповідне ставлення до знання, як цінному ресурсу, і одночасно ставить питання про центральну роль управління знаннями в рамках навчальної організації. Перспективи подальших пошуків автори бачать у використанні запропонованих у роботі характеристик економіки знань, у дослідженні проблем корпоративної культури на машинобудівних підприємствах м. Одеси у межах НДР «Дослідження процесів підвищення рівня корпоративної культури високотехнологічного виробництва» (№ ДР 0108U010013).

## Список літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/ Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 531 с.
2. Бургойн Д. Управление организацией на основе компетенции, для исследовательского центра по изучению человека, Ланкастерский университет, 1988 //Управление персоналом плюс. – 1994. – С.7. – 14.
3. Верба В.А. Система управления знаниями предприятия: конфигурация та детермінанти /В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. Вип. 21. – К. КНЕУ, 2009. – С. 68 – 76.
4. Геец В. Либерально-демократические основы: курс на модернизацию Украины /В. Геец// Экономика Украины. – 2010. – №3. – С.4 – 20.

5. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: [Учеб. пособие] / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
6. Коулопоулос Т. Управление знаниями / Т. М. Коулопоулос, К. Фраппаоло; [пер. Ю. В. Трибушиной]. – М.: Эксмо, 2008. – 224 с.
7. Курс лекцій з дисципліни «Економіка та управління знаннями» / Укладач Ю.М. Мельник. – Суми : Вид-во СумДУ, 2009. – 147 с
8. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах : [Пер. с англ.] / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003. – 384 с.
9. Педлер М. К узнающей компании, образованию управления и разработки /М. Педлер и др. – М., 1989.
10. Румизен М.К. Управление знаниями: [Пер. с англ.] / М.К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Издательство Астрель», 2004. – XVIII, 318 с.
11. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / [Пер. с англ.]. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. – 408 с.
12. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций - Intellectual capital. The new wealth of organizations / Т. А. Стюарт; пер. с англ. В. А. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 366 с.
13. Управление знаниями в корпорациях: [Учеб.пособие] /Под ред. Б. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
14. Федулова Л.І. Концепція інтелектуального капіталу в системі економіки знань / Л.І. Федулова // Проблеми науки. – 2006. – № 3. – С. 34 – 39.
15. Фут М. Введение в HR-менеджмент: [Пер. с англ.] /Фут Маргарет, Хоук Кэролайн. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 496 с.

**L. Shiryayeva**

*Odesa National Maritime University*

**N. Zakharchenko**

*Odessa I.I. Mechnikov national university*

### **The management of knowledge as an instrument of staff**

The purpose of this paper is to consider the structural elements of the learning organization and to identify obstacles to the transformation of educational organization in self-educational.

Effective knowledge management is a way to increase competitiveness and investment attractiveness. Knowledge management helps to create innovative products and new ideas.

According to the author's approach the main phase of the study is to determine the main elements of educational organization. In this regard, the content of major concepts self-educational organization P. Senge, S.Hendri, L. Leon, R. Miller, T. Stewart, J. Scarborough, J. Burgoyne, A. Kleiner, M. Pedler are studied.

Offers the way of the management of knowledge in frame of enterprise. The problem of improvement of professional skill is considered. The structural elements and the main traits of educational organization are determined. The main obstacles standing before the transformation of given organization into the self-educational organization are substantiated. A lot of questions dedicated to the ideas of self-educational organizations are studied. These questions include the following attitude to knowledge as a valuable resources.

Results of the study allowed to determine the main to solutions of problems acquainted possibility of the realization to the ideas of self-educational organizations. The authoress finds it necessary to take a question about the main role management knowledge in frame of educational organization.

**knowledge, self-educational organizations, innovative, structural elements, self-development**

Одержано 19.03.13