

**Umanets T.V.**

Doctor of Economic Sciences, Professor

*Institute of Market Problems and Economic and Ecological Research of NAS of*

*Ukraine, Ukraine*

**Darienko O.V.**

*Candidate of legal Sciences, Lecturer*

*Odessa National University of Economics, Ukraine*

## **ROLE OF THE KNOWLEDGE ECONOMY IN THE PROCESS OF MAKING MANAGERIAL DECISIONS**

**Уманець Т.В.**

д.е.н., професор

*Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України,*

*Україна*

**Дарієнко О.В.**

к.е.н., викладач

*Одеський національний економічний університет*

## **РОЛЬ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Basic pre-conditions of acceptance of reasonable administrative decisions are considered on the base of economy of knowledge. Proposed to use the audit of knowledge in the process of making managerial decisions.*

**Keywords:** *Economy knowledge, audit knowledge, education, innovations, managerial decisions.*

*Розглянуто основні передумови прийняття обґрунтованих управлінських рішень на засадах економіки знань. Запропоновано використовувати аудит знань під час прийняття управлінських рішень.*

**Ключові слова:** *економіка знань, аудит знань, освіта, інновації, управлінські рішення.*

Управлінські рішення є найважливішим інструментом подолання протиріч, що виникають в процесі функціонування економіки відповідних соціально-економічних систем, узгодження інтересів і координації діяльності їх працівників. Завдання ухвалення управлінського рішення в менеджменті спрямоване на визначення найкращого способу дії для досягнення поставлених цілей.

Проблеми прийняття і реалізації управлінських рішень детально розглядають в своїх роботах Л. Балабанова, В. Василенко, Е. Єгоров, В.

Кондрашова, Р. Кигель, Б. Литвак, Нейман Дж., Моргенштерн О., Планкет Л., Райфа Х., Сааті Т. та ін. українські та закордонні вчені. Разом з тим, не зважаючи на численні наукові публікації та значну кількість наукових напрацювань щодо розробки та прийняття управлінських рішень менеджерами сучасної організації, залишається не вирішеною проблема підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах зростання нестабільності та стрімких змін зовнішнього середовища. Тому актуальним є питання узагальнення теоретичних і практичних положень щодо використання складових процесу управління знаннями сучасної економічної системи для обґрунтування, розробки і прийняття управлінських рішень.

В умовах жорсткої конкуренції регіони України постають перед необхідністю формування нових конкурентних переваг. В цьому контексті особлива роль відводиться інтелектуальним ресурсам, які розглядаються як засоби інноваційного забезпечення конкурентоспроможності територіально-економічної системи. Новий тип організації в економіці, що заснована на знаннях, є організацією, в якій людські ресурси, а також знання і інформація, генеровані ними, визначають її конкурентний потенціал. Основним принципом управління економікою регіону стає *teamwork* - новий тип діяльності, який сприяє ефективному використанню інтелектуального потенціалу економічно-активного населення регіону. Управлінська діяльність в усіх проявах і на усіх етапах, починаючи з постановки цілей, завдань і завершуючи контролем і загальною оцінкою результатів, зв'язана з рішеннями керівників. Відповідно і результативність діяльності різних видів економічної діяльності обумовлюється здатністю персоналу управління організувати кваліфіковану роботу над рішеннями і в потрібний момент знаходити серед них найбільш раціональні. Управлінські рішення є найважливішим інструментом подолання протиріч, що виникають в процесі функціонування економіки регіону, узгодження інтересів і координації діяльності працівників відповідних соціально-економічних систем. Завдання ухвалення управлінського рішення в

менеджменті спрямоване на визначення найкращого способу дії для досягнення поставлених цілей.

Управлінське рішення - результат управлінського аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети управління. Всяке управлінське рішення за своєю природою є прогнозним. В практиці управлінської діяльності залишається актуальною небезпека ухвалення непрофесійних рішень, яка в системі стратегічного менеджменту зростає багаторазово. Доказом тому служить ухвалення численних, нерідко взаємовиключних рішень. Така ситуація є характерною на усіх рівнях управління, що є безперечним свідомством недостатнього професіоналізму серед управлінського персоналу, і обумовлює нерациональне використання ресурсів. Тому особлива увага сьогодні повинна приділятися саме підвищенню обґрунтованості прийняття рішень, оскільки значно збільшуються ризики, що супроводжують прийняття управлінських рішень, особливо тих, що відносяться до рішень стратегічного характеру. В зв'язку з цим постає питання визначення та застосування сучасних методів та інструментів, що будуть сприяти більш компетентному прийняттю стратегічно орієнтованих, інноваційних управлінських рішень.

Традиційно управлінське рішення розглядається як процес, що складається з трьох кроків:

- перший крок - підготовка рішення: проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, включаючи пошук, збір і обробку інформації, а також виявляються і формуються проблеми, що вимагають рішення;

- другий крок – ухвалення рішення: здійснюється розробка і оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків; визначаються критерії вибору оптимального рішення; вибір і ухвалення найкращого рішення;

- третій крок – реалізація рішення: приймаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль

за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату від виконання рішення.

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів і інструментів, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Управлінські рішення за формою прийняття бувають двох видів [1]:

а) обґрунтованими, тобто такими, що приймаються на основі економічного аналізу і багатоваріантного розрахунку. Під час прийняття управлінського рішення команда менеджерів враховує як закономірності функціонування та розвитку об'єкта управління, тенденції розвитку зовнішнього середовища, так і компетенцією управлінця, що приймає рішення;

б) інтуїтивними, які, хоча і економлять час, але містять в собі вірогідність помилок і невизначеність.

Науковці віддають перевагу саме обґрунтованим управлінським рішенням.

Розглядаючи економіку регіону як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень слід зазначити, що для кожного управлінського рівня соціально-економічного розвитку регіону можна виокремити власні компетенції, які забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг регіону в цілому. Тому основою прийняття обґрунтованих рішень в сучасних умовах є використання економіки знань.

Обґрунтувати вищезазначене можна таким чином:

1) Однією з основних тенденцій економічного розвитку у період до 2030 р. буде триваюча структурна перебудова передових економік, зміна пріоритетів галузевого розвитку. Структура передових галузей до 2030 р. буде істотно відрізнятися від нинішньої. За даними провідних американських рейтингів (Bureau of Labor Statistics, журнал «Fortune»; американський рейтинг 5000; десятка галузевих фондових індексів Доу - Джонса по американському ринку), найбільш динамічними і перспективними галузями останніх декількох

років були такі, як: інформаційні технології (в широкому сенсі, включаючи послуги, пов'язані з Інтернетом, розробку програмного забезпечення, телекомунікацій), виробництво комп'ютерного обладнання, охорона здоров'я, освіта, фінанси, інженерні послуги, енергетика і торгівля. За оцінками міжнародних експертів, саме ці види діяльності найближчим часом будуть розвиватись найбільш швидко [2]. Вже у середині 90-х років ХХ ст. у сферах виробництва, обслуговування та надання інформаційних послуг відповідно було зайнято у США 25% і 70% працюючого населення, у Японії – 36% і 60%, у Німеччині – 40% і 55% [3].

2) Впродовж останніх десятиліть у розвинених країнах світу спостерігається інтенсивне нарощування нематеріальних активів. Так, наприклад, на початку 80-х років минулого століття близько 60% інвестицій у промисловості США спрямовувалось на набуття матеріальних цінностей, а на початку ХХІ століття ця частка становила тільки 16% [4].

3) Сьогодні відбувається створення нових інтелектуальних технологій: гена технологія, гена інженерія та клонування, нові агротехнології, які потребують інноваційного кадрового потенціалу.

Вищезазначені процеси перебудови передових економік в деякій мірі позначились і на державних пріоритетах України: впровадженні інновацій на суб'єктах підприємницької діяльності, лібералізації діяльності малого бізнесу на ринку, використанні досягнень інформаційно-комунікативних технологій в освітньому процесі, розвитку інформаційного суспільства. Але це суттєво не змінило конкурентоспроможність країни. За класифікацією Світового економічного форуму Україна належить до країн «початкової» стадії розвитку, джерелами конкурентоспроможності яких є або сировина, або дешева некваліфікована робоча сила. В основі бізнесу цих країн лежить цінова політика, а низька заробітна плата свідчить про низький рівень продуктивності праці. Отже, щоб країни цієї групи могли конкурувати на світових ринках, одним з першочергових завдань їх сталого соціально-економічного розвитку є перехід до економіки, яка базується на ефективному використанні нових знань.

Для цього необхідна певна низка передумов, які б забезпечували процес формування та використання нових знань як ресурсу економічного та соціального прогресу, а саме [5]:

- наявність системи формування та передачі знань від зародження до втілення в нових технологіях і продукції, що має інноваційний характер, тобто ефективна інноваційна система, що об'єднує в єдиний комплекс бізнес, науку та освіту;

- загально-економічне середовище, що сприяє вільному руху знань, впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій та розвитку підприємництва;

- мережа дослідних і «мозкових» центрів, університетів, приватних фірм та організацій, що займаються створенням нових знань, їх запозиченням ззовні і пристосуванням до місцевих нестатків;

- перехід на інноваційно-інвестиційну модель діяльності. Це призведе до попиту на робочу силу, яка матиме можливість працевлаштування чи збереження робочого місця шляхом необхідного підвищення кваліфікації;

- якісна та безперервна освіта для всього населення країни;

- наявність стимулів щодо нагромадження знань як ресурсу зростання та інституційний режим, що заохочують до ефективного використання національних і глобальних знань у всіх секторах економіки. Для цього повинні бути потреби в знаннях, використання яких і дасть можливість забезпечити індивіду власне задоволення потреб, активно прожити життя за рахунок системи безперервної освіти, тобто зміцнити свій трудовий потенціал. На сьогоднішній день потрібна мобільна робоча сила. Роботодавці від спеціалістів вимагають не тільки професійного досвіду (60% респондентів серед роботодавців), але й вміння розв'язувати проблемні ситуації (39%), мати навички роботи з клієнтами (28%). Як свідчать дані дослідження українського ринку праці Всесвітнім банком, кожна п'ята компанія вважає недостатні професійні знання працівників, що виходять на ринок праці, більш серйозною перешкодою для успішного їх функціонування, ніж проблеми, що пов'язані з

фінансуванням, корупцією, дозвільною системою, яка необхідна для ведення бізнесу [6].

Сучасна структура робочих місць і професійна структура працівників на регіональних ринках праці України дуже часто не збігається. Особливо це стосується підприємств малого та середнього бізнесу, компаній, що працюють у будівництві та фінансовому секторі. Причинами такої ситуації на українських ринках праці є, по-перше, недостатньо швидке реагування системи освіти на зміни попиту на ринку праці, тобто навчальні заклади не коректують свої навчальні плани та програми відповідно до попиту роботодавців. Сучасний учбовий план повинен містити всебічні знання та навички, що широко використовують у світі з постійно зростаючою професійною мобільністю кадрів. Все це ще раз підтверджує необхідність підвищення ролі роботодавця на ринку освіти: він повинен стати замовником і партнером, тому що сьогодні бізнес за свій рахунок довчає молодих фахівців. У Європі роботодавці приймають участь у формуванні освітніх стандартів, в роботі системи контролю якості вищої освіти, читають лекції, надають бази практики і здійснюють керівництво. Необхідно повернутись до практики всебічної атестації персоналу, планування підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, використовуючи досвід Великобританії на ринку освіти та праці, де діють експертно-аналітичні ради, метою функціонування яких є побудова національної системи професійних навиків, що максимально відповідають вимогам ринку праці [7]. В задачі цих рад входять: визначення необхідних для економіки знань і компетенцій, а також прогнозування майбутніх вимог, у тому числі розробка політики навчання на протязі усього життя; розробка, підтримка та оновлення національних професійних стандартів; скорочення «розриву» між попитом та пропозицією на ринку праці; забезпечення вільного доступу до стандартів усіх організацій, що відповідають за присудження кваліфікації, для установ освіти усіх рівнів.

Традиційно в моделі управління знаннями виділяється три взаємопов'язаних складових:

– інфраструктура знань: включає існуючу структуру та процеси організації, а також джерела знань;

культура знань: передбачає створення середовища, що підтримує обмін знаннями;

- технологія знань: включає технології доступу до інформації, потоки даних, корпоративні портали знань, засоби для організації спільної роботи, засоби підтримки прийняття рішень.

Отже, процес управління знаннями орієнтується на реалізацію систем підтримки управлінських рішень, що засновані на зборі та якісному аналізі інформації, обробці експертних знань, розробці рекомендацій, сценаріїв розвитку, прогнозних оцінок, тобто на аудиті знань. Аудит допомагає проаналізувати потреби організації в управлінні знаннями, встановити наявні інтелектуальні та технічні ресурси, способи їх використання в цілях отримання додаткової користі. Важливо враховувати і те, що процес аудиту знань – важкий, трудомісткий та тривалий. Всі етапи аудиту супроводжуються багатьма спеціальними формами та протоколами, що фіксують зібрані дані. Аудит знань дозволяє визначити потреби організації (системи) в знаннях та спеціалістах, оцінити ефективність використання інтелектуальних активів та визначати ті проблеми, на яких менеджерам необхідно зосередити зусилля в майбутньому. В результаті проведення аудиту необхідно зрозуміти, які знання є критичними для всіх підрозділів організації (системи), виявити основних носіїв знань, оцінити рівень цих знань та розробити способи їх передачі від носіїв до тих, хто цих знань потребує. Окремі аспекти аудиту знань стосуються організаційної культури, складання карт знань, збору неявних знань тощо.

В практиці діяльності організації можна використовувати різноманітні види карт знань, кожна з яких дозволяє більш обґрунтовано приймати певні види управлінських рішень:

- карта компетенцій: містить навички спеціалісту підрозділу, його професійний профіль. Вона полегшує пошук експертів з певного питання, розробку та корегування процесів підвищення кваліфікації та навчання;



- карта знань для нових співробітників організації: вказується місце знаходження основних категорій та видів знань в організації, рекомендації по організації роботи, організаційна структура фірми, посади, відділу, служби, функціональні обов'язки, регламенти, формальні вимоги та правила, інструкції. Вона полегшує адаптацію нового співробітника та уникнення помилок, скорочення часу при прийнятті рішень;

- карта зовнішніх ресурсів: містить аналітичні огляди поточних подій, доступ до найбільш актуальних досліджень ринків, конкурентів, постачальників, контактних груп, політичної та соціальної складової організації, зовнішніх джерел професійних знань та інформації. Вона дозволяє збільшити рівень знань при прийнятті певних видів управлінських рішень, підвищити обґрунтованість рішень;

- карта знань передового досвіду: містить наявність рішень щодо кращих розробок в командах, підрозділах організації. Дозволяє ознайомитись з наявним досвідом та ресурсами за напрямками управлінських рішень;

- процесно-орієнтована карта знань: показує знання та джерела знань, що підтримують основні бізнес-процеси організації (виробництво, продажі, дослідження, постачання тощо). Дозволяє виявити управлінські проблеми, підвищити обґрунтованість управлінських рішень;

- карта соціальних мереж: мережа знань та моделі комунікацій серед різних співтовариств, партнерів організації. Призначена для визначення способів обміну знаннями в процесі спільної роботи.

Основні методи, що можуть застосовуватися при складанні таких карт, можна поділити на дві групи:

- текстологічні: застосовують витягування знань з документів, методик, регламентів, спеціальної літератури;

- комунікативні (активні та пасивні). До активних комунікативних методів відносяться анкетування, діалог, інтерв'ю. При застосуванні активних методів основну роль грає аналітик, що контактує із співробітником та на підставі отриманої інформації складає карту знань. При застосуванні пасивних

методів аналітик спостерігає, документує висновки, узагальнює знання експерта при прийнятті рішень . В процесі застосування текстологічних методів.

Отже, сьогодні економіку знань необхідно розглядати як безпосередню основу інформаційної епохи, яка ототожнюється з високотехнологічними галузями. Вона стає базовою та універсальною складовою загальної економіки, оскільки всі сфери матеріального і нематеріального виробництва, виробничі та соціальні відносини в сучасних умовах розвиваються на основі динамічного прирощення й оновлення знань.

### Література

1. Білоус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4 (34). – С.170-175.
2. 100 FASTEST-GROWING COMPANIES - Електронний ресурс – Режим доступу: <http://money.cnn.com>.
3. Федулова Л.И. Концептуальные основы экономики знаний / Л.И. Федулова // Экономическая теория. – 2008. – № 2. – С. 37-39.
4. Белл Д. Третья технологическая революция и ее социально-экономические последствия / Д. Белл. – М. : Академия, 2004. – 788 с.
5. Гриньов А.В. Знання як основний ресурс сучасної економіки /А.В. Гриньов, О.А. Компанієць //Академічний огляд. – 2010. - № 1 (32). – С. 16-21.
6. Рынок труда: спрос и предложение:[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ua.racurs.ua/328-rynok-truda-spros-i-predlojenie>
7. Национальная система квалификаций. Опыт Великобритании. Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession> &op= vien&id=1372