

УДК 330.34

**Чирва О.Г.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу, менеджменту  
та управління бізнесом,  
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти  
Уманського державного педагогічного університету  
імені Павла Тичини

**Богашко О.Л.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту  
та управління бізнесом,  
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти  
Уманського державного педагогічного університету  
імені Павла Тичини

### МЕРЕЖА ЗНАНЬ ЯК ОСОБЛИВА ФОРМА ПАРТНЕРСТВА ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СПІЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

*У статті розглянуто ключові аспекти функціонування економіки знань як нового формату економіки, який став результатом еволюційного розвитку економічних систем. Досліджено особливості формування інтелектуального профілю сучасної економіки знань. Оскільки індивідуальні та колективні знання виступають провідним чинником довгострокових конкурентних переваг, то в діяльності сучасних організацій запропоновано використовувати мережі знань – особливий механізм формування і спільного використання інтелектуальних активів. Подібний формат здатен подолати комунікаційні обмеження, зумовлені жорстким ієрархічним устроєм організацій і чітким розподілом функціональних обов'язків співробітників, полегшуючи контакти між носіями унікальних знань. Досліджено чинники, що визначають успіх формування таких мереж, а також функціональні зв'язки між ними, які впливають на процес і результати мережевої взаємодії. Запропонований підхід має системний характер, є досить універсальним і може сприяти вдосконаленню процесів управління організацією, підвищенню її продуктивності та ефективності.*

**Ключові слова:** знання, інформація, інтелектуальні активи, економіка знань, комунікації, мережі знань, організаційна культура, організаційна структура, організація управління.

### СЕТЬ ЗНАНИЙ КАК ОСОБАЯ ФОРМА ПАРТНЕРСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ СОВМЕСТНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ АКТИВОВ

**Чирва О.Г., Богашко А.Л.**

*В статье рассмотрены ключевые аспекты функционирования экономики знаний как нового формата экономики, который стал результатом эволюционного развития экономических систем. Исследованы особенности формирования интеллектуального профиля современной экономики знаний. Поскольку индивидуальные и коллективные знания выступают ключевым активом долгосрочных конкурентных преимуществ, то в деятельности современных организаций предложено использовать сети знаний особый механизм создания и совместного использования интеллектуальных активов. Подобный формат способен преодолеть коммуникационные ограничения, обусловленные жестким иерархическим устройством организаций и четким распределением функциональных обязанностей сотрудников, облегчая контакты между носителями уникальных знаний. Исследованы факторы, определяющие успех формирования таких сетей, а также функциональные связи между ними, которые влияют на процесс и результаты сетевого взаимодействия. Данный подход носит системный характер, является достаточно универсальным и может способствовать совершенствованию процессов управления организацией, повышению ее производительности и эффективности.*

**Ключевые слова:** знания, информация, интеллектуальные активы, экономика знаний, коммуникации, сети знаний, организационная культура, организационная структура, организация управления.

KNOWLEDGE NETWORK AS A PARTICULAR FORM  
OF THE ORGANIZATION PARTNERSHIP IN CONDITIONS  
OF JOINT USE OF INTELLECTUAL ASSETS

Chirva O., Bogashko A.

*The article discusses the main aspects of the functioning the “knowledge economy”. This is a new format of the economy, which appeared as a result of the evolutionary development of economic systems. In the article are considered the methods of formation the intellectual image of the modern knowledge economy. Individual and collective knowledge is an important asset of long-term competitive advantage. In the activities of modern organizations, it has been proposed to use knowledge networks as a special mechanism for creating and sharing intellectual assets. Networks allow you to create and share knowledge, manage it. This format overcomes the communication constraints caused by a rigid hierarchical society of organizations and a clear distribution of the functional responsibilities of employees. Knowledge networks facilitate contacts between carriers of unique knowledge. The paper considers the factors that determine the success of the formation of such networks, as well as the functional links between them that affect the process and results of network interaction. This approach is systematic, is quite versatile and can contribute to the improvement of the management processes of the organization, increasing its productivity and efficiency.*

**Keywords:** knowledge, information, intellectual assets, knowledge economy, communications, knowledge networks, organizational culture, organizational structure, management organization.

**Постановка проблеми.** Концепція знання як джерела економічного розвитку сприяла виникненню нового поняття «економіка знань». У різних джерелах вона має назву нової, постіндустріальної, інтелектуальної, інформаційної тощо. Слід зазначити, що коли нові явища ще не набули загального поширення, спостерігається різноманіття, нечіткість понятійного апарату, що використовується теорією. Однак найбільш розповсюдженим відображенням специфіки сучасного етапу розвитку економіки набула саме концепція економіки знань.

У зв'язку із цим потребують дослідження особливості формування інтелектуального профілю сучасної економіки знань, яка зародилася у вік постіндустріального суспільства, де інформаційні та інші високі технології вже перетворилися на визначальний чинник, що активізує процеси виробничого та соціально-економічного розвитку.

Організації все частіше розглядають знання як важливе джерело довгострокових конкурентних переваг, а мережеву взаємодію – як механізм створення і спільного використання знань. Чинники, що визначають успіх формування таких мереж, частково досліджені, проте зв'язки між ними мало вивчені. У дослідженні розглядаються аспекти, що впливають на процес і результати формування мереж знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У контексті економічної теорії на особливу увагу заслуговують праці таких науковців, дослідників економіки, побудованої на знаннях, як П. Друкер, Ф. Махлуп, Т. Стюарт. Помітний внесок у дослідження проблем економіки знань здійснили вчені А. Гапоненко, В. Макаров, Б. Мильнер, А. Резайян, Р. Багері та ін.

Теоретичні і практичні питання щодо розбудови економіки знань в Україні та перетворення ресурсу знань на капітал висвітлено у працях вітчизняних учених-економістів Ю. Бажала, Т. Корнеєвої, Л. Федулової та ін.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – визначити функціональну роль мережі знань як особливої форми організаційного партнерства в умовах спільного використання інтелектуальних активів у процесі формування економіки знань в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ознаки переходу від економіки, що заснована на вико-

ристанні природних ресурсів, до економіки знань очевидні: змінилася структура світової та національних економік, почала переважати сфера інформації та стала більш вагомим роль освіти в нових галузях діяльності, все більшого значення набуває не матеріальна, а інтелектуальна власність.

Поняття «економіка знань» відображає визнання того, що наукові знання і спеціальні унікальні навички стають ключовим чинником розвитку матеріального і нематеріального виробництва. При цьому основний акцент поступово переноситься з накопичення матеріальних активів на формування і розвиток, а точніше розширене відтворення інтелектуального капіталу.

«Економіка знань – це новий формат економіки, який є результатом еволюційного розвитку економічних систем. Основою економіки знань є сформована національна інноваційна система, яка сприяє розвитку всіх сфер матеріального й нематеріального виробництва, у результаті чого у складі виробленої продукції (послуги) зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуального складника та змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності» [6, с. 79]. До економіки знань у найширшому змісті можна віднести чотири основні сфери: 1) НДДКР та інновації; 2) освіта і навчання, які сприяють формуванню інтелектуального капіталу; 3) високотехнологічне виробництво; 4) інформаційні й комп'ютерні технології.

Слід констатувати, що зазначений тип економіки тісно пов'язаний з інноваційною економікою, оскільки саме інноваційність як найважливіша риса нового етапу суспільного розвитку виявляється насамперед у здатності генерувати, а потім трансформувати знання в нові продукти, послуги, технології та процеси.

Однією з ключових особливостей економіки знань є використання знань та інформації для продукування конкурентоспроможних на світовому ринку нових видів продукції та технологій. Варто погодитися з думкою Ю. Бажала [1], що практичний зміст інноваційної моделі розвитку та концепції «знанневої економіки» є тотожними. Модель інноваційного розвитку трансформувалася у концепцію «знанневої економіки», оскільки науково-технологічна інновація є лише заключним результатом широкого спектру соціально-економічних

чинників, багато з яких формуються та діють за межами виробництва, де здійснюються інновації.

Більшість підходів до визначення суті та основних характеристик економіки знань узагальнено в табл. 1.

Розгляд літературних джерел показує, що більшість авторів під час визначення поняття «економіка знань» застосовують цей термін щонайменше у двох контекстах: у науковому, де економіка знань виступає як емпірична гіпотеза, узагальнення особливостей і тенденцій розвитку сучасного суспільства, та в політико-економічному, де вона розглядається як політична й економічна мета, бачення майбутнього.

Отже, до особливостей економіки знань можна віднести таке:

1. Економіка знань – це економіка, що створює, поширює і використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності. Головне в економіці знань – не стільки створити нове знання, скільки продуктивно його використати.

2. Економіка знань тісно пов'язана з високотехнологічними галузями. Це економіка, що не тільки використовує знання в різноманітній формі, а й створює їх у вигляді високотехнологічної продукції та послуг. Знання можуть бути використані як для поліпшення добробуту, так і для виробництва нового знання.

3. Економіка знань базується на створенні знань фундаментальною та прикладною наукою в університетах, їх поширенні за допомогою системи комунікацій, зберіганні та захисту завдяки патентній системі.

4. Основою економіки знань є інноваційна система, яка сприяє розвитку виробництва, у результаті чого у складі виробленої продукції (послуги) зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуального складника та змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності.

5. В умовах економіки знань усе більшого значення набуває не матеріальна, а інтелектуальна власність. Людина та її знання, інтелект стають бажаними ресурсами виробництва, інтелектуальним капіталом підприємства.

У сучасному контексті індивідуальні та колективні знання розглядаються як ключовий актив конкурентоспроможності, а тому управління ними повинно стати обов'язковим елементом корпоративної страте-

гії. Основою такої діяльності може стати формування мережі знань (knowledge network), яка накопичуватиме інтелектуальні активи її учасників. Дана соціальна мережа об'єднує суб'єктів із загальними інтересами, і по її характеристикам можна інтерпретувати соціальну поведінку окремих членів. Саме поняття «мережа» підкреслює соціальний характер зв'язків. Відповідно, термін «мережа знань» позначає спільноту людей, які мають певні ресурси й об'єдналися для акумуляції, генерації та обміну інформацією, щоб посилювати конкурентні переваги. Наявність мереж служить індикатором не тільки зв'язків між учасниками, а й доступності інформації та можливостей внутрішнього обміну відомостями. Мережі призначені для створення і спільного використання знань, управління ними. Подібний формат дає змогу подолати комунікаційні обмеження, зумовлені жорстким ієрархічним устроєм організації й чітким розподілом функціональних обов'язків співробітників, полегшуючи контакти між носіями унікальних знань. Мережева взаємодія розглядається як джерело отримання переваг. Змінюються форми партнерства між організаціями: вони спрямовані скоріше на підвищення ефективності використання ресурсів і справедливий розподіл доходів, а не на максимізацію прибутку окремими компаніями.

Мережі знань дають змогу [10]:

- знизити витрати внаслідок підвищення ефективності комунікацій;
- нарощувати конкурентні переваги організації;
- розширювати базу знань (особисті знання трансформуються в колективні);
- підвищувати результативність досліджень і розробок.

За всіх перерахованих переваг, пов'язаних із функціонуванням мереж знань, вивченню зв'язків між їх окремими елементами поки що приділяється недостатня увага. Для заповнення зазначених прогалин необхідно ідентифікувати основні характеристики мереж знань і дослідити контекстні зв'язки між ними.

Мережі можуть об'єднувати окремих людей, їх групи й компанії, а також учасників внутрішньоорганізаційної кооперації. У будь-якому разі мережу слід розглядати як єдине ціле, а не фокусуватися виключно на розподілі зв'язків між учасниками та їхніх взаєми-

Таблиця 1. Дослідження сутності поняття «економіка знань»

№ з/п	Автор	Сутність поняття
1	Ф. Махлуп [9]	Економіка знань – один із секторів економіки, у якому відбувається виробництво, обробка і управління знаннями.
2	П. Друкер [4]	Такий тип економіки, у якому знання відіграють вирішальну роль.
3	В. Макаров [5]	Економіка знань пов'язана з використанням знань, які були реалізовані (продані) або зі знаннями, що були отримані в результаті певних витрат.
4	А. Гапоненко [3]	Це економіка, що створює, розповсюджує, і використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності. У межах цієї економіки знання створюються у вигляді наукової та високотехнологічної продукції, висококваліфікованих послуг, освіти.
5	Б. Мільнер [6]	Новий тип розвитку економіки, в якій знання відіграють вирішальну роль, а їх виробництво є джерелом зростання.
6	Л. Федулова, Т. Корнєєва [8]	Економіка знань – це новий формат економіки, який є результатом еволюційного розвитку економічних систем. Основою економіки знань є сформована національна інноваційна система, яка сприяє розвитку всіх сфер матеріального й нематеріального виробництва, у результаті чого у складі виробленої продукції (послуги) зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуального складника та змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності.

нах. Витоки досліджень мережевих структур доходять до робіт Анрі Файоля [11].

Сьогодні навряд чи знайдеться організація, яка не залучена в мережеві комунікації. Взаємодія в рамках мережі знань (knowledge networking) має на увазі кооперацію між носіями професійних компетенцій та інших ресурсів, які об'єдналися з метою акумулювання та генерації інформації, обміну нею й отримання переваг від цього. Платформи для створення і трансферу знань можуть функціонувати за допомогою очної комунікації (контакти між співробітниками офісу, спілкування з клієнтами), мати віртуальний формат (робота розподілених команд) або «ментальну» основу (наприклад, спільні цінності, ідеї, принципи). Вони забезпечують придбання інформації, її спільне використання та ефективне управління знаннями на внутрішньо- і міжорганізаційному рівнях.

Мережі можна розглядати й як сукупність комунікаційних процесів.

Виробництво знань – складна система, пов'язана з виконанням численних завдань, роботою інститутів і впливом чинників поширення інформації. Формуючи мережі, організація зможе легше добувати необхідні знання та використовувати їх для створення затребуваних інновацій. Небажання фахівців документально фіксувати свої знання і ділитися ними є однією з головних проблем управління знаннями.

Формуючи мережі знань, організації прагнуть посилити обмін інформаційними активами. Під час планування й формування мереж знань організаціям слід урахувати такі чинники (рис. 1).

**Організаційні структури.** Під організаційною структурою розуміється система інституційних правил і процедур, що регламентують делегування, координацію і контроль над виконанням посадових обов'язків і використанням повноважень. Вона являє собою сукупність принципів, що визначають рівень централізації влади, класифікації бізнес-процесів, різноманітності й інтеграції. Організаційні структури детермінують рух інформаційних потоків між ієрархічними рівнями та ступінь формалізації мереж знань. Внутрішня структура організації повинна бути влаштована так, щоб сприяти процесам виробництва, зберігання, циркуляції й поширення знань у різних сегментах мереж. Від гнучкості внутрішніх структур і бізнес-процесів організації зале-

жить успішність у створенні знань й управлінні ними. У міру проходження продуктами різних фаз життєвого циклу з'являються нові знання, що призводить до зміни чинників, що визначають конкурентоспроможність. Під час управління внутрішньою структурою організації слід урахувати, що критерії її «оптимальності» з часом можуть змінюватися. Ефективність управління знаннями підвищується в разі відкритості каналів для комунікацій, децентралізації й зниження ступеня формалізації прийняття рішень, посилення гнучкості бізнес-процесів. Усі ці умови забезпечуються мережами знань. Таким чином, чим гнучкіша структура організації, тим ефективніше вона здатна використовувати знання.

**Організаційна культура.** Організаційна являє собою сукупність ментальних установок, що визначають інтерпретацію подій співробітниками організації, їхню діяльність на основі критеріїв поведінки, встановлених для різних ситуацій. Зокрема, йдеться про стимулювання до спільного використання знань і формування культури, що базується на взаємній довірі. Культура кожної організації еволюціонує, відображаючи явні та неявні аспекти корпоративної унікальності. До помітних особливостей культури належать корпоративні цінності, філософія, місія; до неявних – правила, норми й інструкції, що формують сприйняття співробітниками робочих ситуацій та їхні дії. Складні для виміру виражаються в безлічі формальних і неформальних аспектів через візуальні, вербальні й матеріальні артефакти, які є видимими, відчутними й виразними елементами організаційної культури.

**Комунікація.** Інший чинник, що впливає на успішність функціонування мереж знань, – комунікаційні процеси, які відіграють значну роль у формуванні та розвитку внутрішньоорганізаційних відносин. Під комунікаціями у цьому разі розуміється взаємодія співробітників за допомогою вербальних засобів і мови жестів. Соціальні контакти значно поглиблюють робочу взаємодію, стимулюючи передачу знань. Комунікаційні процеси (форуми, аналітичні групи, цільові семінари, сесії «мозкового штурму» та ін.) визначають відносини між співробітниками в різних аспектах, включаючи обмін знаннями. Поглиблення відносин, пов'язаних із генерацією та передачею знань, активізує їх потоки всередині організації, що підвищує ефективність мережевого відтворення цих активів.

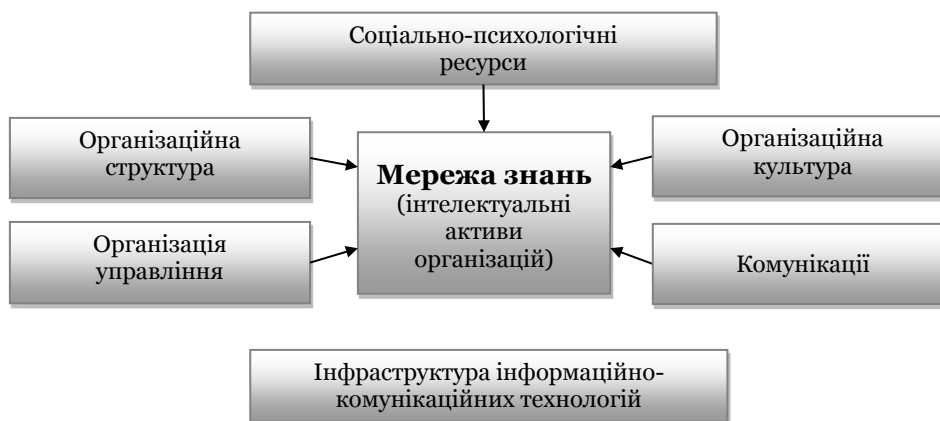


Рис. 1. Чинники, що впливають на ефективність функціонування мереж знань

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 10]

*Соціально-психологічні ресурси.* Організації розглядаються як носії знань, а їхній потенціал у накопиченні й передачі цього ресурсу – ключовий аспект конкурентних переваг. Сукупний ресурс знань становлять три види інтелектуального капіталу, запропоновані Томасом Стюартом [7]:

- Людський капітал. Визначається як здатність вирішувати проблеми й вважається джерелом креативності. Сенс цього терміна близький до таких понять, як «знання» і «професійні компетенції працівників». Чим більшою кваліфікацією володіє фахівець у своїй сфері, тим швидше він буде ставитися до роботи творчо.

- Структурний капітал. Включає ресурси організації, що дають змогу задовольняти ринковий попит. До них належать внутрішні структури, процеси, системи, патенти, навички формалізації досвіду і знань, їх ефективне використання шляхом обміну і трансферу.

- Клієнтський капітал. Його складниками є взаємодія із зацікавленими сторонами (постачальниками й споживачами), бренд і репутація організації.

*Організація управління.* Організаційні механізми управління визначаються як сукупність дій із використання одного або кількох видів ресурсів для виробництва продуктів, що представляють цінність для самої компанії та її клієнтів. Сюди входять механізми управління продуктивністю, інноваціями. Оскільки організаційні аспекти значною мірою детермінують управління знаннями та активізують їх потоки, вони віднесені до числа ключових чинників успіху в розвитку внутрішньокорпоративних мереж знань.

*Інфраструктура ІКТ.* Застосування різноманітних апаратних і програмних інструментів інформаційно-комунікаційних технологій полегшує кодифікацію, обмін та управління інтелектуальними активами. Від них значною мірою залежать результати цього процесу. Головні переваги від використання ІКТ в управлінні знаннями – швидкість і точність. Сучасні мережі на основі ІКТ забезпечують широкі комунікаційні можливості. Один із найкращих способів передачі знань – віртуальні мережі. У зв'язку із цим апаратні й програмні інструменти ІКТ віднесені до числа вирішальних чин-

ників успішності у формуванні мереж знань. Їх можна застосовувати для обслуговування процесів обробки й передачі інформації, підтримки мереж знань на різних стадіях життєвого циклу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Перехід до економіки знань вносить кардинальні зміни у розуміння рушійних чинників цього процесу та його продукту. Віками люди використовували три чинники виробництва: землю (природні ресурси), капітал і працю. У новому суспільстві вирішального значення набуває новий виробничий ресурс – інформація і знання. Якщо названі три чинники мають обмежений характер, то інформація і знання необмежені. Інтелектуальний капітал, що уособлює людські знання, не виснажується, а зростає: знання стають загальносуспільним надбанням.

Розширення знань, пізнання світу, сутності речей і духовного життя витікає із самої природи людей і є неодмінною основою саморозвитку та поліпшення умов існування людства. Знання сприяють упорядкуванню як зовнішнього, так і внутрішнього світу особистості. Не лише людина формує свій світогляд, а й знання формують її образ реальності. Природним є прагнення до побудови економічної системи, яка базується на глибоких й достовірних знаннях навколишнього світу.

Проведене дослідження дає змогу окреслити чинники, від яких найбільшою мірою залежить ефективність мережевої взаємодії, спрямованої на генерацію і передачу знань. Необхідно враховувати й відповідним чином розвивати мережеву взаємодію, яка може стати ефективним механізмом управління інтелектуальним капіталом для вирішення організаційних завдань в умовах економіки знань. Проблеми, що виникають під час формування мереж знань, можуть варіювати залежно від специфіки країни, регіону або конкретної організації. Аналіз чинників та взаємозв'язків допоможе ефективніше розподіляти наявні ресурси. Запропонований підхід має системний характер, є досить універсальним і може сприяти вдосконаленню процесів управління організацією, підвищенню її продуктивності та ефективності.

1. Бажал Ю. Знаньева економіка: теорії і державна політика. *Економіка і прогнозування*. 2003. № 3. С. 71–76.

2. Богашко О.Л. Функціональна роль освіти в економіці знань. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 2(12). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_8).

3. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. *Управление знаниями. Как превратить знания в капитал*. М.: Эксмо, 2008. 400 с.

4. Друкер П.Ф. *О профессиональном менеджменте; пер с англ.* М.: Вильямс, 2006. 320 с.

5. Макаров В.Л. *Экономика знаний. Россия и современный мир*. 2004. № 1. С. 5–24.

6. *Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова и др.* М.: Дело, 2006. 304 с.

7. Стюарт Т.А. *Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций; пер. с англ.* В. Ноздринной. М.: Поколение, 2007. 368 с.

8. Федулова Л.І., Корнєєва Т.М. *Особенности экономики знаний на сучасній фазі розвитку суспільства: теорія і практика розбудови в Україні. Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4(106). С. 73–86.

9. Machlup F. *Knowledge: It's Creation, Distribution, and Economic Significance*. – Vol. III: *The Economics of information and Human Capital*. Princeton (N.Y.), 1984. P. 148–163.

10. Rezaeian A., Bagheri R. (2018) *Modeling the Factors that Affect the Implementation of Knowledge Networks. Foresight and STI Governance*, vol. 12, no 1, pp. 56–67.

11. Fayol H. (1917) *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

E-mail: chyrva81@ukr.net

E-mail: bogashko@ukr.net