

**Ілляшенко Сергій Миколайович,**

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та УІД,  
Сумський державний університет (м. Суми, Україна);*

*д-р хабілітований, професор,*

*Вища школа економіко-гуманітарна (м. Бельсько-Бяла, Польща);*

**Шипуліна Юлія Сергіївна,**

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД,*

*Сумський державний університет (м. Суми, Україна);*

**Ілляшенко Наталія Сергіївна,**

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД,*

*Сумський державний університет (м. Суми, Україна);*

**Комарницька Ганна Омелянівна,**

*канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та менеджменту,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка (м. Львів, Україна)*

**УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ<sup>1</sup>**

*Розроблено теоретико-методологічні засади цілеспрямованого взаємоузгодженого і взаємопов'язаного управління процесами продукування (отримання) і використання знань в організації як інструменту реалізації її потенціалу інноваційного розвитку, посилення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку в перманентно мінливих умовах інформаційної (постіндустріальної) економіки на основі оперативного приведення у відповідність до цих змін її потенціалу. Систематизовано джерела (інструменти), способи отримання і напрями використання різних видів наукових, професійних, техніко-технологічних знань. Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації.*

*Ключові слова: менеджмент знань, маркетинг знань, потенціал інноваційного розвитку, продукування знань, використання знань.*

*DOI: 10.21272/mmi.2017.1-21*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** З 90-х років минулого століття спостерігаються докорінні зміни у співвідношенні факторів економічного зростання. На чільні позиції виходять інформація і знання, які втілені у нові продукти і технології їх виготовлення, методи управління виробництвом і збутом продукції, методи організації і управління всіма аспектами життєдіяльності суспільства. Завершення п'ятого технологічного укладу і початок четвертої промислової революції прискорюють темпи розвитку науково-технічного прогресу (НТП), ініціюють революційні зміни в усіх галузях людської діяльності, прискорюють і роблять їх перманентними. У цих умовах конкурентоспроможність окремих організацій і національних економік у цілому значною мірою забезпечується здатністю продукувати і ефективно використовувати нові актуальні знання, які дозволяють оперативно визначити і посилити порівняльні конкурентні переваги, привести у відповідність внутрішні можливості розвитку (потенціал інноваційного розвитку) до зовнішніх, які генеруються ринком (ринкові можливості і загрози). Практика лідерів економічного зростання різних рівнів узагальнення (держави, галузі, окремої організації тощо) свідчить, що їх успіх значною мірою забезпечується цілеспрямованим

<sup>1</sup> Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідних тем: «Фундаментальні основи управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств» (№ ДР 0115U000687); «Механізм управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів» (№ ДР 0117U002255)

управлінням продукуванням і використанням актуальних знань. Наявність ефективної системи управління знаннями стає одним з головних факторів оперативної адаптації до змін умов господарювання, програмування цих змін, забезпечення високої конкурентоспроможності і стійкого розвитку на національному і міжнародних ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління знаннями організацій досліджувалися багатьма науковцями. Засадничі аспекти управління знаннями розроблено у працях зарубіжних учених. Зокрема, Коулопоулос Т.М. і Фраппаоло К. [8] висвітлюють загальні підходи до управління знаннями. Джанетто К. та Уілер Е. [5] розглядають питання розроблення і впровадження корпоративної стратегії управління знаннями організацій.

Основи маркетингу знань закладені в працях зарубіжних дослідників, таких як: Бішоп Б. [20], Стюарт Т. [33], Давенпорт Т. [23], Сімар А. [32]. Ними розглядаються маркетингові інструменти й методи комерціалізації знань, включаючи традиційні й нові, які передбачають застосування Інтернет.

Сучасним підходам до удосконалення менеджменту знань, управління знаннями з позицій забезпечення інноваційного розвитку приділяли уваги: Бланк Б.Л., Боуліон Дж.-Л. [21], Мачке С., Москалюк Дж., Крес Ю. [30], Ландрі Р., Амара Н. [28], Петер М. [31], Дженекс М.Е. [26], Борджіген С. [22], Хедаоурія А., Джамал А. [27].

У працях російських науковців Мясоєдової Т.Г. [12], Сулова Д.С. [15], Мильнера Б.З. [10] досліджуються окремі аспекти формування системи управління знаннями сучасного підприємства. Гапоненко А.Л. досліджує методи капіталізації знань організації [3].

Різні аспекти управління знаннями організації досліджувалися також вітчизняними вченими. Мойсеєнко І.П. [11] висвітлює підходи до побудови елементів системи управління знаннями, а також інтелектуальними активами підприємства, зазначає необхідність створення організаційної культури та структури управління знаннями. Вовк Я.Ю. [1] розглядає роль персоналу в управлінні знаннями на підприємстві, показує роль знань у забезпеченні розвитку підприємства. Томах В.В. [16] зазначає провідну роль знань у забезпеченні адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища, виділяє етапи управління знаннями. Черкасова І.В. [17] досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Востряков О.В., Гребешкова О.М. [2] показують провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством.

У публікаціях Голдобіна Н.Д. [4], Матвіїва М.Я. [9], Сербіновського Б.Ю. [14], Якшина А.С. [19] та ін. розглянуто проблеми застосування маркетингу знань на ринку освітніх послуг й практично не розглядаються інші галузі знань.

Проте незважаючи на чисельні напрацювання, недостатньо дослідженими залишилися питання взаємного узгодження процесів продукування і використання знань в організації, визначення ролі потенціалу інноваційного розвитку організації, її інноваційної культури в управлінні знаннями тощо.

**Метою статті** є поглиблення теоретико-методологічних засад формування системи управління знаннями в організації як інструменту реалізації її потенціалу інноваційного розвитку, посилення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку в перманентно мінливих умовах інформаційної (постіндустріальної) економіки.

**Викладення основного матеріалу.** Управління знаннями організації (підприємства чи установи) передбачає узгоджене і взаємопов'язане управління процесами їх продукування (отримання) і використання. Розглянемо детальніше сутність і зміст цих процесів. Зазначимо, що з усієї множини видів знань далі буде мова йти про наукові, технічні та професійні знання, які є явними і документованими [24].

*Джерела (інструменти) продукування (отримання) знань* [25]:

1. Науково-дослідна та дослідницько-конструкторська робота (НДДКР).

2. Навчання, включаючи підвищення кваліфікації, стажування, практику, самонавчання, отримання консультацій тощо.

3. Маркетинг, включаючи бенчмаркетинг, маркетинг інновацій, маркетинг знань [24].

4. Придбання (купівля) патентів, ліцензій, ноу-хау і т. п., що надають потрібні знання і право їх використовувати.

*Напрями використання знань:*

1. В управлінні діяльністю організації, зокрема для: удосконалення організаційної структури управління; оптимізації виробничо-збутового процесу у часі і просторі; оптимізації видів і напрямів діяльності; реінжинірингу бізнес-процесів; посилення потенціалу інноваційного розвитку і приведення його у відповідність до зовнішніх умов і т. п.

2. Для внесення до статутного капіталу (знань як об'єктів інтелектуальної власності).

3. Для створення і комерціалізації нових (удосконалених) видів продукції, удосконалення технологій їх виготовлення.

4. Безпосередня комерціалізація: продаж прав на використання знань як об'єктів інтелектуальної власності (ліцензії, франшизи, у лізинг тощо); безпосередній продаж прав власності на знання.

5. Для коригування існуючих чи вибору нових напрямів продукування і використання знань.

*Фактори (групи факторів), що впливають на процеси продукування і використання знань:*

1. Фактори макросередовища: політико-правова, економічна, соціально-демографічна, техніко-технологічна, природно-екологічно складові макросередовища (стан і тенденції змін). Впливають через дію ринкових механізмів, методів міжнародного і державного (галузевого, регіонального) регулювання і стимулювання соціально-економічних процесів. В основному вони є факторами опосередкованого впливу.

2. Фактори мікросередовища: економічні контрагенти організації (безпосередній вплив), представники контактних аудиторій (переважно опосередкований вплив).

3. Вплив фактор внутрішнього середовища організації, що розвивається доцільно розглядати з позицій впливу підсистем та складових її потенціалу інноваційного розвитку (ПІР) [18]: ринковий потенціал; інноваційний потенціал (інтелектуальна, інформаційна, інтерфейсна та науково-дослідна складові); виробничо-збутовий потенціал (фінансова, кадрова, технологічна, маркетингова, організаційно-управлінська складові). Вони характеризують різні аспекти діяльності організації, що розвивається. Ці фактори чинять безпосередній вплив.

Необхідно зазначити, що продукування знань (а також значною мірою їх використання) потребує наявності креативного потенціалу персоналу організації, що розвивається і здатності його реалізувати та посилювати. Тобто наявності інноваційно-сприятливого середовища, основу якого становить інноваційна культура організації. У праці [7] показано, що інноваційна культура є складовою інтелектуального капіталу організації (його підсистемою – організаційного капіталу), а він, у свою чергу, складовою її ПІР. У працях низки вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема [13; 29], зазначаються емоційно-інтелектуальні аспекти сучасної системи управління знаннями, які залежать від морально-психологічного клімату, корпоративної культури організації. Позитивні емоції у взаємодії персоналу організації-інноватора стимулюють реалізацію і розвиток його креативності. І у цьому сенсі інноваційна культура організації, серед іншого, формує відповідні емоції, які стимулюють інноваційну активність. Її мотиваційна складова дозволяє враховувати і посилювати внутрішні спонукальні мотиви (установки) інноваторів різних типів: визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо; творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів; свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень; імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав; матеріальні блага: висока оплата результатів праці; інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку; психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії

зайнятості; визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу.

Враховуючи викладене, запропонована концептуальна схема продукування знань в організації (рис. 1).



Рисунок 1 – Структурно-логічна схема продукування знань в організації (авторська розробка)

**Умовні позначення:** РП, ІП, ВЗП – підсистеми ПІР організації, відповідно, ринковий (спроможність ринку сприймати інновації певного типу і спрямованості), інноваційний (можливість утілення досягнень науки і техніки у конкретні продукти, що здатні задовольняти запити споживачів) та виробничо-збутовий потенціали (здатність розробити, виготовити і просувати інновації на ринку); О, М, ІК – складові інноваційної культури організації, відповідно, організаційна (організує ефективну творчу працю і взаємодію кожного працівника і всього персоналу у цілому), мотиваційна (мотивує і стимулює високоефективну і результативну діяльність персоналу зі створення, прийняття і поширення інновацій) та інтелектуально-креативна (забезпечує зростання і максимально повне розкриття креативного інноваційного потенціалу персоналу підприємства).

Пунктирною лінією на рис. 1 позначено зворотні зв'язки між джерелами (інструментами) продукування (отримання) знань, які характеризують їх взаємний вплив. Так, результати маркетингових ринкових досліджень значною мірою впливають на напрямки НДДКР. У той самий час нові знання, отримані в ході НДДКР, потребують перевірки на їх відповідність потребам ринку, яка здійснюється в ході маркетингових досліджень.

У табл. 1 систематизовано джерела (див. рис. 1), способи отримання і напрями використання різних видів знань.

Таблиця 1 – Способи отримання і використання знань в організації  
(авторська розробка)

Джерело знань	Зміст знань	Спосіб отримання знань	Напрямок використання
Маркетинг знань	Перспективні напрями появи нових і розвитку існуючих знань	Прогнозування напрямків появи нових і розвитку існуючих знань. Виявлення потреб у знаннях. Пошук галузей застосування знань	Орієнтації системи продукування знань на ті їх види, які з високою ймовірністю знайдуть попит на ринку
			Формування і стимулювання попиту на конкретні види знань, що втілені в наукові розробки (наукові знання), навички, досвід, компетенції, уміння тощо (професійні знання), технічну документацію, зокрема, конструкторську та/або технологічну, алгоритми тощо (технічні знання)
Купівля знань	Технічні, технологічні рішення, ноу-хау тощо	Придбання у власність або придбання права використання знань (патенти, ліцензії, франшизи тощо)	Виробництво нової продукції, використання нових технологій, нових методів управління, торгової марки. Освоєння нових видів діяльності, вихід на нові ринки і т. п.
Навчання	Професійні та наукові знання	Навчання в університетах, коледжах та інших закладах освіти, підвищення кваліфікації, стажування, практика, самонавчання, отримання консультацій і т. д.	Підвищення рівня кадрової, інтелектуальної і організаційно-управлінської складових ПІР організації. Як наслідок – удосконалення всіх аспектів діяльності, а також системи управління організації
НДДКР	Технічні, технологічні, наукові, а також професійні знання	Проведення прикладних досліджень метою яких є удосконалення існуючих і розроблення нових продуктів і технологій (виробничих, маркетингових, управлінських тощо)	Коригування існуючих і розроблення нових стратегій розвитку організації. Створення нових бізнесів, нових стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Розгортання виробництва і збуту нової продукції
			Продаж прав власності чи прав використання знань, що втілені у патенти, ліцензії, промислові зразки, ноу-хау і т. п.

Ефективна система управління знаннями сприяє зростанню ступеня різноманітності всіх аспектів діяльності організації, розширює можливості адаптації до перманентних змін зовнішнього макро- і мікросередовища. На рис. 2 подано блок-схему укрупненого алгоритму адаптації організації до змін зовнішнього середовища шляхом приведення її ПІР у відповідність до цих змін. Як слідує з рис. 2, визначення способів забезпечення такої відповідності здійснюється на основі нової інформації, джерела (інструмента) її продукування (отримання) та напрями використання подано вище у табл. 1.

Формалізована методика аналізу відповідності стану ПІР умовам зовнішнього середовища, а також вибору управлінських рішень, спрямованих на забезпечення необхідного ступеня відповідності подана у [6].

Враховуючи викладене, розроблено концептуальну схему взаємоузгодженого управління продукуванням (отриманням) і використанням знань в організації, що дозволяє оперативну і ефективно приводити ПІР організації у відповідність до змін умов зовнішнього середовища (рис. 3). Стрілками на рис. 3 показано напрями: потовщеною пунктирною – продукування (отримання) знань; потовщеною суцільною – використання знань; тонкою – інформаційних потоків. Курсивом зазначено напрями використання знань.

Аналіз літературних джерел (див. вище) і практики господарювання свідчить про відсутність єдиних підходів до обґрунтованого управління вибором джерел (інструментів) продукування (отримання) знань, а також напрямів їх використання. Відповідно, необхідним є розроблення методичних засад і критеріальної бази управління вибором.

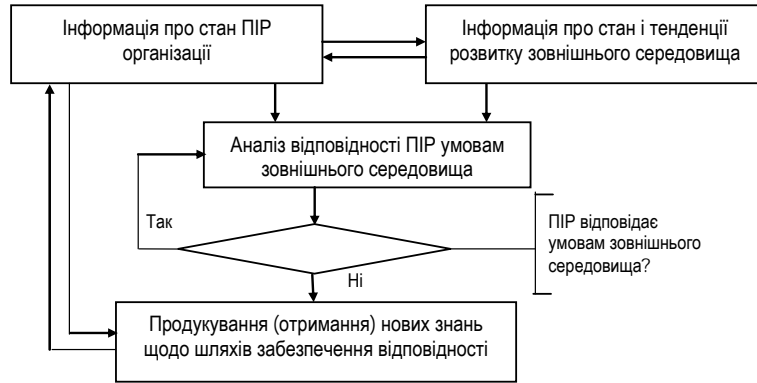


Рисунок 2 – Блок-схема алгоритму приведення ПІР організації у відповідність до умов зовнішнього середовища (авторська розробка)

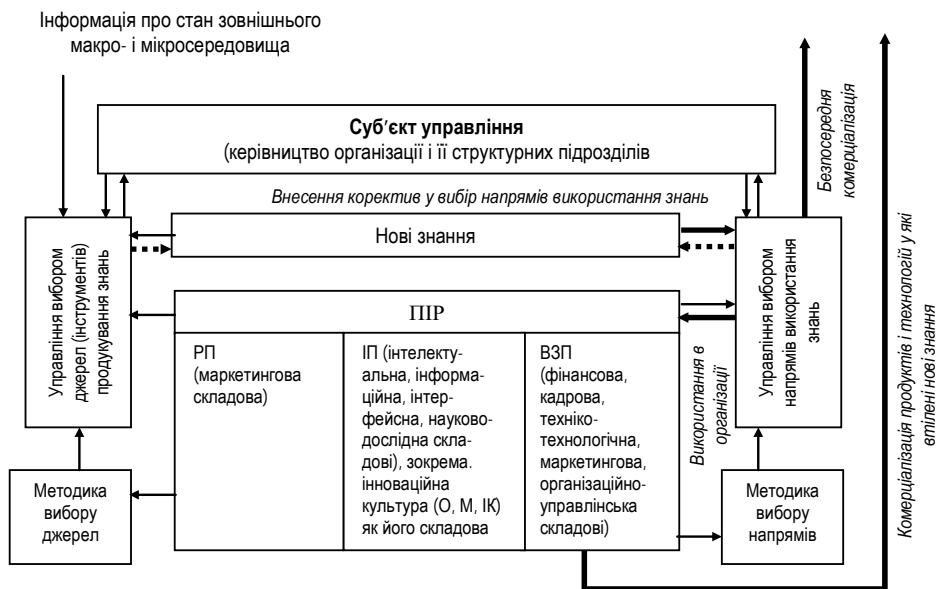


Рисунок 3 – Схема управління знаннями в організації (авторська розробка)

У першому наближенні управління вибором повинне базуватися на порівнянні результативності альтернативних варіантів. Проте, якщо оцінити часові і грошові витрати на продукування чи використання знань доволі просто, то оцінити потенційний результат у більшості випадків дуже складно, оскільки він має ймовірнісний характер. Відповідно, існує ризик прийняття неадекватних рішень. Для його урахування можна застосувати метод сценаріїв, статистичний метод, коригування норми дисконту або будь-який інший метод оцінювання ризику.

Запропоновано структурні формули для оцінювання альтернативних варіантів і вибору

найбільш раціональних з них:

$$H_{np} = f(\Phi_{зв}, \Phi_{ПІР}, B_{нп}, Ч_{нп}, P_{нп}, R_{нп}), \quad (1)$$

$$H_{в} = f(\Phi_{зв}, \Phi_{ПІР}, B_{нв}, Ч_{нв}, P_{нв}, R_{нв}), \quad (2)$$

де  $H_{np}$ ,  $H_{в}$  – оцінки, відповідно, напрямів продукування (отримання) і використання знань;  $\Phi_{зв}$  – вплив факторів зовнішнього макро- і мікросередовища;  $\Phi_{ПІР}$  – вплив факторів внутрішнього середовища (ПІР);  $B_{нп}$ ,  $B_{нв}$  – витрати, відповідно, на вибір джерел продукування (отримання) знань напрямів їх використання;  $Ч_{нп}$ ,  $Ч_{нв}$  – часові параметри, відповідно, вибору напрямів продукування (отримання) і використання знань;  $P_{нп}$ ,  $P_{нв}$  – результати, відповідно, унаслідок отримання знань з певних джерел і їх використання за певними напрямками;  $R_{нп}$ ,  $R_{нв}$  – ризик, зв'язаний з неповною визначеністю результатів вибору, відповідно, напрямів продукування (отримання) і використання знань.

Відповідно до формул (1, 2) необхідно формувати критеріальну базу і методичні засади вибору. Представлена на рис. 3 схема може бути взята за основу при розробленні організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації (підприємстві чи установі). Звичайно, вона буде коригуватися для урахування особливостей функціонування конкретної організації: галузі діяльності, масштабів, організаційної структури, корпоративної (інноваційної) культури тощо. Проте методологія управління знаннями є спільною і придатною для використання в різних типах організацій.

**Висновки.** Узагальнюючи викладене, можна зазначити:

- систематизовано джерела (інструменти), способи отримання і напрями використання різних видів наукових, професійних, техніко-технологічних знань;
- запропонована структурно-логічна схема продукування знань в організації, яка відображає роль потенціалів-підсистем ПІР, а також складових її інноваційної культури в цьому процесі;
- розроблено методологічний підхід до формування системи взаємоузгодженого управління продукуванням (отриманням) і використанням знань в організації як інструменту реалізації її ПІР, посилення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку в перманентно мінливих умовах інформаційної (постіндустріальної) економіки на основі оперативного приведення у відповідність до цих змін її ПІР;
- запропоновано структурні формули для оцінювання альтернативних джерел (інструментів) продукування і напрямів використання знань з метою вибору кращого варіанта для конкретної організації з урахуванням умов зовнішнього макро- і мікросередовища, у яких вона функціонує;
- встановлено роль і місце управління знаннями (менеджменту і маркетингу знань) у системі управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, розкрито особливості взаємодії комплексів знань, які характеризують зовнішнє макро- і мікросередовище, а також потенціал інноваційного розвитку конкретного суб'єкта господарювання в процесі приведення у відповідність його внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх при формуванні і реалізації стратегій його інноваційного зростання.

Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації, реалізація якого дозволить: обґрунтовано визначити перспективні напрями продукування нових знань стосовно конкретних сфер її діяльності, а також закономірностей розвитку ринкових процесів; визначити раціональні напрями використання, упровадження і комерціалізації нових знань; обґрунтовано розробляти стратегії інноваційного розвитку в руслі концепції інноваційного випередження. Вони істотно поглиблюють теорію інноваційного менеджменту і маркетингу інновацій у частині формування передумов управління знаннями (продукування, накопичення, використання) в інноваційно активних організаціях як основи їх інноваційного розвитку.

**Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичних засад і формування критеріальної бази для ефективного цілеспрямованого управління процесами продукування (отримання) і використання знань в організації.**

1. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23 (17). – С. 343-352.
2. Востряков О.В. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. – Режим доступу : <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannyaми1/>.
3. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
4. Голдобин Н.Д. Маркетинг знаний и инновационный педагогический процесс / Н.Д. Голдобин // Ярославский педагогический вестник. – 2009. – № 4. – С. 130-134.
5. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер ; пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М. : Добрая книга, 2005. – 192 с.
6. Ілляшенко С.М. Методологічні засади формування комплексного механізму управління потенціалом інноваційного розвитку / С.М. Ілляшенко // Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 52-73.
7. Ілляшенко С.М. Факторний аналіз стану інноваційної культури підприємства / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Економічний часопис XXI. – 2014. – № 3-4. – С. 31-34.
8. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями / Т.М. Коулопоулос, К. Фраппало. – М. : Эксмо, 2008. – 224 с.
9. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти : монографія / М.Я. Матвіїв. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 448 с.
10. Мильнер Б.З. Концепции управления знаниями в современных организациях / Б.З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57-76.
11. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] / І.П. Мойсеєнко. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.
12. Мясоєдова Т.Г. Управление знаниями как функция деятельности организации / Т.Г. Мясоєдова, Р.О. Шевченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mevriz.ru/articles/2007/5/4595.html>.
13. Пожув В.І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації / В.І. Пожув // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – Випуск 37. – С. 4-15.
14. Сербинівський Б.Ю. Маркетинг економіки знань і маркетинг знань. Частина 1. [Електронний ресурс] / Б.Ю. Сербинівський // Научний журнал КубГАУ. – 2011. – № 74 (10). – Режим доступу: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf>.
15. Суслов Д.С. Управление знаниями в организации: основные модели / Д.С. Суслов // Креативная экономика. – 2012. – № 10. – С. 89-97.
16. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості / В.В. Томах // Економіка та управління національним господарством. – 2014. – № 2. – С. 161-166.
17. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / І.В. Черкасова. – Режим доступу: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_5/statti/Cherkasova.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf).
18. Шипуліна Ю.С. Потенціал інноваційного розвитку підприємства / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – С. 304-453.
19. Якшин А.С. Стратегия и тактика маркетинга знаний на рынке образовательных услуг / А.С. Якшин // Экономическая наука и образование. Экономические науки. – 2010. – № 5 (66). – С. 297-301.
20. Bishop V. Strategic Marketing for the Digital Age / V. Bishop. – Harper Business, 1996. – 250 p.
21. Blanc B.L. Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences [Електронний ресурс] / B. L. Blanc, J.-L. Bouillon // VINE. – 2012. – № 42 (3/4) – P. 382-395. – Режим доступу: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503>.
22. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies [Електронний ресурс] / C. Borjigen // Program : electronic library and information systems. – 2015. – № 49 (3). – P. 325-342. – Режим доступу: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PROG-02-2015-0023>.
23. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / T. Davenport. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.
24. Ilyashenko S.M. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development / S.M. Ilyashenko, Y.S. Shyulina // Informacje i marketing w działalności organizacji : monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. – Bielsko-Bialej : Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanidycznej, 2013. – 3. 205-215.
25. Ilyashenko S.M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S.M. Ilyashenko, Y.S. Shyulina, N.S. Ilyashenko // Actual Problems of Economics. – 2015. – № 6 (168). – P. 173-181.



#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

26. Jennex M.E. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel [Електронний ресурс] / M.E. Jennex // VINE : The journal of information and knowledge management systems.– 2014. – № 44 (2). – P. 185-209. – Режим доступу: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028>.
27. Khedhaouria A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams [Електронний ресурс] / A. Khedhaouria, A. Jamal // Journal of Knowledge Management. – 2015. – № 19 (5). – P. 932-948. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0039>.
28. Landry R. Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models [Електронний ресурс] / R. Landry, N. Amara // VINE. – 2012. – № 42 (1). – P. 94-116. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789>.
29. Magyar-Stifter V. The path of building emotionally intelligent organization / V. Magyar-Stifter // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 218-225.
30. Matschke C. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs [Електронний ресурс] / C. Matschke, J. Moskaliuk, U. Cress // Journal of Knowledge Management. – 2012. – № 16 (1). – P. 159-176. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211199007>.
31. Peter M. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources [Електронний ресурс] / M. Peter // Journal of Knowledge Management. – 2014. – № 18 (6). – P. 1075-1100. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>.
32. Simar A. Knowledge markets: More than Providers and Users / A. Simar // IPSI BgD Internet Research Society Transactions. – 2006.
33. Thomas A. Stewart. Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations / A. Thomas. – McGraw-Hill, 1996. – 342 p.
1. Vovk, Ya.Yu. (2013). Protses upravlinnia znanniamy pidpriemstva ta yoho osoblyvosti [The process of knowledge management company and its features]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University, 23(17)*, 343-352 [in Ukrainian].
2. Vostriakov, O.V., & Hrebeshkova, O.M. Upravlinnia znanniamy v stratehichnomu protsesi pidpriemstva [Knowledge management in the strategic process of the enterprise]. (n.d.). *economica.org.ua*. Retrieved from <http://economica.org.ua/2009/upravlinnyia-znanniyami1/> [in Ukrainian].
3. Haponenko, A.L. & Orlova, T.M. (2008). *Upravlenie znaniiami. Kak prevratyt znaniia v kapital [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]*. Moscow: Eksmo [in Russian].
4. Holdobyn, N.D. (2009). Marketynh znanyi i innovatsionnyi pedahohicheskyy protsess [Innovative marketing knowledge and pedagogical process]. *Yaroslavskiy pedahohicheskii vestnik – Yaroslavl Pedagogical Bulletin, 4*, 130-134 [in Russian].
5. Dzhanelto, K., & Uylar, E. (2005). *Upravlenie znaniiami. Rukovodstvo po razrabotke i vnedreniiu korporativnoi stratehii upravleniia znaniiami [Knowledge management. Guide the development and implementation of corporate strategy, knowledge management]*. (E. M. Pestereva, Trans). Moscow: Dobraia kniha [in Russian].
6. Illiashenko, S.M. (2012). Metodolohichni zasady formuvannia kompleksnoho mekhanizmu upravlinnia potentsialom innovatsiinoho rozvytku [Methodological foundations of the formation of complex management mechanism of innovative potential development]. *Mekhanizm upravlinnia potentsialom innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv – The management mechanism of innovative potential development of industrial enterprises*. Yu.S. Shypulina (Ed.). Sumy: TOV «TD «Papiрус» [in Ukrainian].
7. Illiashenko, S.M., & Shypulina, Yu.S. (2014). Faktornyy analiz stanu innovatsiynoi kultury pidpriemstva [Factor analysis of the enterprise's innovative culture]. *Ekonomichnyi chasopys XXI – Economic Annals XXI, 3-4*, 31-34 [in Ukrainian].
8. Koulopoulos, T.M., & Frappaolo, K. (2008). *Upravlenie znaniiami [Knowledge management]*. Moscow: Eksmo [in Russian].
9. Matviiv, M.Ya. (2007). *Marketynh znan: metodolohichni ta orhanizatsiyni aspekty [Marketing knowledge: methodological and organizational aspects]*. Ternopil : Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
10. Mylner, B.Z. (2003). Kontseptsii upravleniia znaniiami v sovremennykh orhanizatsiiah [The concept of knowledge management in modern organization]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal, 1*, 57-76 [in Russian].
11. Moiseienko, I.P. Systemy upravlinnia znanniamy v umovakh postindustrialnoi ekonomiky [The knowledge management system in the post-industrial economy]. (n.d.). *ena.lp.edu.ua*. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>. [in Ukrainian].
12. Miasoedova, T.H., & Shevchenko, R.O. (2007). Upravlenie znaniiami kak funktsiia deiatelnosti orhanizatsii [Knowledge management as a function of the organization]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and abroad, 5* Retrieved from <http://www.mevriz.ru/articles/2007/5/4595.html> [in Russian].
13. Pozhuyev, V.I. (2009). Intelektualnyi kapital yak stratehichnyi potentsial orhanizatsiui [Intellectual capital as a strategic capacity of the organization]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA – Humanities bullrtin of Zaporizhzhche State Engineering Academy, 37*, 4-15 [in Ukrainian].
14. Serbynovskiy, B.Yu. (2011). Marketinh ekonomiki znaniia i marketinh znaniia. Chast 1. [Marketing the economy of knowledge and marketing knowledge. Part 1]. *Nauchnyi zhurnal KubHAU – Scientific Journal of KubSAU, 74 (10)*. Retrieved from <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf>. [in Russian].
15. Suslov, D.S. (2012). Upravlenie znaniiami v orhanizatsii: osnovnye modeli [Knowledge management at organization: main models]. *Kreativnaia ekonomika – Creative economy, 10*, 89-97 [in Russian].

16. Tomakh, V.V. (2014). Sutnist protsesu upravlinnia znanniamy pidpryemstv v promyslovosti [The essence of the process of knowledge management of enterprises in the industry]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – Economics and management of national economy*, 2, 161-166 [in Ukrainian].
17. Cherkasova, I.V. Systema upravlinnia znanniamy yak osnova innovatsiinoho rozvytku pidpryemstva [The knowledge management system as the basis of innovative development of the enterprise]. (n.d.). *library.kpi.kharkov.ua*. Retrieved from [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_5/statti/Cherkasova.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf). [in Ukrainian].
18. Shypulina, Yu.S. (2006). Potentsial innovatsiinoho rozvytku pidpryemstva [Potential of innovative development of the enterprise]. *Marketing i menedzhment innovatsiinoho rozvytku - Marketing and management of innovative development*. S.M. Illiashenko (Ed.). Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].
19. Yakshin, A.S. (2010). Stratehiia i taktika marketinha znani na rynku obrazovatelnykh usluh [Strategy and tactics of marketing knowledge in the market of educational services]. *Ekonomicheskaiia nauka i obrazovanie. Ekonomicheskie nauki – Economic science and education. Economic science*, 5(66), 297-301 [in Russian].
20. Bishop, B. (1996). *Strategic Marketing for the Digital Age*. Harper Business. [in English]
21. Blanc, B.L., & Bouillon, J.L. (2012) Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences. *VINE*, 42 (3/4), 382–395. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503> [in English]
22. Borjigen, C. (2015). Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies Program : electronic library and information systems, 49 (3), 325–342. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PROG-02-2015-0023> [in English]
23. Davenport, T. (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press [in English].
24. Ilyashenko, S.M., & Shypulina, Y.S. (2013). A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development. Informacje i marketing w działalności organizacji. Redakcja naukowa: Honorata Howanec, Irena Szewczyk, Wiesław Waszkielewicz. Bielsku-Białej: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanidtycznej. [in English]
25. Illiashenko, S.M., Shypulina, Y.S. & Illiashenko, N.S. (2015). Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*, 6 (168), 173-181 [in English]
26. Jennex, M.E. (2014). A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. *VINE : The journal of information and knowledge management systems*. 44 (2), 185-209. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028> [in English]
27. Khedhaouria, A., & Jamal, A. (2015). Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 19 (5), 932-948. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0039> [in English]
28. Landry, R., & Amara, N. (2012). Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models. *VINE*. 42 (1), 94-116. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789> [in English]
29. Magyar-Stifter, V. (2016). The path of building emotionally intelligent organization. *Marketing & Management of Innovations*, 4, 218-225 [in English]
30. Matschke, C., Moskaliuk, J., & Cress, U. (2012). Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (1), 159-176. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211199007> [in English]
31. Peter, M. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18 (6), 1075-1100. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449> [in English]
32. Simar, A. (2006). Knowledge markets: More than Providers and Users. *IPSI BgD Internet Research Society Transactions* [in English]
33. Thomas, A. (1996). *Stewart. Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. McGraw-Hill [in English]

**С.Н. Ілляшенко**, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и УИД, Сумский государственный университет (г. Сумы, Украина); д-р хабилитированный, профессор, Высшая школа экономика-гуманитарная (г. Бельско-Бяла, Польша);

**Ю.С. Шипуліна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и УИД, Сумский государственный университет (г. Сумы, Украина);

**Н.С. Ілляшенко**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и УИД, Сумский государственный университет (г. Сумы, Украина);

**Г.А. Комарницька**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Львовский национальный университет имени Ивана Франка (г. Львов, Украина)

#### **Управление знаниями в системе инновационного развития организации**

*Разработаны теоретико-методологические основы целенаправленного взаимосогласованного и взаимоуязванного управления процессами продуцирования (получения) и использования знаний в организации как инструмента реализации ее потенциала инновационного развития, усиления конкурентных преимуществ, обеспечения устойчивого развития в перманентно изменяемых условиях информационной (постиндустриальной) на основе оперативного приведения в соответствие к этим изменениям ее потенциала. Систематизированы источники (инструменты), способы получения и направления использования различных видов научных, профессиональных,*

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

*техничко-технологических знаний. Полученные результаты формируют основы организационно-экономического механизма управления знаниями в организации.*

Ключевые слова: менеджмент знаний, маркетинг знаний, потенциал инновационного развития, продуцирование знаний, использование знаний.

*S.M. Illiashenko*, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University (Sumy, Ukraine); Dr. hab, Professor, University of Economics and Humanities (Bielsko-Biala, Poland);

*Yu.S. Shipulina*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University (Sumy, Ukraine);

*N.S. Illiashenko*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University (Sumy, Ukraine);

*G.A. Komarnicka*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Franko National University of Lviv (Lviv, Ukraine)

##### **Knowledge management in the system of organization's innovative development**

*The aim of the article.* The article aims to deepen theoretical and methodological principles of forming a system of knowledge management at the organization as a tool to apply its potential of innovative development, strengthen competitive advantages, ensure its sustainable development in permanently changing conditions of informational (post-industrial) economy.

The authors assume that creating the organizational and economic mechanism of knowledge management will ensure high competitiveness of organizations and their innovative growth in the concept of innovative advance. This mechanism will determine priority directions for knowledge production regarding world (industry, market) trends and available potential; choose effective ways to apply these directions through creation and implementation (commercialization) of product, technology, management and other innovations. This hypothesis is based on the idea that knowledge is the main factor of competitiveness at the present stage of economic development.

*Results.* Authors systematized sources (instruments), methods of obtaining and application of different types of scientific, professional, technical and technological knowledge. Authors proposed structural and logical scheme of knowledge production at an organization that reflects the role of potential subsystems – PIR, as well as components of its innovation culture in this process. The methodological approach to building the managing system of production (obtaining) and application of knowledge at the organization was developed as a tool for implementation of PIR, enhancing competitive advantages, ensuring sustainable development in permanently changing conditions of informational (post-industrial) economy based on rapid adjustment of PIR to these changes. Authors proposed structural formula for assessing alternative sources (instruments) of knowledge production and application in order to select best options for a particular organization, regarding its external macro and micro environment. The role and place of knowledge management (management and marketing of knowledge) in the management of businesses' innovative development was determined, features of knowledge complexes interaction were described. These complexes characterize external macro and micro environment and innovative potential of a particular organization matching its internal and external development capabilities of formation and implementation of strategies for its innovative growth.

*Conclusions.* The results form foundations of organizational and economic mechanism of knowledge management at the organization. The implementation of this mechanism will, reasonably determine promising directions of new knowledge production for specific areas of activity and patterns of market processes; determine the rational directions of application, implementation and commercialization of new knowledge; will enable elaboration of innovative development strategies in the concept of innovative advance. Results substantially deepen the theory of innovation management and marketing of innovation for the formation of prerequisites of knowledge management (production, storage, use) at innovation-active organizations.

*Further research* should focus on developing methodological foundations and forming the base of criteria for effective production process management (receiving) and knowledge application at the organization.

*Keywords:* knowledge management, marketing knowledge, capacity for innovation development, production of knowledge, use of knowledge.

**Отримано 15.12.2016 р.**