

Ілляшенко С.М.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету;
доктор хабілітований, професор

Вищої економіко-гуманітарної школи, м. Бельсько-Бяла, Польща

Шипуліна Ю.С.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної кібернетики
та маркетингового менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»;
головний науковий співробітник
Сумського державного університету

Ілляшенко Н.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету

Illiashenko Sergii

Sumy State University, Ukraine; WSEH, Poland

Shipulina Yuliia

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute";
Sumy State University

Illiashenko Nataliia

Sumy State University

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА¹

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN FORMING A STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

У статті запропоновано методологічний підхід до визначення стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку в умовах зміни технологічних укладів. Побудовано концептуальну схему обґрунтування вибору кожного з цих напрямів. Розроблено методичні засади управління знаннями як основою формування конкурентних переваг підприємства для реалізації стратегії його випереджаючого інноваційного розвитку. Розкрито сутність та зміст етапів формування орієнтованої на знання інноваційної стратегії. Окреслено особливості аналізу та оцінювання підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства щодо достатності їх рівня для реалізації вибраних напрямів випереджаючого інноваційного зростання в конкретних умовах зовнішнього середовища з урахуванням тенденцій їх зміни. Отримані результати розвивають методологічні та методичні засади інноваційного менеджменту й менеджменту знань щодо підвищення рівня обґрунтованості рішень з управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємств в умовах економіки знань.

Ключові слова: менеджмент знань, інноваційний менеджмент, випереджаючий інноваційний розвиток, стратегічне управління підприємством, інноваційні стратегії.

¹ Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідних тем «Механізм управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів», № ДР 0117U002255; «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств», № ДР 0117U003928; «Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції» № ДР 0118U003572.

В статті пропонується методологічний підхід до визначення стратегічних напрямків опережуючого інноваційного розвитку в умовах змін технологічних укладів. Побудована концептуальна схема обґрунтування вибору кожного з цих напрямків. Розроблені методичні основи управління знаннями як основи формування конкурентних переваг підприємства для реалізації стратегії його опережуючого розвитку. Розкриті сутність і зміст етапів формування орієнтованої на знання інноваційної стратегії. Очерчені особливості аналізу та оцінювання підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства щодо достаточності їх рівня для реалізації вибраних напрямків опережуючого інноваційного розвитку в конкретних умовах зовнішнього середовища з урахування тенденцій їх змін. Отримані результати розвивають методологічні та методичні основи інноваційного менеджменту та менеджменту знань щодо підвищення рівня обґрунтованості рішень по управлінню стратегіями опережуючого інноваційного розвитку підприємств в умовах економіки знань.

Ключові слова: менеджмент знань, інноваційний менеджмент, опережуюче інноваційне розвиток, стратегічне управління підприємством, інноваційні стратегії.

In modern conditions of technological changes an innovative development in line with the concept of innovative advancement is promising way of ensuring economic growth. The search for innovative ideas requires new relevant knowledge concerning: achievements of science and technology in the enterprise's niche (related industries); trends in changing conditions on actual or potential markets; trends in changing the conditions of the external macro- and micro-environment; possibilities of realization the potential of innovative development of the analyzed enterprise, etc. Consequently, there occurs a necessity of developing a management system for the processes of production (obtaining) and application of knowledge at the enterprise as the basis of its' advanced innovative development strategy. The authors proposed methodological approach to the definition of strategic directions of advanced innovative development under conditions of technological changes. The conceptual scheme of substantiating the choice of each of these directions was constructed. The methodical principles of knowledge management as the basis of formation of competitive advantages of the enterprise for realization of strategy of its advanced innovative development were developed. The essence and content of the stages of knowledge-oriented innovative strategy of the enterprise were revealed. The peculiarities of the analysis and evaluation of subsystems of the enterprise's innovative development potential from the point of view of the level of the selected directions of the advanced innovative growth under specific conditions of the environment, taking into account the tendencies of their change, were outlined. Obtained results develop methodological and methodical principles of innovative management and knowledge management from the point of view of raising the level of substantiation of decisions on management of strategies of advanced innovative development of enterprises in knowledge economy. Further research should be aimed at forming the organizational and economic mechanisms for the coordinated management of processes of production and application of knowledge at these enterprises, which will help to identify, strengthen and implement their comparative competitive advantages by targeting innovative development in line with the concept of innovative advancement.

Key words: knowledge management, innovative management, advanced innovative development, strategic enterprise management, innovative strategies.

Постановка проблеми. Завершення спадної хвилі 5-го технологічного укладу й фактичний початок 4-ї технологічної революції ініціюють пошук стратегій переходу національних економік та окремих організацій (підприємств та установ) до фази економічного зростання. Світовий досвід свідчить про те, що зміна технологічних укладів приводить до «творчого руйнування» (за Й. Шумпетером [21]) вже сформованих галузей та ринків. Це надає шанси інноваторам, які здатні втілити нові ідеї в ефективні техніко-економічні та управлінські рішення, що дасть змогу сформувати та реалізувати відносні конкурентні переваги та перейти до стійкого економічного зростання. Для економіки України, основу якої становлять виробництва 3-го та 4-го технологічних укладів, єдино прийнятним є шлях випереджаючого інноваційного розвитку,

зволікання з переходом до якого вже загрожує системним відривом через несумісність техніки, технологій, методів управління, стандартів якості життя населення тощо. Проте пошук інноваційних ідей як основи випереджаючого розвитку потребує нових актуальних та релевантних знань щодо досягнень науки й техніки в галузі підприємства (суміжних галузях); тенденцій зміни умов на фактичних чи потенційних ринках цільових ринках; тенденцій зміни умов зовнішнього макро- й мікросередовищ; можливостей реалізації потенціалу інноваційного розвитку аналізованого підприємства тощо. В цих умовах актуалізується проблема формування системи управління процесами продукування (отримання) й реалізації (використання) знань на підприємстві як основи його стратегії випереджаючого інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління знаннями підприємств та установ досліджувалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як С. Боріджен [22], Н. Бутенко [2], Б. Мільнер [12], М. Поляков [13], Й. Ситник [16], А. Наливайко, О. Гребешкова, Л. Батенко [18]. Ними розглянуто підходи до визначення поняття «управління знаннями», окреслено функції, етапи та складові системи управління знаннями на підприємстві.

Роль знань у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств досліджували А. Хедоурія, А. Джамал [25], О. Бабина [1], М. Руденко, В. Криворучко [15], Н. Смолінська, І. Грибик [17] та інші науковці. У їхніх працях показано, що знання є основою інновацій та інноваційної діяльності, обґрунтовано місце й роль знань у розробленні та реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Незважаючи на значні напрацювання, недостатньо дослідженими залишилися питання управління процесами продукування й використання знань для формування конкурентних переваг конкретного підприємства під час обґрунтування вибору стратегічних напрямів їх випереджаючого інноваційного розвитку.

Метою статті є розроблення методичних засад управління знаннями як основою формування конкурентних переваг підприємства для реалізації стратегії його випереджаючого інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Системний аналіз літературних джерел, присвячених формуванню конкурентних переваг підприємств [3; 4; 11; 14; 19; 20], а також характеристик випереджаючого інноваційного розвитку [6; 9; 10; 23] дав підстави виділити стратегічні методи, які дають змогу забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах зміни технологічних укладів. Авторська систематизація цих підходів подана в табл. 1 у вигляді матриці «потреби – засоби їх задоволення (інноваційні продукти чи технології)».

В його основу покладено знання щодо тенденцій зміни споживчого попиту на цільових ринках конкретного підприємства, а також щодо тенденцій розвитку технологій та техніки в галузі підприємства чи суміжних галузях, на які воно може переорієнтуватися.

Таблиця 1

Стратегічні напрями випереджаючого інноваційного розвитку в умовах зміни технологічних укладів

Потреби	Засоби задоволення (інновації)	
	Технологічні	продуктові
Наявні	1	2
Нові	3	4

Джерело: авторська розробка

Розглянемо виділені в табл. 1 напрями розвитку детальніше. Розгляд будемо вести з позицій можливостей формування конкурентних переваг підприємства в межах кожного з виділених напрямів.

1) Наявні потреби, нові технології виготовлення продуктів для їх задоволення. Збереження (незмінність або незначна модифікація) потреб означає, що галузь, у якій працює підприємство, продовжує розвиватися. Конкурентні переваги формуються за рахунок впровадження нових перспективних технологій виготовлення відомих продуктів, що задовольняють наявні потреби кращим способом (наприклад, застосування технологій 3D-друку промислових виробів, будівельних конструкцій, людських органів). Це дає змогу зменшити собівартість продуктів в одиничному чи дрібносерійному виробництві і, відповідно, їх ціну, оскільки непотрібним стає допоміжне технологічне обладнання, зменшуються чи повністю ліквідуються відходи матеріалів тощо. Якість виробів при цьому зберігається чи навіть підвищується, а оперативність виконання замовлень істотно скорочується.

Цей напрям може бути застосований не лише для продуктів-виробів, але й для продуктів-послуг. Як приклад можна навести «розумні» супермаркети, які керуються штучним інтелектом (перший з них, нещодавно відкритий у Бразилії, працює без продавців-консультантів, касирів, охоронників тощо).

2) Наявні потреби, нові продукти для їх задоволення. В межах цього напрямку конкурентні переваги формуються шляхом пропонування нових продуктів (виробів чи послуг), які задовольняють наявні потреби споживачів, але іншим, більш ефективним і зручним для них способом (наприклад, смартфони задовольняють потреби отримання й передачі інформації; придбання квитків на транспортні засоби через Інтернет і збереження їх на електронних носіях).

3) Нові потреби, нові технології їх задоволення. Зміни потреб споживачів (зникнення, значна модифікація або формування нових) можуть відбуватися в межах наявної галузі в якій працює підприємство. Проте формування нових потреб здебільшого свідчить про перспективи докорінної трансформації наявних або формування нових галузей.

Формування конкурентних переваг у цьому разі відбувається шляхом впровадження нових технологій виготовлення та модифікацій відомих продуктів (нових продуктів) які працюють на нових принципах, використовують нові технології експлуатації (використання), задовольняють нові потреби споживачів (наприклад, потреби в екологічних автомобілях, які

працюють на альтернативних джерелах енергії (електричні, водневі тощо)), адже їх конкурентними перевагами є економічність та зручність в експлуатації, безпечність для навколишнього середовища; іншими прикладами є домашні побутові прилади, що взаємодіють через Інтернет (Інтернет речей) та узгоджують свою діяльність відповідно до потреб споживача; голографічні системи об'ємного телебачення).

Отже, відбуваються кардинальні трансформації наявних галузей та формування нових.

4) Нові потреби, нові продукти для їх задоволення. Пропонування нових продуктів (виробів чи послуг) які формують нові потреби, що можуть бути цікаві споживачам, наприклад літаючі автомобілі (ФРН); вантажні, поштові, військові та інші дрони; «розумний» одяг, що змінюється відповідно до особливостей та побажань споживачів; нові форми організації праці, зокрема фріланс, самокеровані незалежні колективи.

У цьому разі відбувається формування нових галузей (сукупності галузей). Підприємства, що першими стали на цей шлях, отримують конкурентні переваги першовідкривача ринку чи галузі (піонера). Проте ризик цього напрямку є найбільшим. Найменш ризиковим є перший напрям.

Зазначені напрями випереджаючого інноваційного розвитку дають змогу сформуванню відносні конкурентні переваги конкретних підприємств. Ці напрями розвитку базуються на знаннях щодо найновіших досягнень науки та техніки в галузі підприємства чи суміжних галузей; тенденцій зміни споживчого попиту на фактичних чи потенційних цільових ринках, характеристик макро- й мікросередовищ на цих ринках; можливостей конкретного підприємства втілити ці досягнення в нові продукти, технології, методи управління тощо [24].

Розглянемо процес управління знаннями під час формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. Розгляд будемо вести відповідно до схеми, що подана в табл. 2.

Оскільки підходи до виконання робіт етапів 1 та 2 (табл. 2) досить відомі, то головну увагу приділимо подальшим етапам.

Спираючись на результати аналізу сутності стратегічних напрямів розвитку (табл. 1), а також змісту етапів формування стратегії інноваційного розвитку 3, 4 (табл. 2), ми розробили підхід до вибору стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку, схему якого подано на рис. 1.

Таблиця 2

Сутність етапів формування знаннєорієнтованої стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства

Етапи	Інструменти та методи	Результати
1. Стратегічний аналіз ринкових позицій підприємства, а також перспектив їх зміни	Стратегічний маркетинговий аналіз; фінансово-економічний аналіз.	Частка підприємства на кожному з цільових ринків (сегментів) та тенденції її зміни; основні фінансово-економічні показники й тенденції їх зміни; порівняння з основними конкурентами.
2. Ідентифікація проблем, а саме наявних чи прогнозованих	SWOT, GAP, SNV та інші види аналізу; аналіз ризику; сценарний аналіз.	Основні ринкові можливості та загрози; перелік проблем, а також факторів, що їх спричиняють; можливі їх наслідки для кожного зі сценаріїв.
3. Пошук шляхів розв'язання проблем	Прогнози тенденцій розвитку науки й техніки в галузі підприємства та суміжних галузях; прогнози тенденцій зміни споживчого попиту; аналіз потенціалу інноваційного розвитку підприємства [8].	Ідеї та концепції інноваційних змін у діяльності підприємства (виробництві, маркетингу, організації діяльності тощо), які дають змогу сформувати (посилити) відносні конкурентні переваги.
4. Визначення перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку	Методика визначення випереджаючих траєкторій інноваційного прискорення підприємств [7].	Прийнятні для підприємства напрями випереджаючого інноваційного розвитку.
5. Формування стратегії випереджаючого розвитку.	Методика вибору стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства [5].	Ефективна стратегія випереджаючого інноваційного розвитку аналізованого підприємства.

Джерело: авторська розробка

З огляду на сутність стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку обов'язковими умовами вибору зазначених на рис. 1 видів є наявність певного рівня підсистем (потенціалів-підсистем) потенціалу інноваційного розвитку аналізованого під-

приємства, а саме маркетингового, науково-дослідного, лабораторно-випробувального, виробничого.

У табл. 3 для кожного із зазначених на рис. 1 напрямів виділена особливість виконання завдань потенціалів-підсистем.

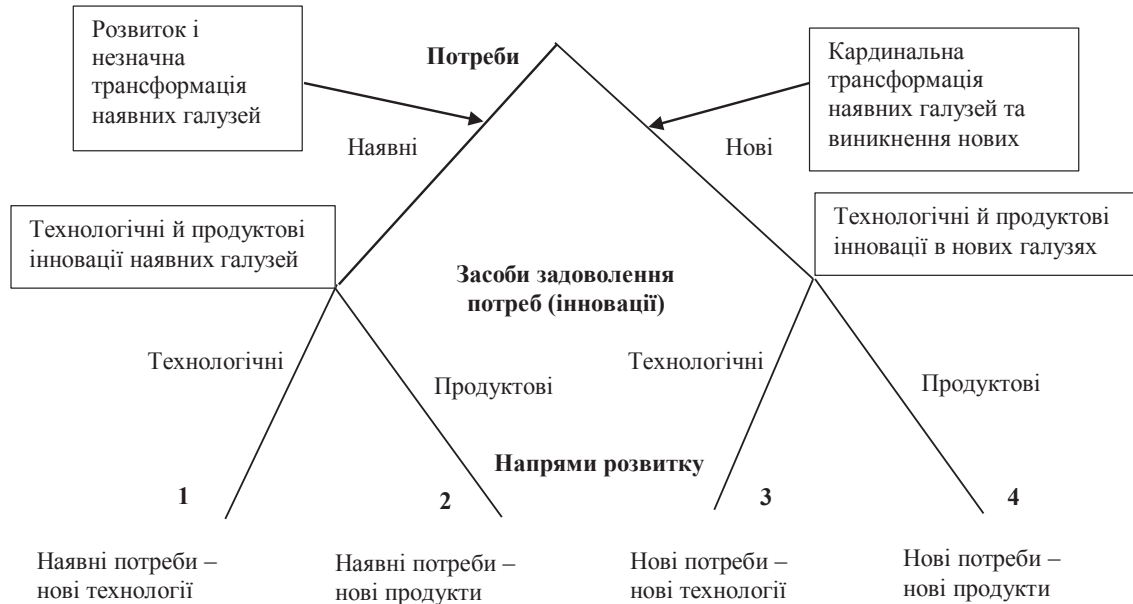


Рис. 1. Схема вибору стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Особливості оцінювання підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства

Стратегічні напрями випереджаючого інноваційного розвитку			
Наявні потреби – нові технології	Наявні потреби – нові продукти	Нові потреби – нові технології	Нові потреби – нові продукти
Маркетинговий (аналіз тенденцій змін попиту)	Маркетинговий (аналіз тенденцій змін попиту)	Маркетинговий (формування попиту)	Маркетинговий (формування попиту)
Науково-дослідний (створення нових технологій виготовлення відомих продуктів)	Науково-дослідний (створення нових продуктів для задоволення наявних потреб)	Науково-дослідний (створення нових технологій, що формують нові потреби)	Науково-дослідний (створення нових продуктів, що формують нові потреби)
Лабораторно-випробувальний (відпрацювання нових технологій)	Лабораторно-випробувальний (уточнення техніко-економічних характеристик нових продуктів)	Лабораторно-випробувальний (відпрацювання нових технологій)	Лабораторно-випробувальний (уточнення техніко-економічних характеристик нових продуктів)
Виробничий (технічна можливість та економічна доцільність виготовлення відомих продуктів за новими технологіями)	Виробничий (технічна можливість та економічна доцільність виготовлення нових продуктів, що задовольняють наявні потреби)	Виробничий (технічна можливість та економічна доцільність виготовлення нових продуктів за новими технологіями)	Виробничий (технічна можливість та економічна доцільність виготовлення нових продуктів, що формують нові потреби)
Підсистеми потенціалу інноваційного розвитку підприємства та особливості виконання їх завдань			

Джерело: авторська розробка

З цих позицій слід виконувати оцінювання достатності рівня цих підсистем (експертним методом) для реалізації кожного з можливих напрямів розвитку. Як експерти можуть бути задіяні менеджери й провідні фахівці аналізованого підприємства. Для більшої об'єктивності оцінювання доцільним є залучення визнаних фахівців зі сторони (науковців, практиків), проте тоді постає проблема виходу конфіденційної інформації за межі підприємства. Також слід враховувати ризик зазначених напрямів розвитку (збільшується за ступенем зростання номеру напрямів (рис. 1).

Остаточне рішення щодо вибору напрямку розвитку приймається за результатами їх техніко-економічного обґрунтування з урахуванням можливих сценаріїв зміни умов зовнішнього макро- й мікросередовищ (принаймні песимістичного, оптимістичного, номінального).

Узагальнення викладеного дало підстави запропонувати укрупнену графічну модель взаємодії видів знань підприємства під час визначення стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку підприємства (рис. 2).

Запропонована схема дає уявлення про управління знаннями підприємства, зокрема накопиченням та систематизацією, що зазначені на рис. 2, як основа прийняття відповідних управлінських рішень; аналізом, що показано блоками оцінювання стану потреб споживачів та оцінювання пріоритетів підприємства (з огляду на аналіз стану підсистем потенціалу інноваційного розвитку); продукуванням нових знань щодо пріоритетних для конкретного підприємства напрямів випереджаючого інноваційного розвитку; використанням для реалізації вибраних пріоритетних напрямів. Методичні засади управління знаннями відповідно до схеми на рис. 2 подані в табл. 2, 3, на рис. 1.

Висновки з проведеного дослідження. Підбиваючи підсумки, зазначаємо, що авторами запропоновано й обґрунтовано методологічний підхід до виділення стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку в умовах зміни технологічних укладів. На його основі розроблено концептуальну схему вибору стратегічних напрямів виперед-

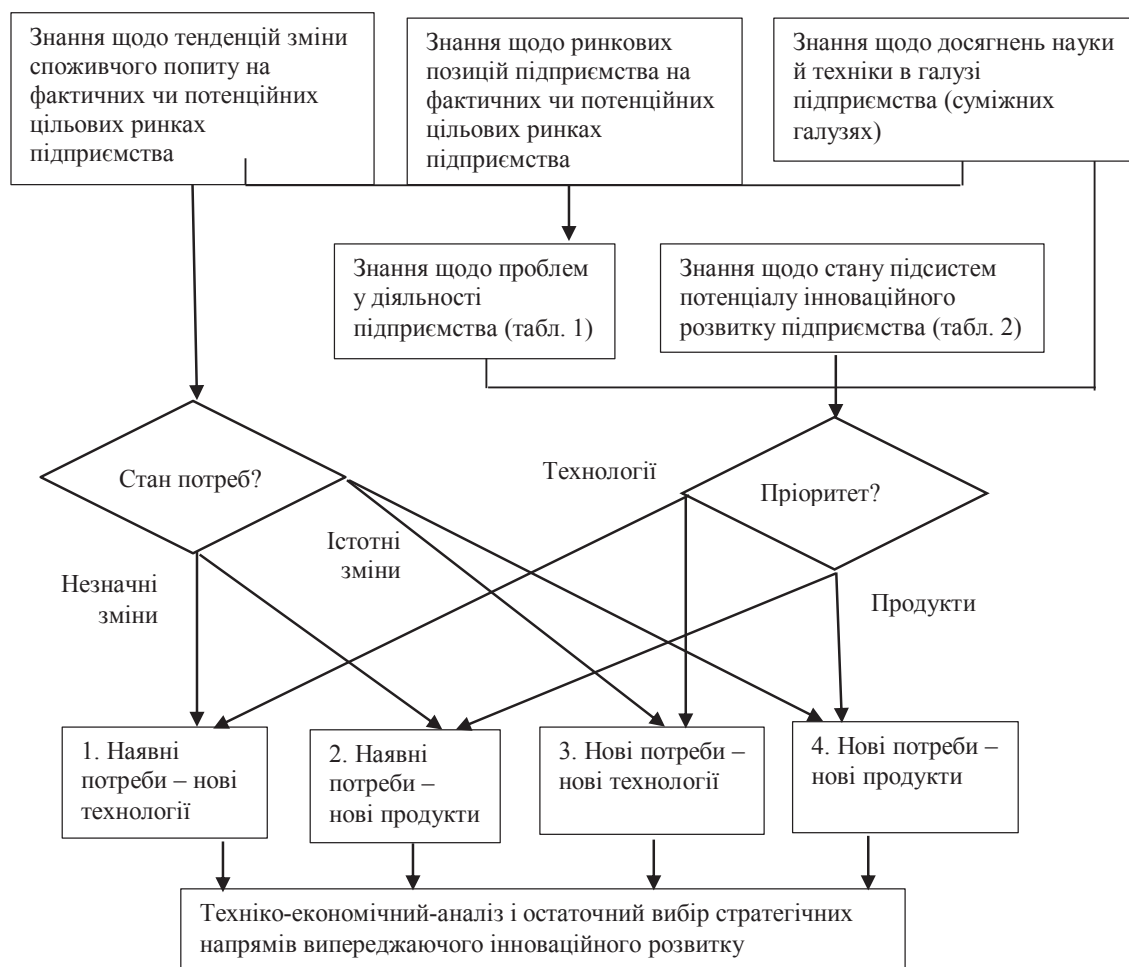


Рис. 2. Графічна модель взаємодії комплексів знань підприємства

Джерело: авторська розробка

жаючого інноваційного розвитку підприємства, методичні засади управління знаннями як основою формування конкурентних переваг підприємства для реалізації стратегії його випереджаючого інноваційного розвитку. Отримані результати істотно поглиблюють методологічні та методичні засади інноваційного менеджменту й менеджменту знань щодо підвищення рівня формалізації та рівня обґрунтованості на цій основі рішень з побудови системи управління стратегіями випе-

реджаючого інноваційного розвитку підприємств в економіці знань.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування засад організаційно-економічного механізму взаємоузгодженого управління процесами продукування й використання знань підприємств, який би сприяв виявленню, посиленню та реалізації їх порівняльних конкурентних переваг шляхом орієнтації на інноваційний розвиток щодо концепції інноваційного випередження.

Список використаних джерел:

1. Бабина О., Андреюшина Т. Управління знаннями як складовою потенціалу підприємства. *Водний транспорт*. 2012. Вип. 2. С. 101–106.
2. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 11. С. 414–419.
3. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
4. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Ілляшенко Н. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 33. С. 108–112.
6. Ілляшенко Н. Порівняльний аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств. *Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку* / за заг. ред. Л. Савчук. Харків : Діса плюс, 2015. С. 24–39.
7. Ілляшенко Н. Теоретико-методологічні засади визначення випереджаючих траєкторій інноваційного прискорення промислових підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 2. С. 95–101.
8. Ілляшенко С. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 668. С. 68–74.
9. Ілляшенко С., Ілляшенко Н. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 11–21.
10. Ілляшенко С., Шипуліна Ю., Ілляшенко Н., Комарницька Г. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231–241.
11. Левицька А. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51–54.
12. Мильнер Б. Управление знаниями. Москва : ИНФРА-М, 2013. 259 с.
13. Поляков М. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5690> (дата звернення: 12.01.2019).
14. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калинина. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.
15. Руденко М., Криворучко В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.
16. Ситник Й. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 354–360.
17. Смолінська Н., Грибик І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Серія: Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 248–255.
18. Стратегічне управління знаннями підприємства / за ред. А. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.
19. Троян А. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498> (дата звернення: 12.01.2019).
20. Шаповалова І. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.
21. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с англ. В. Автономов, М. Любский, А. Чепуренко. Москва : Прогресс, 1982. 456 с.

22. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. *Program: electronic library and information systems*. 2015. No. 49 (3). P. 325–342.
23. Illiashenko N. The comparative analysis outstripping and alternative types of development. *Marketing and management of innovations*. 2014. № 2. P. 21–28.
24. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 6 (168). P. 173–181.
25. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*. 2015. No. 19 (5). P. 932–948.

References:

1. Babyna O., Andreiushyna T. (2012). Upravlinnia znanniamy yak skladovoiu potentsialu pidpriemstva [Knowledge management as a component of enterprise potential]. *Vodnyi transport*, 2, 101–106. (in Ukrainian)
2. Butenko N. (2015). Upravlinnia znanniamy v korporatsiakh [Knowledge management in corporations]. *Biznes-Inform*, 11, 414–419. (in Ukrainian)
3. Voichak A., Kamyshnikov R. (2005). Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukraini*, 2, 50–53. (in Ukrainian)
4. Dolzhanskyi I., Zahorna T. (2006). Konkurentospromozhnist pidpriemstva : navchalnyi posibnyk [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
5. Illiashenko N. (2019). Metodichni zasady vyboru stratehii vyperedzhaiuchoho innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 33, 108–112. (in Ukrainian)
6. Illiashenko N. (2015). Porivnialnyi analiz teoretyko-metodolohichnykh pidkhodiv do vyznachennia stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Intehratsiia ekonomichnykh ta tekhnichnykh protsesiv: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku / za zah. red. L. Savchuk*. Kharkiv : Disa plus. (in Ukrainian)
7. Illiashenko N. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady vyznachennia vyperedzhaiuchykh traiektorii innovatsiinoho pryskorennia promyslovykh pidpriemstv [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Biznes-Inform*, 2, 95–101. (in Ukrainian)
8. Illiashenko S. (2010). Kontseptualni zasady marketynhovoho prohnozuvannia stratehichnykh napriamiv naukovy-tekhnolohichnoho innovatsiinoho rozvytku Ukrainy na osnovi ekspertnykh otsinok [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 668, 68–74. (in Ukrainian)
9. Illiashenko S., Illiashenko N. (2016). Perspektyvy i zahrozy chetvertoi promyslovoi revoliutsii ta yikh urakhuvannia pry vybori stratehii innovatsiinoho zrostantia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 1, 11–21. (in Ukrainian)
10. Illiashenko S., Shypulina Yu., Illiashenko N., Komarnytska H. (2017). Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 1, 231–241. (in Ukrainian)
11. Levytska A. (2012). Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist ta dzherela formuvannia [Competitive advantages of the enterprise: the essence and sources of formation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(1), 51–54. (in Ukrainian)
12. Milner B. (2013). Upravlenie znaniyami [Knowledge management]. Moskva : INFRA-M. (in Russian)
13. Poliakov M. (2017). Upravlinnia znanniamy u mizhnarodnykh kompaniakh: teoretyko-metodolohichni zasady, osnovni napriamy ta mekhanizm [Knowledge management in international companies: theoretical and methodological principles, main directions and mechanism]. *Efektivna ekonomika*, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690> (data zvernennia: 12.01.2019).
14. Porter M. (2005). Konkurentnoe preimuschestvo. Kak dostich vyisokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost [Competitive advantage. How to achieve a high result and ensure its stability] / per. s angl. E. Kalinina. Moskva : Alpina Biznes Buks. (in Russian)
15. Rudenko M., Kryvoruchko V. (2016). Upravlinnia znanniamy yak konkurentna perevaha pidpriemstva [Knowledge management as a competitive advantage of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 74–78. (in Ukrainian)
16. Sytnyk Y. (2017). Upravlinnia znanniamy yak skladova protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstv [Knowledge management as a component of the process of intellectualization of enterprise management systems]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 8, 354–360. (in Ukrainian)
17. Smolinska N., Hrybyk I. (2015). Upravlinnia znanniamy yak instrument zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Knowledge management as a tool for providing innovative devel-

- opment of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 815, 248–255. (in Ukrainian)
18. Stratehichne upravlinnia znanniamy pidpriemstva [Strategic management of knowledge of the enterprise] / za red. A. Nalyvaika. Kyiv : KNEU, 2014. (in Ukrainian)
 19. Troian A. (2013). Klasyfikatsiia ta mozhlyvosti dosiahnennia konkurentnykh perevah pidpriemstvom [Classification and possibilities of achieving competitive advantages of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498> (data zvernennia: 12.01.2019).
 20. Shapovalova I. (2017). Konkurentni perevahy pidpriemstva: retrospektyvnyi analiz traktuvannia terminiv [Competitive advantages of the enterprise: a retrospective analysis of the interpretation of terms]. *Ekonomika i suspilstvo*, 10, 427–432. (in Ukrainian)
 21. Shumpeter Y. (1982). Teoriya ekonomicheskogo rozvitiya: issledovanie predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunkturyi [Theory of economic development: an investigation of enterprise profit, capital, credit, percent and circulation of conjunctures] / per. s angl. V. Avtonomov, M. Lyubskiy, A. Chepurenko. Moskva : Progress. (in Russian)
 22. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. *Program: electronic library and information systems*. 2015. No. 49 (3). P. 325–342.
 23. Illiashenko N. The comparative analysis outstripping and alternative types of development. *Marketing and management of innovations*. 2014. № 2. P. 21–28.
 24. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 6 (168). P. 173–181.
 25. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*. 2015. No. 19 (5). P. 932–948.