

УДК 658.3.07
JEL O310

**И. Гирниене, лектор, докторант
Вильнюсский университет, Вильнюс, Литва**

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИЙ: ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В контексте развивающейся экономики знаний происходящие постоянные изменения во всех сферах деятельности требуют от каждого предприятия быстрой реакции, гибкости и новых знаний, а также навыков, приобретаемых в процессе постоянного обучения. В современном предприятии должны цениться имеющиеся знания как ключевой источник эффективной деятельности, который является основой создания инноваций. Информация и знания рассматриваются как залог экономического развития, с целью создания, или улучшения все более и более индивидуализированных продуктов и услуг. Из-за сформировавшейся ситуации на рынке, систематическое управление знаниями является одним из основных ресурсов, и на нем основанный процесс непрерывного создания инноваций мог бы являться одним из ключевых факторов конкурентоспособности и успеха современных предприятий.

Ключевые слова: *знания, управление знаниями, инновации, современное предприятие.*

В современных бизнес структурах изменения происходят каждую минуту: изменяются потребности клиентов, вносятся изменения в законодательную базу государств, изменяются условия поставщиков, увеличивается количество конкурентов, в этом контексте всем организациям крайне важно быть гибкими и постоянно реагировать на происходящие изменения во внутренней и внешней среде. Изменения, новые, креативные и целенаправленно реализованные идеи, приносящие пользу, могут гарантировать конкурентное преимущество и обеспечить прочную основу для успешного развития предприятия. Различные организационные факторы влияют на эффективность и конкурентоспособность предприятия. Организационным фактором можно назвать определенный элемент, действующий внутри предприятия или за его пределами и влияющий на достижение стратегических целей. Организационные факторы можно выявить во внешней и внутренней среде организации [6]. Ученые, как правило, идентифицируют основные организационные факторы успеха, которые влияют на эффективное управление знаниями и их внедрение в продукты и услуги – инновации [2, 5, 21]. Основные организационные

факторы успеха – это те области применения знаний, в которых достигнутые положительные результаты обеспечат успешную и конкурентоспособную организационную деятельность.

Цель статьи – проанализировать роль управления знаниями и создания инноваций (внедрения знаний) как факторов экономического успеха современного предприятия.

Далее в статье будет рассматриваться роль работников и имеющихся у них знаний в развитии предприятий, управление знаниями как залог успеха современного предприятия и взаимосвязь между управлением знаниями и созданием инновационных продуктов.

Постоянные изменения в обществе влияют не только на каждого индивида в отдельности, но и на их группы, а также на развитие предприятий, которые постоянно должны трансформироваться в свете меняющихся потребностей потребителей. Сегодня наиболее важным активом предприятия являются его сотрудники. В соответствии с историческим периодом можно выявить различные роли персонала на предприятиях. 1550–1880 годы в мануфактурном обществе сотрудник был источником рабочей силы, потребности которого никому не были важны. До 1930 года в период бурного роста машинного производства работник рассматривается как часть машины. В 1930–1950 годах экономикой большинства стран Европы был пережит тяжелый исторический период, отчасти из-за этого взгляд на сотрудников стал меняться. Работника начали воспринимать в качестве члена социальной системы и пытались учитывать его потребности. С начала 1950-х годов можно обнаружить зарождение процесса управления персоналом, постепенно увеличивалась важность человеческих ресурсов в предприятии. С 1970-х годов начала формироваться система управления персоналом, позиционируя работников в качестве основного гаранта экономического успеха организации [20].

На отношение к персоналу на предприятии также оказывал большое влияние и тип общества, в котором оно функционировало и развивалось. В индустриальном обществе, в котором доминировало массовое производство, как уже упоминалось, работник воспринимался как часть средств производства, не имеющий своих потребностей и предпочтений. Далее, трансформируясь в информационное общество и переходя к индивидуализованному производству и постоянному предоставлению различного спектра услуг, взгляд на работника менялся, его интеллек-

туальный потенциал становился важнее, чем физические навыки. В обществе, где основными ресурсами являются не только традиционные экономические (капитал, земля, труд), но также информация и знания, одними из наиболее важных навыков сотрудников являются постоянное желание учиться и стремиться к усовершенствованию имеющихся знаний. При этом генерируются новые идеи, которые впоследствии реализуются при разработке новых продуктов и услуг или улучшении уже существующих. В информационном обществе меняется отношение не только к сотрудникам, но и к их соединяющей общей системе – к предприятию, на которое оказывает влияние и внешняя среда. Современное предприятие от традиционного отличается динамикой осуществляемых процессов и гибкостью организационной структуры. В современном предприятии сотрудники постоянно развиваются (концепция обучения на протяжении всей трудовой деятельности) и ощущают поддержку менеджеров, которые постоянно уделяют внимание работникам и выделяют ресурсы для всестороннего повышения квалификации всего персонала, также инициируют командную работу и пытаются предоставить достаточное количество творческой свободы.

Современное инновационное предприятие, сотрудники которого способны создавать, приобретать, делиться и внедрять знания, развивая и улучшая управление процессами, можно охарактеризовать как предприятие, основывающее свою деятельность на имеющихся знаниях и обучении, главная цель которого является постоянное усовершенствование интеллектуального капитала. Для того, чтобы точно предсказать изменения конкурентной среды и оперативного реагирования на них, необходимо постоянное обучение, так как *способность развития организационной креативности* зависит от реакции сотрудников на внедрение новых знаний и их систематического совершенствования мышления; *способность развития знаний* зависит от реакции на развитие рынка и корпоративной стратегии; *способность обучения работников* зависит от реакции на изменения, происходящие в предприятии [12]. Эти три ключевые способности являются наиболее важными для современного предприятия, поэтому их совершенствование и развитие должны быть сознательно направлены на достижение стратегических целей.

Производственное обучение и совершенствование навыков (индустрия знаний, экономика знаний) рассматривается как непрерывный процесс, как одна из сфер внутренней деятельности предприятия. Таким

образом, современное предприятие должно быть способно к постоянно-му организационному обучению, должно оперативно реагировать на постоянные изменения событий и ценить сотрудников и их знания в качестве ключевого ресурса, способствующего повышению конкурентных преимуществ и источника эффективной деятельности.

В постиндустриальном обществе, основанном на экономике услуг, преобладает интенсивность создания и передачи информации и знаний, постоянно растет значение продуктивных знаний [11]. Эта парадигма рассматривалась П. Друкер, который еще в 1959 г. подчеркивал, что все больше времени на предприятии уделяется интеллектуальной деятельности и все меньше - производству, связанному с физическим трудом [8]. Он первый отметил, что экономика США трансформируется из индустриальной в постиндустриальную экономику, экономику знаний, основным ресурсом которой являются интеллект и знания.

Формирование дисциплины управления знаниями является ответной реакцией на феномен экономики знаний, а также одним из ключевых факторов успеха современных предприятий. В наукоемком бизнесе, управление знаниями является процессом, тесно связанным с развитием организационной культуры, которая должна способствовать процессам создания, накопления и передачи знаний [1]. Управление знаниями – это способность собирать и использовать то, что знают сотрудники, с целью создания инновационных продуктов и развития услуг, реализации эффективной и социально ответственной деловой практики. Наиболее распространенные задачи управления знаниями являются обмен и передача знаний, повторное их использования и конкретное применение – создание инновационных продуктов и услуг [3].

Управление знаниями на современном предприятии способствует взаимодействию между бизнес-процессами, сочетая различные деятельности, опыт, накопленные знания; высокое качество обслуживания клиентов, используя ранее накопленные знания об их потребностях; повышению конкурентоспособности за счет новых знаний, которые позволили бы сократить затраты и оптимально удовлетворить потребности клиентов; увеличивая производительность труда сотрудников, продвигая (стимулируя) инновационную деятельность, внедряя новые технологии, обучая персонал, расширения сферы деятельности и совершенствуя поставляемую продукцию, или качество услуг [1].

Использование в производстве лучших практик и внедрение принципов управления знаниями на современных предприятиях качественно влияет на организационное обучение и постоянное усовершенствование процессов, своевременное установление "слабых мест" и устранение ошибок, развитие новых идей, повышение производительности труда и создание благоприятной среды для совместной социализации. Для внедрения принципов управления знаниями в различные сферы деятельности, на предприятии должны быть осуществлены три основных условия, способствующие созданию знаний на индивидуальном, групповом, организационном и межорганизационном уровнях: 1. четко сформулированы основные организационные цели и стремления; 2. созданы условия для индивидуальной и групповой автономии (поощряя индивидов делиться информацией, знаниями и быть самодостаточными); 3. ломая рутину, привычные и хорошо известные системы, создана "нестабильная" обстановка и творческий хаос, в котором индивиды будут обязаны переосмыслить свои взгляды, активнее участвовать в процессах создания и обмена знаниями в предприятии и за его пределами [16].

При надлежащем управлении, знания могут предоставить предприятиям явное преимущество: создать условия для развития необходимых навыков, компетенций и ноу-хау ("know-how") в целях развития сотрудничества, обмена знаниями, непрерывного обучения и совершенствования; повысить производительность труда, эффективнее обмениваясь знаниями для улучшения обслуживания клиентов, обеспечивая мгновенный доступ к информации, помогая решить сложные, комплексные проблемы, объединяя специалистов [1].

Основная цель управления знаниями на предприятии – превращение знания сотрудников в конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество зависит не только от физических активов или одноразового финансового вложения, но и от эффективного направления интеллектуального капитала [10]. Если ранее конкурентное преимущество зависело от технологического и программного обеспечения и информации, то сегодня конкурентоспособность определяет персонал. Именно обучение персонала и управление знаниями являются одними из ключевых факторов успеха и конкурентного преимущества современного предприятия [15]. В целях развития потенциала сотрудников, не достаточно только правильно их подобрать, требуется постоянное сотрудничество, создание тесных отношений, стараясь постепенно развивать базу организационных знаний.

В современных условиях, когда на социальную и экономическую среду влияет множество внешних и внутренних факторов, выживание бизнес структур зависит от их конкурентоспособности. Предприятия больше не могут рассчитывать на то, что ранее на протяжении долгого времени успешно создаваемые продукты/услуги обеспечат постоянную высокую производительность [4, 18, 19]. Несмотря на стратегии низких цен, дифференциацию продуктов и услуг, инновации являются ключевым фактором выживания предприятия, в то время как знания являются источником инноваций [4]. Предприятия с более высоким уровнем знаний способны управлять и использовать имеющиеся у них ресурсы и возможности по-новому, предоставляя более конкурентную продукцию для клиентов [22].

В постиндустриальной экономике наиболее важным фактором конкурентного преимущества становятся не новые технологии, уникальность товара/услуги, имеющиеся материальные активы, а знания и способность управлять ими, потому что этот ресурс тяжело воспроизводимый и копируемый. Процесс создания инноваций напрямую зависит от имеющихся знаний и их коммерциализации, трансформирования в продуктивные знания (рис. 1).

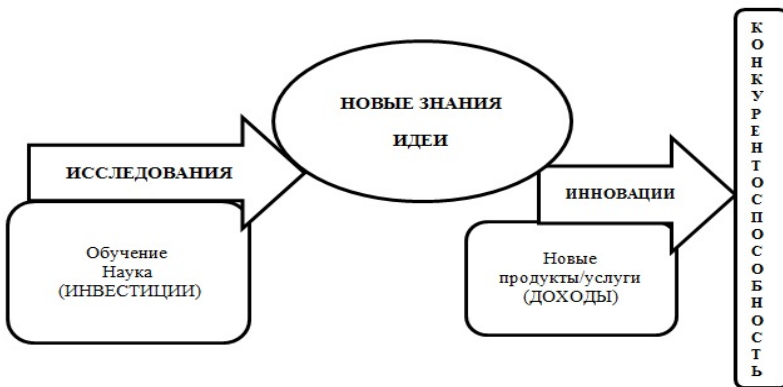


Рис. 1. Взаимосвязь знаний и инноваций [13]

Для того, чтобы создать инновационные продукты на предприятии, знания должны быть продуктивно использованы. На этот процесс влияют такие основные аспекты качественного управления знаниями: рождение

идей, методы обучения, процессы управления знаниями, организационная культура, способствующая обмену знаниями и системы управления знаниями, которые отражаются в сконструированной модели взаимосвязи управления знаниями с инновациями на современном предприятии (рис. 2). Процесс *создания идей* должен быть внедрен в деятельность предприятия, его организационные и производственные процессы, а также влиять на стратегию его развития. Однако, только одной новой идеи не достаточно для создания инноваций, для этого обязательно развивать организационную (корпоративную) культуру, которая будет оказывать влияние на анализ новых идей, их отбор и разработку. Успешная инновация может начинаться с иррациональной идеи, постепенно превращаясь в закодированную, зафиксированную форму знаний [14].



Рис. 2. Взаимосвязь управления знаниями и инноваций в современном предприятии

Организационное обучение рассматривается как непрерывный процесс, одна из сфер внутренней деятельности предприятия – оно может включать в себя различные *методы обучения*: индивидуальное обучение, обучение в процессе практической деятельности и планированное последовательное обучение [7]. Индивидуальное обучение – это метод

обучения, когда сотрудники по собственной инициативе индивидуально абсорбируют новые знания. Обучение в процессе практической деятельности также можно отнести к индивидуальному обучению, но его отличие в том, что обучение происходит не на специализированных курсах повышения квалификации, а на рабочем месте – в процессе решения специфических заданий и проблем, под постоянным присмотром руководителя. Такой метод обучения дает сотрудникам возможность непосредственно участвовать в организационных изменениях. Планированное последовательное обучение – это такой метод обучения, при котором в предприятии целенаправленно развивают и обучают молодых и перспективных сотрудников, которые при уходе с занимаемой должности высокопоставленных сотрудников могли бы занять руководящие позиции.

Чаще всего рассматриваемые *процессы управления знаниями* включают создание знаний, их сбор, обмен и использование. Управление знаниями обеспечивает целенаправленную интеграцию знаний в организации [9]. Для приобретения организационных знаний и доступа к ним используются различные методы и инструменты управления знаниями (например, мониторинг окружающей среды, сравнительный анализ, интрасети, различные базы данных) [17]. Таким образом, управление знаниями необходимы для того, чтобы имеющиеся, влияющие на создание инноваций, информация и знания были легко доступны.

Системы управления знаниями связаны с применением технологических программ, программных пакетов, которые способствуют и облегчают обмен знаниями между сотрудниками [9].

Организационная культура, способствующая обмену знаниями, в данном случае, не может быть отделена от знаний и опыта, а знания – от предприятия. Т. о. внедряемые принципы управления знаниями влияют на организационную культуру, формируя и корректируя ее в определенном направлении, и тем самым предоставляют преимущество перед теми организациями, которые не управляют своими знаниями. Формирование и развитие организационной культуры, способствующей обмену знаниями, в основном зависит от харизмы лидеров (руководителей) [7, 11]. Управление знаниями должно быть связано с организационной культурой через видимые ее элементы. Инициатива управления знаниями должна быть также направлена на существующие проблемы ("слабые места") на предприятии, с целью их выявления и устранения. Управление знаниями должно отражать существующий орга-

низационный стиль, и должно быть направлено на надлежащее функционирование взаимосвязи между управлением знаниями и невидимыми элементами организационной культуры. Управление знаниями должно быть связано с основными ценностями этой культуры и с существующими социальными отношениями на предприятии

Какая будет организационная культура, способствующая обмену знаниями, зависит от нескольких факторов: размера организации, организационной структуры, управления, разделения обязанностей и так далее. Каждый сотрудник может влиять на организационную культуру, с целью ее совершенствования как, в свою очередь, и она на сотрудников и общую субкультуру отдельных групп. Для создания эффективной организационной культуры, способствующей обмену знаниями, необходимо разработать соответствующую стратегию, разрабатывая которую должны быть сформулированы основные организационные ценности, цели, отношение к персоналу, к процессу коммуникации и знаниям, разработана Политика управления персоналом на каждом конкретном предприятии. Создание организационной культуры представляет собой непрерывный, постоянный процесс, связанный и с периодическими изменениями во внутренней и внешней среде предприятия.

Инновационная деятельность может быть рассмотрена как комплексный процесс, связанный с созданием новшеств, их распространением и использованием. Эта деятельность представляет собой сложную и динамичную систему, эффективность которой в основном зависит от организации внутреннего механизма инновационной деятельности и от его взаимодействия с внешней средой. Инновационный процесс включает в себя четыре этапа, во время которых используются, создаются, оцениваются и распространяются знания. Во время *этапа инициирования инноваций* используются накопленные знания, происходит анализ текущей ситуации, чтобы определить изменения в окружающей среде и оценить вызовы, связанные с этими изменениями. После анализа текущей ситуации, определяются приоритетные направления, которые должны быть обновлены. Для каждого из выбранных направлений формируется инновационная команда (группа), которая отвечает за дальнейший процесс создания инноваций. Специфика командной работы в инновационной сфере должна быть связана с совмещением креативных и ранее обусловленных установок. В процессе проведенных исследований установлены некоторые принципы формирования и работы инновационной

команды: команда должна состоять из сотрудников различных организационных подразделений, должны быть установлены четкие цели и конкретные сроки, работа в команде должна быть организована таким образом, чтобы было интересно работать [13].

Во время этапа генерирования идей интенсивно происходит создание и распространение знаний, особенно важна креативность. Реализация инновационного процесса связано с высоким риском, потому что лишь небольшое количество идей реализуются и еще меньше становятся успешными. Для того, чтобы иметь возможность выбрать лучшие идеи, необходимо поощрять создание новых идей – это и является основной целью данного этапа.

Целью этапа отбора идей является оценка знаний, происходит отбор созданных идей, которые могли бы быть реализованы. Этот этап включает в себя несколько фаз: первоначальный отбор идей (группировка по схожим признакам, критериям отбора (новизна, экономический потенциал идеи, ресурсов, необходимые для ее реализации и т.д.), которые будут основой для выбора самых ценных идей, на этой фазе используется экспертная оценка), детальный отбор идей (вторичный отбор более детальный: устанавливаются дополнительные критерии отбора и их веса, где участвуют члены инновационной команды, могут быть внешние эксперты, руководство; отбираются 2–3 альтернативные идеи), принятие решения (отобранные экспертами идеи представляются руководству на окончательное рассмотрение, принимается решение, какая идея будет реализована, если нет надлежащей идеи, выбор повторяется; когда решение принято, начинается этап реализации идеи).

Во время реализации идеи используются созданные и оцененные знания, разрабатывается детальный инновационный проект и проводится поиск источников финансовых средств. В этом случае организация использует имеющиеся ресурсы или ищет партнеров [13].

Вышеперечисленные аспекты управления знаниями влияют на инновационный процесс и создание и развитие инноваций, с целью повышения эффективности и конкурентоспособности современного предприятия.

Таким образом, современное предприятие можно охарактеризовать как организацию, основанную на знаниях, чьи сотрудники и их имеющийся интеллектуальный потенциал являются одним из главных условий для обеспечения оптимальной производительности труда и эффективной деятельности предприятия. Такое предприятие является гибким

и способным адаптироваться к непрерывным изменениям, избегая рисков и развивая компетенции своих сотрудников постоянным обучением.

Одним из ключевых факторов успеха современного предприятия, связанного с концепцией обучения на протяжении всей жизни, являются сложно копируемые и неисчерпаемые знания и их управление. На успешное применение принципов управления знаниями может влиять отношение руководства к персоналу, подобающая оценка их мастерства и компетентности, а также развитие других деятельностей (систем мотиваций), связанных с управлением человеческими ресурсами. Персонал является наиболее важным элементом в управлении знаниями, потому что сотрудники, накапливая опыт, также создают и копят знания, необходимые для успешного достижения стратегических целей предприятия. Управление знаниями побуждает сотрудников соединять имеющиеся знания, тем самым создавая благоприятную среду для сотрудничества.

Управление знаниями является основой инновационной деятельности. Аспекты управления знаниями, такие как генерирование идей, методы обучения, процессы управления знаниями, организационная культура, способствующая обмену знаниями, системы управления знаниями, непосредственно влияют на инновационные процессы и эффективность, а также конкурентоспособность современного предприятия.

Литература:

1. Atkočiūnienė, Z. Žinių valdymas verslo organizacijoje // Informacijos mokslai. – 2008. – vol. 44. – P. 9–21.
2. Chourides, P.; Longbottom, D.; Murphy, W. Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures // Measuring Business Excellence. – 2003. – vol. – no. 2 – P. 29–45.
3. Dalkir, K. Knowledge management in theory and practice. JAV, Elsevier, 2005. 356 p.
4. Darroch, J.; McNaughton, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation // Journal of Intellectual Capital. – 2002. – vol. 3. – no. 3. – P. 210–222.
5. Davenport, T. H.; De Long, D. W.; Beers, M. C. Successful knowledge management projects // Sloan Management Review. – 1998. – vol. 39. – no. 2. – P. 43–57.
6. David, F. R. Strategic management: concepts and cases. Boston [Mass.]: Pearson Education, 2011, P. 37–41.
7. Debowski, S. Knowledge management. Singapore, Seng Lee Press Pte Ltd., 2006, 368 p.

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

8. Drucker, P. F. Landmarks of tomorrow. New York, NY: Harper and Row, 1959.
9. Du Plessis, M. The role of knowledge management in innovation // Journal of Knowledge Management. – 2007. – vol. 11. – no. 4. – P. 20–29.
10. Halawi, L. A.; Aronson, J. E.; McCarthy, R. V. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2005. – vol. 3(2) – P. 75–86.
11. Hislop, D. Knowledge management in organizations. New York, Oxford University Press, 2009, 310 p.
12. Hong, Jon-Chao; Kup, Chia-Ling. Knowledge management in the learning organization // The Leadership and Organization development Journal. – 1999. – vol. 20. – no.4 – P. 207–215.
13. Jakubavičius, A., Jucevičius R., Jucevičius, G., Kriaucionienė, M., Krešys, M. Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2008, 178 p.
14. Jashapara, A. Knowledge management an integrated approach. England, Pearson Education Limited, 2011, p. 356.
15. Košturiak, J. Innovations and knowledge management // Human Systems Management. – 2010. – vol. 29. – P. 51–63.
16. Nonaka, I; Takeuchi, H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oksford University Press, 1995, 298 p.
17. Pyka, A. Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches // European Journal of Innovation Management. – 2002. – vol. 5. – no. 3. – P. 152–163
18. Porter, Michael E. Competitive strategy. The Free Press, New York, 1980, 396 p.
19. Snyman, R., Kruger C. J. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management // Journal of Knowledge Management. – 2004. – vol. 8. – no. 1. – P. 5–19.
20. Šalčius, A.; Šarkiūnaitė, I. Žmogiškųjų išteklių valdymas, 2011, Vilnius, 10 p.
21. Wong, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises // Industrial Management & Data Systems. – 2005. – vol. 105. – P. 261–279.
22. Zack, M. H. Developing a knowledge strategy // California Management Review. – 1999. – vol. 41. – no. 3.

References:

1. Atkočiūnienė, Z. Žinių valdymas verslo organizacijoje // Informacijos mokslai. – 2008. – vol. 44. – P. 9–21.
2. Chourides, P.; Longbottom, D.; Murphy, W. Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures // Measuring Business Excellence. – 2003. - vol. – no. 2 – P. 29–45.

3. Dalkir, K. Knowledge management in theory and practice. JAV, Elsevier, 2005. 356 p.
4. Darroch, J.; McNaughton, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation // Journal of Intellectual Capital. – 2002. – vol. 3. – no. 3. – P. 210–222.
5. Davenport, T. H.; De Long, D. W.; Beers, M. C. Successful knowledge management projects // Sloan Management Review. – 1998. – vol. 39. – no. 2. – P. 43–57.
6. David, F. R. Strategic management: concepts and cases. Boston [Mass.]: Pearson Education, 2011, P. 37–41.
7. Debowski, S. Knowledge management. Singapore, Seng Lee Press Pte Ltd., 2006, 368 p.
8. Drucker, P. F. Landmarks of tomorrow. New York, NY: Harper and Row, 1959.
9. Du Plessis, M. The role of knowledge management in innovation // Journal of Knowledge Management. – 2007. – vol. 11. – no. 4. – P. 20–29.
10. Halawi, L. A.; Aronson, J. E.; McCarthy, R. V. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2005. – vol. 3(2) – P. 75–86.
11. Hislop, D. Knowledge management in organizations. New York, Oxford University Press, 2009, 310 p.
12. Hong, Jon-Chao; Kup, Chia-Ling. Knowledge management in the learning organization // The Leadership and Organization development Journal. – 1999. – vol. 20. – no.4 – P. 207–215.
13. Jakubavičius, A., Jucevičius R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Krešys, M. Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2008, 178 p.
14. Jashapara, A. Knowledge management an integrated approach. England, Pearson Education Limited, 2011, p. 356.
15. Košturiak, J. Innovations and knowledge management // Human Systems Management. – 2010. – vol. 29. – P. 51–63.
16. Nonaka, I; Takeuchi, H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oksford University Press, 1995, 298 p.
17. Pyka, A. Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches // European Journal of Innovation Management. – 2002. – vol. 5. – no. 3. – P. 152–163.
18. Porter, Michael E. Competitive strategy. The Free Press, New York, 1980, 396 p.
19. Snyman, R., Kruger C. J. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management // Journal of Knowledge Management. – 2004. – vol. 8. – no. 1. – P. 5–19.
20. Šalčius, A.; Šarkiūnaitė, I. Žmogiškųjų išteklių valdymas, 2011, Vilnius, 10 p.

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

21. Wong, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises // *Industrial Management & Data Systems*. – 2005. – vol. 105. – P. 261–279.

22. Zack, M. H. Developing a knowledge strategy // *California Management Review*. – 1999. – vol. 41. – no. 3.

Надійшла до редколегії 27.02.14

I. Гірнієне, лектор, докторант
Вільнюський університет, Вільнюс, Литва

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ: ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У контексті економіки знань відбуваються постійні зміни у всіх сферах діяльності, які вимагають від кожного підприємства швидкої реакції, гнучкості і нових знань, а також навичок, придбаних у процесі постійного навчання. У сучасному підприємстві повинні цінуватися наявні знання як ключове джерело ефективної діяльності, який є основою створення інновацій. Інформація і знання розглядаються як запорука економічного розвитку з метою створення, або поліпшення все більш і більш індивідуалізованих продуктів і послуг. В сучасних умовах ринкового розвитку систематичне управління знаннями є одним з основних ресурсів, на якому заснований процес безперервного створення інновацій, які є одним з ключових чинників конкурентоспроможності та успіху сучасних підприємств.

Ключові слова: знання, управління знаннями, інновації, сучасне підприємство.

I. Girmienė, lecturer, PhD student
Vilnius University, Vilnius, Lithuania

EFFECTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION: COMPETITIVENESS FACTORS OF THE MODERN ENTERPRISE

In the context of developing knowledge economy every modern organization has to face up with everyday market changes, has to be flexible and stimulate the process of continuous learning to gain new knowledge and skills. Today employees and their knowledge are valued as a key source of effective organizational activity and it is the basis for innovation creation. Information and knowledge are considered as a guarantee of economic development in order to create or improve more and more personalized products and services. Systematic knowledge management and based on it continuous process of innovation creation are key factors of modern learning organization competitiveness and success.

Keywords: knowledge, knowledge management, innovation, modern organization.