

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 330.3

М. В. МартиненкоХарківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
пр-т Науки, 9-а, 61166, Харків, УкраїнаE-mail: maryna.martynenko@m.hneu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4193-6716>**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ
ЗНАНІЄОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У роботі висвітлено провідне значення управління знаннями як ключової технології розвитку підприємства в умовах інноваційної економіки, орієнтованої на знання. Систематизовано основні ознаки розвитку підприємства як відкритої динамічної системи, визначено характерні риси економіки знань та інноваційної економіки. Виходячи із наведених характеристик, доведено, що формування інноваційної економіки неможливе без створення нових знань та їх комерціалізації, а основою економіки знань є інновації у різних галузях діяльності. Обґрунтовано доцільність подальшого розгляду зазначених типів економік не як окремих понять, а як невід'ємних складових інноваційної знанієорієнтованої економіки. Систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності управління знаннями на підприємстві та наведено їх зв'язок з інноваційним процесом та інноваційним розвитком за рахунок створення нових знань, підвищення ефективності розроблення інновацій та формування новаторських здібностей інноваційно активного персоналу. Розглянуто цілі, завдання, функції, принципи, етапи, методи і заходи управління знаннями в інноваційній знанієорієнтованій економіці. Наведено типологію протиріч у інноваційній діяльності підприємства, розкрито сутність економічних, інформаційних, технологічних, організаційних, психологічних, структурних та соціальних протиріч. Визначено технології управління знаннями, що сприяють усуненню протиріч та інноваційному розвитку підприємства. Обґрунтовано, що різні типи протиріч у інноваційній діяльності підприємства можуть бути усунені за рахунок застосування технологій управління знаннями, що, як наслідок, обумовлює якісні зміни на підприємстві. Оскільки ключовими ознаками розвитку є якісні зміни та усунення протиріч, то застосування управління знаннями в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки сприятиме розвитку підприємства.

Ключові слова: інноваційний розвиток, управління знаннями, інноваційна економіка, економіка знань, підприємство.

JEL Classification: O10; O30; D80.

M. V. MartynenkoSimon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Ave. Science 9a, 61166, Kharkiv, UkraineE-mail: maryna.martynenko@m.hneu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4193-6716>**MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS
OF INNOVATIVE KNOWLEDGE-ORIENTED ECONOMY**

The article determines a significant importance of knowledge management as a key technology for the development of an enterprise in an innovative knowledge-based economy. The main features of the enterprise development as an open dynamic system are systematized and characteristics of the knowledge economy and innovative economy are determined. Following the above characteristics it is proved that the formation of an innovative economy is impossible without new knowledge and its commercialization, and the basis of the knowledge economy are innovations in various fields of activity. The given types of economies should be further considered not as separate concepts, but as integral components of the innovative knowledge-based economy. The theoretical approaches to the definition of the essence of knowledge management at the enterprise are systematized and their interrelation with the innovation process and innovative development is shown through the creation of new knowledge, increasing the efficiency of innovation development and the formation of innovative abilities of the innovatively active employees. The goals, tasks, functions, principles, stages, methods and methods of knowledge management in innovative knowledge-based economy are considered. The typology of

contradictions in the innovative activity of the enterprise is given; the essence of economic, information, technological, organizational, psychological, structural and social contradictions is revealed. Technologies of knowledge management that contribute to eliminating contradictions and innovative development of the enterprise are defined. It is substantiated that different types of contradictions in the innovative activity of an enterprise can be eliminated by means of knowledge management technologies, which, as a result, causes qualitative changes at the enterprise. As the key signs of development are qualitative changes and elimination of contradictions, the use of knowledge management in the conditions of an innovative knowledge-based economy will contribute to the development of the enterprise.

Key words: innovative development, knowledge management, innovative economy, knowledge economy, enterprise

JEL Classification: O10; O30; D80.

М. В. Мартыненко

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця
пр-т Науки, 9-а, 61166, Харьков, Украина

E-mail: maryna.martynenko@m.hneu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4193-6716>

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЗНАНИЕОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ

В работе высветлено ведущее значение управления знаниями как ключевой технологии развития предприятия в условиях инновационной экономики, ориентированной на знания. Систематизированы основные признаки развития предприятия как открытой динамической системы, определены характерные черты экономики знаний и инновационной экономики. Исходя приведенных характеристик доказано, что формирование инновационной экономики невозможно без создания новых знаний и их коммерциализации, а основой экономики знаний являются инновации в различных сферах деятельности. Обоснована целесообразность дальнейшего рассмотрения приведенных типов экономик не как отдельных понятий, а как неотъемлемых составляющих инновационной знаниеориентированной экономики. Систематизированы теоретические подходы к определению сущности управления знаниями на предприятии и приведена их взаимосвязь с инновационным процессом и инновационным развитием за счет создания новых знаний, повышения эффективности разработки инноваций и формирования новаторских способностей инновационно-активного персонала. Рассмотрены цели, задачи, функции, принципы, этапы, методы и способы управления знаниями в инновационной знаниеориентированной экономике. Приведена типология противоречий в инновационной деятельности предприятия, раскрыта сущность экономических, информационных, технологических, организационных, психологических, структурных и социальных противоречий. Определены технологии управления знаниями, способствующие устранению противоречий и инновационному развитию предприятия. Обосновано, что различные типы противоречий в инновационной деятельности предприятия могут быть устранены за счет использования технологий управления знаниями, что, как следствие, обуславливает качественные изменения на предприятии. Поскольку ключевыми признаками развития являются качественные изменения и устранение противоречий, то использование управления знаниями в условиях инновационной знаниеориентированной экономики будет способствовать развитию предприятия.

Ключевые слова: инновационное развитие, управление знаниями, инновационная экономика, экономика знаний, предприятие.

JEL Classification: O10; O30; D80.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Науково-технічний прогрес, глобалізація, інтеграційні процеси у світі обумовлюють необхідність пошуку сучасними українськими підприємствами ефективних шляхів адаптації до безперервних змін у їх зовнішньому та внутрішньому середовищі. Однією із основних умов успішної європейської інтеграції України є підвищення якості вітчизняних товарів та послуг, забезпечення їх відповідності існуючим світовим стандартам та можливостей конкурувати із зарубіжними аналогами. Постійне зростання частки інтелектуальної продукції у структурі виробництва свідчить про ключову роль інтелектуального капіталу та знань працівників у процесі управління розвитком підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. За даними Світового економічного форуму приблизно 35% навичок, які необхідні для виконання роботи у різних галузях діяльності, зазнають радикальних змін до 2020 року (World Economic Forum, 2017).

Більшість із навичок, які будуть визначати ефективність діяльності підприємств у майбутньому, пов'язані з гнучкою дистанційною працею, що вимагає володіння

інформаційними технологіями, використання мобільного інтернету, вміння працювати зі значними обсягами інформації, базами даних. Різні види інтелектуальних ресурсів визначають теперішні та майбутні конкурентні переваги суб'єктів господарювання. Провідну роль у економічному розвитку на різних рівнях відіграє створення нових знань у всіх галузях народного господарства.

Всі зазначені тенденції притаманні інноваційній економіці, орієнтованій на знання. В умовах такого типу економіки ключового значення для управління розвитком сучасних підприємств набуває формування різних видів організаційних знань, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління розвитком підприємств розглядалися у працях сучасних вчених-економістів (Бурмака, 2014), (Гальчинський 2012), (Галюк, 2013), (Казієв, 2006), (Кирилук, 2013), (Князева, 1994), (Курдюмов, 1994), (Мельник, 2005), (Попель, 2014), (Прангішвілі, 2000), (Процалкіна, 2013), (Раєвнева, 2006), та інших. Поняття розвитку може розглядатися на різних рівнях – макро-, мезо- та мікроекономічному, а також стосовно різних об'єктів. Зважаючи на те, що в даній роботі зроблено акцент на управлінні розвитком підприємств, які являють собою відкриті динамічні системи, доцільно особливу увагу приділити мікроекономічним аспектам визначення поняття «розвиток систем». Досліджуючи різні підходи до визначення даного поняття, О. В. Раєвнева об'єднала їх у три групи: розвиток як властивість, розвиток як дефініція та розвиток як порівняльна характеристика об'єкта (Раєвнева, 2006). На думку М. М. Бурмаки, підходи до трактування сутності розвитку визначають його як іманентну властивість, принцип, закон, процес, явище та результат (Бурмака, 2014). З точки зору Л. Г. Мельника основними ознаками розвитку є наявність певної впорядкованості у системі, навіть у тих випадках, коли розвиток відбувається по регресивному типу; наявність в деякій мірі стохастичності або випадковості, оскільки складно заздалегідь передбачити конкретний результат розвитку; внутрішня діяльність системи як основа її змін (Мельник, 2005, с. 23).

Окрему групу підходів складають трактування сутності розвитку на основі положень синергетичної теорії. Обов'язковою умовою розвитку системи з синергетичної точки зору є її періодичне перебування у нерівноважному стані. Як зазначають Є. М. Кирилук та А. М. Процалкіна, «якщо рівноважний стан є необхідною умовою функціонування економічних систем, то нерівноважний являє собою суттєвий момент переходу до нового якісного стану, за якого економічна система набуває більш високого рівня організації та продуктивності» (Кирилук & Процалкіна, 2013, с. 91). Аналогічну точку зору висловлюють О. М. Князева та С. П. Курдюмов, які вважають, що «нестійкість може виступати умовою стабільного та динамічного розвитку. Тільки системи, далекі від рівноваги, системи у станах нестійкості здатні спонтанно організувати себе і розвиватися» (Князева & Курдюмов, 1994, с. 28). Серед основних критеріїв розвитку систем І. В. Прангішвілі відзначає збільшення порядку, зростання організованості, збільшення інформації, зменшення ентропії системи (Прангішвілі, 2000, с. 99).

Важливу роль у процесі визначення особливостей розвитку систем відіграє аналіз точок зору науковців щодо його ключових ознак. Так, на думку І. В. Прангішвілі до ознак розвитку систем слід віднести: збільшення порядку, зростання організованості, збільшення інформації, зменшення ентропії системи (Прангішвілі, 2000, с. 99). Доцільно зазначити, що всі перелічені ознаки взаємопов'язані. Так, збільшення інформації у системі однозначно означає зменшення у ній ентропії та зростання організованості, що призводить до встановлення порядку. В. М. Казієв у своїх працях пропонує розглядати такі ознаки систем, що розвиваються: довільна зміна стану системи; протидія (реакція) впливу оточуючого середовища (інших систем), що призводить до зміни первинного стану середовища; постійний потік ресурсів (постійна робота по їх перетіканню «середовище-система»), спрямований проти врівноважування їх потоку із оточуючим середовищем (Казієв, 2006, с. 36). Важко заперечувати, що системи, які розвиваються, мають перелічені ознаки, проте, викликає сумніви доцільність зворотного твердження, тобто можливість робити висновок про наявність розвитку системи за даними ознаками. Такі ознаки можуть спостерігатися у відкритих динамічних систем навіть тоді, коли в них не відбувається якісних змін та вирішення протиріч, що є обов'язковими умовами розвитку систем. Серед інших ключових ознак розвитку

найчастіше згадуються у наукових працях такі: незворотність, спрямованість, закономірність, мінливість, спадковість, відбір (Мельник, 2005), (Прангішвілі, 2000), (Раєвнева, 2006).

Проводячи паралель з наведеними вище ознаками розвитку систем, можна зазначити, що нерівноважний стан будь-якого підприємства обумовлюється наявністю протиріч. Внутрішні і зовнішні протиріччя у функціонуванні підприємства викликають його нестійкість та подальший розвиток. Таке трактування протиріч як причини нестійкості, а значить і розвитку підприємства цілком узгоджується з розумінням сутності розвитку як в межах теорії розвитку систем, так і в межах теорії економічної синергетики.

Отже, управління розвитком підприємства передбачає усунення протиріч у його діяльності та якісні зміни.

Незважаючи на значну кількість праць у галузі управління розвитком підприємств, залишаються не в повній мірі висвітленими питання вибору технологій розвитку з урахуванням технологічного укладу, що переважає в економіці країни. Поглибленого дослідження потребують підходи до розвитку підприємств на основі формування систем організаційних знань. На особливу увагу заслуговує пошук шляхів усунення протиріч у системі інформаційного забезпечення як передумови розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні управління знаннями як ключової технології розвитку підприємства в умовах інноваційної економіки, орієнтованої на знання.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Основою формування в Україні п'ятого-шостого технологічних укладів є знанієорієнтована економіка, або економіка знань.

У наукових працях такі поняття, як економіка знань та інноваційна економіка часто розглядаються окремо. Серед ключових ознак економіки знань вчені виокремлюють такі (Василькова & Вербицкая, 2008, с. 127-143):

- значимість різноманітних типів знань в економіці;
- широке розповсюдження інформаційних та комунікаційних технологій;
- важливість безперервного навчання як для індивідів, так і для фірм;
- необхідність заміни ієрархічних організаційних структур мережевими організаціями, що навчаються;
- збільшення кількості наукоємних робочих місць;
- розширення глобалізації економічних підприємств;
- розробка таких основних шляхів формування економіки знань, як підтримка інновацій, розширення кола тих, хто отримує зиск від інновацій, інвестування у знання та навички, підтримка розповсюдження мережових технологій, зняття бар'єрів для формування конкурентних ринків;
- необхідність створення національної (та регіональних) інноваційних систем.

Отже, розвиток інновацій є важливою умовою формування економіки знань. В той же час, до найважливіших характеристик інноваційної економіки відносяться (Краус, 2015), (Богданов, 2009):

- високий рівень інноваційної складової продуктивних сил;
- духовна інтелектуалізація соціально- виробничих відносин;
- розвиток інноваційної інфраструктури економіки та її сегментів, що забезпечують створення національних інформаційних ресурсів в обсязі, необхідному для підтримки постійного НТР і інноваційного розвитку;
- технологічний уклад інноваційної економіки;
- високий рівень професіоналізації кадрового складу та існування постійно діючої системи підготовки та перепідготовки професіоналів в галузі інноваційної діяльності;
- спрямованість на вирішення ресурсних і екологічних проблем;
- вільний доступ до необхідної інформації про нові або відомі знання, інновації, інноваційну діяльність, інноваційні процеси;
- автоматизація та комп'ютеризація усіх галузей виробництва.

Виходячи із наведених характеристик, слід відзначити, що формування інноваційної економіки неможливе без створення нових знань та їх комерціалізації. В той же час, основою економіки знань є інновації у різних галузях діяльності. Отже, доцільно не відокремлювати

поняття економіки знань та інноваційної економіки та надалі розглядати інноваційну знанієорієнтовану економіку.

В умовах даного типу економіки існує необхідність і у формуванні нового типу управління розвитком підприємств. Ключовою технологією такого управління є управління знаннями. Дана технологія дозволяє усувати протиріччя у будь-якій складовій діяльності підприємства. У таблиці 1 наведено підходи до визначення сутності управління знаннями на підприємстві та їх зв'язок з інноваційним розвитком.

Таблиця 1

Визначення сутності управління знаннями та його зв'язку з інноваційним розвитком підприємства

Автор, джерело	Визначення сутності управління знаннями	Зв'язок з інноваціями, інноваційним процесом та інноваційним розвитком
1	2	3
Монахова Е.И.	Технологія, що вміщує комплекс формалізованих методів, які охоплюють пошук та витягування знань із живих та неживих об'єктів, структурування та систематизацію знань, аналіз <i>оновлення знань</i> , розповсюдження знань та <i>генерацію нових знань</i>	Оновлення знань є базовою передумовою створення інновацій Нове вихідне знання являє собою основу новацій Витягування нових та оновлення існуючих знань – це ланки інноваційного процесу
Гордунялова Г.Ф.	Найскладніша інформаційна технологія, спрямована на формування інтелектуального капіталу підприємства та така, що реалізується через процеси інтеграції зовнішніх та внутрішніх інформаційних ресурсів – пошук, аналіз, перетворення, вибіркове передавання знань про об'єкт спеціалістам для вирішення їх професійних задач та отримання <i>нового вихідного знання</i>	
Боткін Дж., Сілі Ч.	Методики, що організують процес комунікацій (цільового спілкування) у корпоративних співтовариствах, спрямовуючи його на <i>витягування нових та оновлення існуючих знань</i> , та допомагають співробітникам компанії вчасно вирішувати завдання, приймати рішення та вживати необхідні дії, отримуючи потрібні знання у потрібний час. Такі методики на 80% використовують гуманітарні технології і тільки на 20% - ІТ-рішення	
Віг К. М.	Систематичне формування, <i>оновлення</i> та застосування <i>знань</i> з метою максимізації ефективності підприємств	
Мільнер Б. З.	Систематичне формування, <i>оновлення</i> та застосування <i>знань</i> з метою максимізації ефективності організації та підвищення її конкурентоспроможності	
Леоньова С.В.	Загальна назва для методик, що організують процес комунікацій (цільового спілкування) на підприємстві, скеровуючи його на <i>отримання нових і відновлення наявних знань</i> , що допомагають працівникам вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і виконувати необхідні функції, отримуючи потрібні знання в потрібний час	
Черніков К.	Розробка та впровадження процесів накопичення, кодифікації представлення у доступній формі та використання наявних відкритих знань, а також <i>утворення нових</i> ; розробка та впровадження процесів пошуку, кодифікації та використання прихованих знань	
Барт С.	Спосіб об'єднання та застосування інтелектуального капіталу організації для завоювання конкурентних переваг та закріплення зацікавленості споживачів шляхом <i>підвищення ефективності впровадження інновацій</i> і більш швидкого прийняття рішень	Підвищення ефективності впровадження інновацій сприяє інноваційному розвитку
Ситнік Ф. В.	Організаційні процеси, які спрямовані на отримання синергетичного ефекту від комбінації даних та процесів їх обробки інформаційними технологіями та творчі і <i>новаторські здібності людей</i>	Новаторські здібності визначають якість персоналу, задіяного у розвитку інновацій

1	2	3
Кулорупос Т., Фраппало К.	Активізація використання колективної мудрості для розвитку реакції та здібностей до новаторства	
Воронкова А. Е.	Стратегія, що трансформує усі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, у нову вартість і підвищену конкурентоспроможність	
Кокурін Д. І., Волков В. С., Сафіулліна К. І., Назін К.М.	Нова функція управління, в задачу якої входить акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення та розповсюдження наявної інформації та досвіду, створення передумов для розповсюдження та передавання знань	Створення нової вартості продукту є метою інноваційного розвитку
Калюжний І. Л., Калюжна Т.В.	Прийоми та технологія, необхідні для отримання, накопичення та перетворення інформації в новий конкурентоспроможний товар або послугу	Нові функції управління розглядаються як організаційні інновації
		Розроблення нового конкурентоспроможного товару є результатом інноваційного процесу

Джерело: Систематизовано автором на основі (Монахова, 2001), (Гордукалова, 2006), (Botkin & Seeley, 2001), (Wiig, 1997), (Мильнер, 2003), (Леонова, 2010), (Черников, 1999), (Bart, 2000), (Ситник, 2002), (Kouloroulos & Frappaolo, 2000), (Воронкова, 2010), (Кокурін & Волков & Сафіулліна & Назін, 2011), (Калюжний & Калюжна, 2007).

Більшість авторів відзначають, що управління знаннями спрямоване, перш за все, на формування нових знань. А нові знання є основою створення інновацій. Таким чином, саме управління знаннями є ключовою технологією розвитку підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки. Ретельний аналіз особливостей застосування даної технології у процесі управління підприємством передбачає необхідність розгляду її основних елементів, а саме: цілей і завдань, функцій, принципів, етапів (процесів), методів і заходів управління знаннями. У табл. 2 наведено узагальнення праць різних авторів, у яких розкривається сутність перелічених елементів.

Таблиця 2

Основні елементи технології управління знаннями в інноваційній знанієорієнтованій економіці

Елемент	Сутність елементу
1	2
Цілі і завдання	скорочення дефіциту знань шляхом їх генерування, виявлення та дифузії та використання знань для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта створення умов для кращого розуміння, усвідомлення того, що відбувається в організації, з метою прийняття ефективних управлінських рішень; підтримка інновацій (Ефимов, 2005), (Трофимова & Трофимов, 2012)
Функції	аналітична (пошук знань у інформаційному потоці, фільтрація інформації; вибір ефективних інформаційних ресурсів; аналіз методів діяльності, досвіду та кваліфікації персоналу; надання додаткової цінності існуючій інформації шляхом виявлення, відбору, узагальнення), розподільча (впорядкування знань, оцінка їх корисності, класифікація за певними критеріями існуючих знань, досвіду, методів роботи, кваліфікацій персоналу; внесення класифікованих знань в корпоративну пам'ять), охоронна (побудова бар'єрів для запобігання втрати знань та інформації), інтеграційна (витягування знань із корпоративної пам'яті, забезпечення їх доступності при необхідності), створення нових знань (спостереження за клієнтами, аналіз зворотного зв'язку, еталонне тестування, дослідження, експерименти) (Трофимова & Трофимов, 2012), (Гапоненко & Орлова, 2008)
Принципи	посередництво (встановлення зв'язку між знаннями та людьми), втілення (зв'язок знань з іншими знаннями), засвоєння (зв'язок знань та запитів, пошук знань у зовнішніх депозитаріях, їх фільтрація для подання найбільш відповідаючі запитам результатів), пізнання (зв'язок знань з процесом: прийняття рішень на основі доступних знань), вимірювання (фінансові калькуляції, аналіз використання знань) (Kouloroulos & Frappaolo, 2000)

1	2
Етапи (процеси)	пошук, ідентифікація, використання, накопичення, удосконалення, передавання, вимірювання, утилізація (Ефимов, 2005)
Технології, методи, заходи	сховища даних і знань, інтелектуальний аналіз даних, оперативна аналітична обробка даних, видобуток знань із даних та текстів, системи управління документообігом, Інтернет, засоби для організації спільної роботи, корпоративні портали знань, засоби підтримки прийняття рішень, засоби підтримки дискусійних груп, ситуаційні центри (Абдикеев & Киселев, 2011)

Джерело: узагальнено автором на основі (Ефимов, 2005), (Трофимова & Трофимов, 2012), (Гапоненко & Орлова, 2008), (Kouloroulos & Frappaolo, 2000), (Абдикеев & Киселев, 2011)

Згідно з наведеними вище основними ознаками розвитку технології управління знаннями повинні забезпечувати усунення різних типів протиріч у інноваційній діяльності підприємства, що наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Типи протиріч у інноваційній діяльності підприємства та їх усунення з використанням технологій управління знаннями

Типи протиріч у інноваційній діяльності	Сутність протиріч	Технології управління знаннями, що сприяють усуненню протиріч та інноваційному розвитку підприємства
1	2	3
Економічні	Невідповідність між необхідністю інвестування у інноваційні проекти для отримання додаткового прибутку та бажанням акціонерів отримувати дивіденди	Застосування аналітичних процедур та інтелектуального аналізу даних для обґрунтування економічної ефективності рішень щодо інноваційного розвитку
Інформаційні	Невідповідність між бажанням, з одного боку, продемонструвати гарні показники інноваційної діяльності та, з іншого боку, необхідністю надавати об'єктивну інформацію про діяльність відділів	Впровадження технологій автоматизованої реєстрації та обчислення найважливіших показників діяльності відділів, систем управління документообігом, створення внутрішньокорпоративної платформи для обміну знаннями та інформацією між працівниками, ведення баз даних щодо типових помилок та шляхів їх вирішення
Технологічні	Невідповідність між наявною технологічною базою на підприємстві та вимогами ринку щодо виробництва інноваційної продукції	Аудит знань, виокремлення найкращих практик, прогнозування розвитку технологій, аналіз патентних баз
Організаційні	Неефективний розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності при виконанні інноваційних проектів	Створення карт знань, корпоративних порталів знань, перерозподіл повноважень з урахуванням професійних компетентностей працівників, створення проектних команд

1	2	3
Психологічні	Невідповідність між необхідністю впроваджувати нові підходи та небажанням працівників відмовлятися від старих звичок або ділитися знанням	Технології створення систем штучного інтелекту, першим етапом яких є отримання знань від експертів та їх трансформація у певні алгоритми. Створення співтовариств практиків та професіоналів для обміну ідеями
Структурні	Невідповідність між структурою управління та завданнями інноваційної діяльності	Впровадження характерних для сучасних умов мережевих структур, які базуються на взаємовигідному обміні знаннями та взаємодоповненні компетентностей
Соціальні	Неузгодженість інтересів різних груп працівників у процесі інноваційного розвитку	Створення організацій, що самонавчаються, формування кросфункціональних команд професіоналів, формування інноваційної організаційної культури, орієнтованої на створення нових знань

Джерело: розроблено автором

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що різні типи протиріч у інноваційній діяльності підприємства можуть бути усунені за рахунок застосування технологій управління знаннями, що, як наслідок, обумовлює якісні зміни на підприємстві. Оскільки ключовими ознаками розвитку є якісні зміни та усунення протиріч, то застосування управління знаннями в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки сприятиме розвитку підприємства.

Перспективи подальшого наукового пошуку щодо впровадження технологій управління знаннями можуть бути пов'язані із обґрунтуванням найбільш ефективних напрямів інвестування у створення різних типів знань на сучасних підприємствах.

Література

1. Accelerating workforce reskilling for the fourth industrial revolution. An agenda for leaders to shape the future of education, gender and work. / World Economic Forum. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EGW_White_Paper_Reskilling.pdf
2. Бурмака М. М. Класифікація типів розвитку соціально-економічних систем / М. М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – Вип. 23. – С. 37–50.
3. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми / А. Гальчинський // Економіка України. – 2012. – № 5. – С. 4–17.
4. Галюк І. Б. Організаційні передумови інноваційного розвитку підприємства на основі розширеного відтворення знань [Електронний ресурс] / І. Б. Галюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_12.pdf.
5. Казиев В. М. Введение в анализ, синтез и моделирование систем: учебное пособие / В. М. Казиев. – М. : Интернет-университет информационных технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2006. – 244 с.
6. Кирилук Є. М. Методологія синергетики в дослідженні процесів трансформації економічних систем / Є. М. Кирилук, А. М. Прошалкіна // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 1. – С. 87–94.

7. Князева Е. Н. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. – М. : Наука, 1994. – 236 с.
8. Мельник Л. Г. Методология развития. Монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. – 602 с.
9. Попель С. А. Інноваційний розвиток України під впливом технологічних укладів / С. А. Попель // Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного виробництва : матер. міжнар. наук.-пр. Інтернет-конференції (Тернопіль, 16–17 жовтня 2014 р.). – Тернопіль : Крок, 2014. – С. 308–311.
10. Прангишвили И. В. Системный подход и общесистемные закономерности / И. В. Прангишвили. – М. : СИНТЕГ, 2000. – 528 с. – (Серия «Системы и проблемы управления»).
11. Раевнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раевнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
12. Общество знания: от идеи к практике. Коллективная монография в 3х частях. Часть 1. Основные контуры концепции общества знания / Под ред. В.В. Васильковой, Л.А. Вербицкой. – СПб.: Скифия-принт, 2008. – 248 с.
13. Краус Н. М. Інноваційна економіка: дефініція поняття та інституціональний базис розвитку / Н. М. Краус // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Вип. 2(4). – Ч.1 – С. 36-42, С. 38. – Серія Економіка.
14. Богданов М. О. Інноваційна економіка як стратегічний напрям розвитку в ХХІ столітті [Електронний ресурс] / М. О. Богданов // ІІ Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Проблеми формування нової економіки ХХІ століття». - Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009new/5-bogdanov.php>.
15. Монахова Е. И. Управление знаниями. Рондо капричиозо планетарного масштаба / Е. Монахова, А. Бочкарев, А. Лукомский, А. Майоров // PC Week/RE. – 2001. – № 8. – С. 35–36.
16. Гордукалова Г. Ф. Управление знаниями: информационная диагностика нового направления и методические проблемы подготовки кадров / Г. Ф. Гордукалова // Вестник ЧГАКИ. – 2006. – № 1(9). – С. 86–97.
17. Botkin J. The Knowledge Management Manifesto / J. Botkin, Ch. Seeley // Knowledge Management Review. – 2001. – Vol. 3. – Is. 6. – P.16.
18. Wiig K. M. Knowledge Management: Where Did It Come Frome and Where Will It Go? / K.M. Wiig // Expert Systems With Applications. – 1997. – Vol. 13. – No. 1. – P. 1–14.
19. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б. З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57–76.
20. Леонова С. В. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства / С. В. Леонова // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 690. – С. 89–94. – (Серія Логістика).
21. Черников К. Что такое управление знаниями? / К. Черников // Носорог. – № 2. – 1999. – С. 12–14.
22. Bart S. Heeding the sage of the knowledge age [Electronic recourse] / S. Bart. – Retrieved from : www.destinationcrm.com/articles/default.
23. Ситник В. Ф. Політика управління знаннями нафтогазової компанії як ключовий фактор підвищення її ефективності / В. Ф. Ситник, М. Т. Краснюк // Проблеми формування ринкової економіки. – 2002. – Вип. 10. – С. 134–141.
24. Kouloupoulos T. M. Smart things to know about Knowledge Management / T. M. Kouloupoulos, C. Frappaolo. - Milford, Oxford: Capstone, 2000. – 120 p.
25. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань / А. Е. Воронкова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля : науковий журнал. – 2010. – № 3(145). – С. 35–41.

26. Инновационная экономика (управленческий и маркетинговый аспекты) : монография / Д. И. Кокурин, В. С. Волков, Е. И. Сафиуллина, К. Н. Назин. – М. : Экономика, 2011. – 532 с.
27. Калюжный И. Л. Управление прикладными знаниями в процессе создания инноваций / И. Л. Калюжный, Т. В. Калюжная // Менеджмент малого и среднего бизнеса: управление знаниями : тезисы докладов VI международной научно-практической конференции (Севастополь, 24–28 сентября 2007 г.) – Севастополь : НТУ, 2007. – С. 17–18.
28. Ефимов В. В. Управление знаниями : уч. пособ. / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 111 с.
29. Трофимова Л. А. Управление знаниями : уч. пособ. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 77 с.
30. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
31. Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 382 с.

References

1. World Economic Forum (2017). Accelerating workforce reskilling for the fourth industrial revolution. An agenda for leaders to shape the future of education, gender and work. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EGW_White_Paper_Reskilling.pdf
2. Burmaka, M. M. (2014). Classification of types of development of socio-economic systems. *Economy of the transport complex*, 23, 37–50.
3. Galchynskiy, A. (2012). Economic development: the methodology of the renewed paradigm. *Economy of Ukraine*, 5, 4–17.
4. Galuk, I. B. (2013). Organizational prerequisites of innovative development of the enterprise on the basis of extended reproduction of knowledge [Electronic resource]. *Economy. Management. Innovations*, 1. – Access mode: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_12.pdf.
5. Kaziev, V. M. (2006). *Introduction to the analysis, synthesis and modeling of systems: manual*. Moscow: Internet University of Information Technologies; BINOM. Laboratory of knowledge.
6. Kirilyuk, E. M., & Proshchalkina, A. M. (2012). Methodology of synergetics in the study of transformation processes of economic systems. *Mechanism of regulation of the economy*, 1, 87–94.
7. Knyazeva, E. N., & Kurdyumov, S. P. (1994). *Laws of evolution and self-organization of complex systems*. Moscow: Nauka.
8. Melnik, L. G. (2005). *Methodology of development. Monograph*. Sumy: UND "University Book".
9. Popel, S. A. (2014). Innovative development of Ukraine under the influence of technological methods. Paper presented at *International scientific-practical Internet-conference, October*, 308–311.
10. Prangishvili, I.V. (2000). *System approach and system-wide regularities*. Moscow: SINTEG.
11. Raevneva, O. V. (2006). *Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models: monograph*. Kharkiv: «INJEK».
12. Vasilkova, V. V., & Verbitskaya, L. A. (2008). *Society of knowledge: from idea to practice. Collective monograph in 3 parts. Part 1. Basic outlines of the concept of the knowledge society*. SPb: Skifia-print.
13. Kraus, N. M. (2015). Innovative economy: the definition of the concept and the institutional basis of development. *Scientific Bulletin of the Mukachevo State University*, 2(4), 36–42.
14. Bogdanov, M.O. (2009). Innovative economy as a strategic direction of development in the XXI century [Electronic Resource]. Paper presented at II International scientific-practical Internet-conference "Problems of formation of a new economy of the XXI century". Access mode: <http://www.confcontact.com/2009new/5-bogdanov.php>.

15. Monakhova, E., Bochkarev, A., Lukomsky, A., & Mayorov, A. (2001). Knowledge management. Rondo capriccioso of planetary scale. *PC Week/RE*, 8, 35-36.
16. Gordukalova, G. F. (2006). Knowledge management: information diagnostics of a new direction and methodical problems of personnel training. *Bulletin of Chelyabinsk State Academy of Culture and Arts*, 1(9), 86–97.
17. Botkin, J., & Seeley, Ch. (2001). The Knowledge Management Manifesto. *Knowledge Management Review*, 3(6), 16.
18. Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*, 13 (1), 1–14.
19. Millner, B. Z. (2003) The Concept of Knowledge Management in Modern Organizations. *Russian Journal of Management*, 1, 57–76.
20. Leonova, S. V. (2010). Knowledge management in the system of formation and development of human potential of an industrial enterprise. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 690, 89–94.
21. Chernikov, K. (1999). What is knowledge management? *Nosorog*, 2, 12–14.
22. Bart, S. (2000). *Heeding the sage of the knowledge age* [Electronic recourse]. CRM Magazine. Access mode: www.destinationcrm.
23. Sitnik, V. F., & Krasnyuk, M. T. (2002). Knowledge management policy of the oil and gas company as a key factor in increasing its efficiency. *Problems of formation of a market economy*, 10, 134–141.
24. Koulopoulos, T. M., & Frappaolo, C. (2000). *Smart things to know about Knowledge Management*. Milford, Oxford: Capstone.
25. Voronkova, A. E. (2010). Strategic management of the competitiveness of enterprises in the knowledge economy. *Bulletin of the East Ukrainian National University named by V. Dahl: Scientific Journal*, 3(145), 35–41.
26. Kokurin, D. I., Volkov, V. S., Safiullina, E. I., & Nazin, K. N. (2011). *Innovative economy (managerial and marketing aspects): monograph*. Moscow: Economy.
27. Kalyuzhny, I. L., & Kalyuzhnaya, T. V. (2007). Management of applied knowledge in the process of innovation. Paper presented at VI International Scientific and Practical Conference "Management of Small and Medium Business: Knowledge Management". Sevastopol: NTU.
28. Efimov, V. V. (2005). *Knowledge Management: manual*. Ulianovsk: UISTU.
29. Trofimova, L. A., & Trofimov, V. V. (2012). *Knowledge management : manual*. SPb: Publishing House of SPbSUEF
30. Gaponenko, A. L., & Orlova, T. M. (2008). *Knowledge management. How to turn knowledge into capital*. Moscow: Eksmo.
31. Abdikeev, N. M., & Kiselev, A. D. (2011). *Managing corporation knowledge and reengineering business*. Moscow: INFRA-M.