

УДК 658.589(477)

JEL D21, O33, D80, M21

Ілляшенко Сергій Миколайович*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та УІД
Сумський державний університет
(Суми, Україна)**д-р хабілітований, професор
Вища школа економіко-гуманітарна
(Бельсько-Бяла, Польща)***Шипуліна Юлія Сергіївна***д-р. екон. наук, доцент, професор кафедри економічної кібернетики
та маркетингового менеджменту
НТУ «ХПІ» (Харків, Україна)
старший науковий співробітник
Сумський державний університет
(Суми, Україна)*

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЇЇ РИНКОВО ОРІЄНТОВАНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Розроблені і науково обґрунтовані теоретико-методологічні засади формування організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації як основою її інноваційного розвитку які, зокрема, включають: принципи формування і функціонування зазначеного механізму, його функції і структуру, послідовність і зміст процедур управління продукуванням і використанням актуальних релевантних знань. Розроблено і обґрунтовано підхід до управління знаннями організації з застосуванням сучасних комп'ютерних інформаційних технологій, окреслено роль і місце механізму управління знаннями у структурі системи управління Web-ресурсами організації. Практична реалізація отриманих наукових результатів надає можливість обґрунтованого і цілеспрямованого управляти інноваційним розвитком організацій в умовах економіки знань, шляхом формування на основі знань стійких конкурентних переваг на національному і міжнародних ринках, створює передумови їх переходу до випереджаючого інноваційного розвитку.

Ключові слова: механізм управління знаннями, продукування знань, комерціалізація знань, інноваційний розвиток організації, Web-ресурси організації, інтернет-маркетинг.

DOI: 10.15276/mdt.3.1.2019.1

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. На сучасному етапі економічного розвитку здатність продукувати і використовувати актуальні знання є важливою конкурентною перевагою як окремих організацій (підприємств та установ), так і національних економік. Починаючи з 2005-2007 рр. світова економіка увійшла в спадну хвилю 5-го економічного циклу і згідно теорії М. Кондратьєва вихід з неї можливий лише шляхом інноваційного оновлення техніки, технологій, методів управління тощо, в основу яких покладено знання.

© 2019 The Authors. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

В цих умовах постає проблема формування ефективних інструментів і методів управління знаннями на різних рівнях економіки. Особливо вона загострюється для України, для якої шлях інноваційного зростання у руслі концепції випереджаючого розвитку не має альтернатив. Вибір напрямів випереджаючого розвитку потребує нових знань щодо тенденцій розвитку науки і техніки, споживчих запитів тощо, а також знань щодо можливостей реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей і загроз на рівні конкретних організацій і економіки країни у цілому. Управління процесами продукування і використання (комерціалізації) актуальних знань дозволить цілеспрямовано обирати траєкторії випереджаючого інноваційного розвитку, формувати і посилювати відповідні конкурентні переваги, забезпечувати умови стійкого зростання вітчизняної економіки та підвищення якості життя населення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. Питання управління знаннями підприємств та установ активно досліджуються у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Засадничі аспекти управління знаннями в організаціях розробили Davenport T. [22], Sveiby K. [30], Джанетто К., Уилер Э. [4], Коулопоулос Т.М., Фраппаоло К. [8], Мільнер Б. [13].

Актуальні проблеми сучасного менеджменту знань в організаціях з позицій забезпечення їх інноваційного розвитку досліджували Blanc B.L., Bouillon J.-L. [20], Borjigen C. [21], Jennex M.E. [23], Khedhaouria A., Jamal A. [26], Landry R., Amara N. [27], Matschke C., Moskaliuk J., Cress U. [28], Peter M. [29].

Дослідження у галузі управління знаннями організацій, у тому числі їх продукуванням і поширенням (комерціалізацією), проводили також вітчизняні науковці, зокрема: Вовк Я.Ю. [1], Востряков О.В., Гребешкова О.М. [2], Денисюк В.А. [3], Матвіїв М.Я. [10], Мешко Н.П., Робота П.В. [12], Мойсеєнко І.П. [14], Олефіренко О.М. [15], Ступнікер Г.Л. [16], Томах В.В. [17], Черкасова І.В. [18].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Проте незважаючи на глибоке опрацювання проблематики дослідження недостатньо дослідженими залишилися питання формування організаційно-економічного механізму взаємоузгодженого управління (з застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій) процесами продукування і використання актуальних знань в організації, які втілюються у об'єкти інтелектуальної власності, нові продукти, технології, методи управління, що створює передумови переходу організації на шлях інноваційного зростання в умовах становлення економіки знань.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення теоретико-методологічних засад формування організаційно-економічного механізму управління процесами продукування і використання знань на рівні окремих організацій в контексті їх ринково орієнтованого інноваційного розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження проводилося у наступній послідовності.

1. Визначення основних принципів формування і функціонування механізму управління знаннями в організації.

2. Розроблення концептуальної схеми організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації, яка розвивається інноваційним шляхом.

3. Розроблення методичних засад управління за формалізованими процедурами продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань в організації.

4. Розроблення графічної інформаційної моделі механізму управління за запропонованими процедурами знаннями організації, яка розвивається інноваційним шляхом.

5. Розроблення узагальненої структури бази знань, яка розглядається як складова Web-системи організації і передбачає використання комп'ютерних інформаційних технологій для її формування і використання.

6. Визначення місця, ролі і завдань механізму управління знаннями в структурі управління Web-системою організації.

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел [1–4, 8, 10, 12–18, 20–23, 26–30], а також вітчизняного і зарубіжного досвіду управління інноваційним розвитком підприємств та установ, в основу якого покладено нові актуальні знання, дає підстави розглядати організаційно-економічний механізм управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку як відкритої, адаптивної і динамічної системи, що має імовірнісний характер (принципи формування і функціонування).

Відкритість проявляється у обміні знаннями з зовнішнім середовищем:

– отримання знань із зовнішніх джерел;

– поширення (комерціалізація) знань організації у зовнішньому середовищі:
а) безпосередньо – продаж патентів, ліцензій ноу-хау; б) опосередковано – шляхом виготовлення продукції на основі знань і її збуту.

Адаптивність проявляється у гнучкості реагування на зміну умов зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом отримання відповідних знань і їх використання для внесення змін у продукцію і технології її виготовлення, а також методи управління організацією на всіх етапах виготовлення і комерціалізації продукції з метою приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім, які генеруються ринком. Динамічність проявляється у постійних змінах ролі і значення його підсистем залежно від умов зовнішнього макро- і мікросередовища, поточних і перспективних цілей організації, мотивації діяльності персоналу і власників. Необхідність урахування різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища і відповідного їх урахування у розробленні і реалізації стратегій розвитку свідчить про імовірнісний характер зазначеного механізму.

Виділено основні підсистеми і елементи організаційно-економічного механізму управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку і розроблено схему їх взаємоузгодженої взаємодії, стрілками показано інформаційні потоки (рис. 1).

Потенціал інноваційного розвитку (ПІР) організації розглядається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають її спроможність (маркетингову, науково-дослідницьку, інтелектуальну, виробничо-збутову, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективного реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей [19]. Його складові потенціали-підсистеми зазначені. Розглянемо детальніше підсистеми механізму.

Підсистема продукування знань. Характеристики джерел продукування (отримання) нових знань щодо стану складових потенціалу інноваційного розвитку і відповідальні за їх отримання подані у табл. 1.

Рішення щодо доцільності продукування (отримання) нових знань і вибору конкретних джерел (інструментів) запропоновано приймати у наступній послідовності:

1. Виконати аналіз рівня складових підсистем ПІР (рис. 1) за відомою методикою [11, С. 52–73]. Аналіз виконати для конкретного напрямку інноваційного розвитку (фактичного чи потенційного).

2. Якщо рівень задовільний, то перейти до п. 1 (моніторити рівень складових).

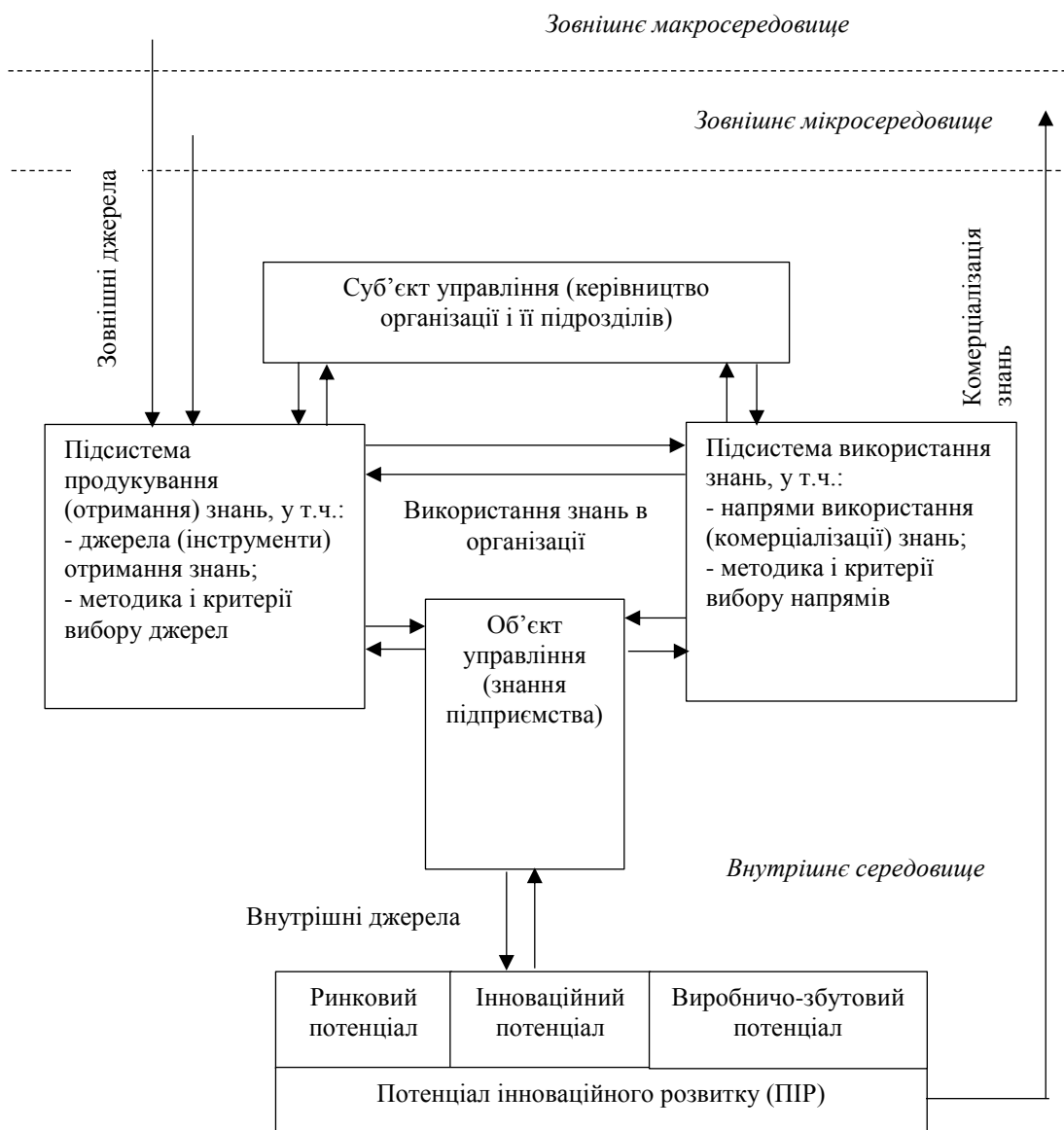


Рисунок 1 – Концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку (авторська розробка)

3. Якщо рівень недостатній – провести за методикою [6] вибір конкретних джерел і інструментів продукування знань (табл. 1) щодо підвищення рівня відповідних складових.

4. Виконати оцінку можливості і економічної доцільності продукування (отримання) необхідних нових знань з обраних у п. 3 джерел. За наявності альтернативних варіантів виконати їх порівняльний аналіз. Критерії відбору – *NPV*, *PP*, *PI*, *IRR*.

5. Якщо прийнятні варіанти відсутні, то перейти до п. 1 і переглянути варіант інноваційного розвитку.

6. Якщо є прийнятні варіанти, то обрати кращий (кращі) з них відповідно до критеріїв п. 4. Після їх реалізації повернутися до п. 1.

Таблиця 1 – Характеристика знань щодо ПІР організації ([7], адаптовано)

Характеристики	Потенціали підсистеми ПІР організації		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
Джерела і інструменти отримання релевантних знань	Стратегічний маркетинговий аналіз. Маркетингові ринкові дослідження, маркетинг знань. Купівля знань	Стратегічний маркетинговий аналіз. Патентний, літературний аналіз. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань.	Стратегічний маркетинговий аналіз. Аналіз власної діяльності у т.ч. внутрішньої звітності. Аналіз ринку інвестицій. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань
Відповідальні за отримання знань	Маркетингові підрозділи	Науково-дослідні підрозділи, конструкторські та технологічні підрозділи, науково-дослідні лабораторії	Фінансово-економічні підрозділи, виробничі підрозділи, маркетингові підрозділи

Підсистема використання знань. Рекомендації щодо основних напрямів використання знань підприємства подано у табл. 2. Перелік напрямів взято відповідно до [6, 7]. Знак «+» свідчить про достатній рівень відповідної складової, «-» – недостатній.

Таблиця 2 – Напрями використання знань організації (авторська розробка)

Напрями	Потенціали підсистеми ПІР організації		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
1. Комерціалізація виробів і технологій, що створені на основі нових знань	+	+	+
	+	-	+
2. Безпосередня комерціалізація знань	+	+	-
	-	+	-
3. Удосконалення системи управління організацією	-	-	-
4. Внесення коректив у напрями отримання знань	-	+	+
5. Внесення коректив у напрями використання знань (визначення нових напрямів розвитку). Удосконалення системи управління організацією	+	-	-
7. Внесення коректив у напрями отримання і використання знань (визначення нових напрямів розвитку). Удосконалення системи управління організацією	-	-	+

Два перших напрями можуть бути реалізовані за різних умов. Варіант 1 може бути реалізованим як при високому рівні усіх складових ПІР (повний інноваційний цикл), так і при недостатньому рівні інноваційного потенціалу (купують патент чи ліцензію і комерціалізують нову продукцію чи технологію). Варіант 2 може бути реалізований шляхом обирання одного з двох різновидів венчурного бізнесу: розробити інновацію, довести до стадії комерціалізації і продати ліцензію на право виготовлення; запатентувати інноваційну розробку і продати патент. Низький рівень усіх складових ПІР свідчить про необхідність удосконалення системи управління. Варіант 4 свідчить про відсутність попиту на інноваційну продукцію, що потребує доведення характеристик

продукції до вимог ринку. Останні два варіанти потребують виконання комплексу дій як з використання знань, так і підвищення рівня складових ППР організації.

Викладене вище опирається на укрупнену (середньозважену) оцінку стану підсистем ППР. Проте у ряді випадків, наприклад, коли оцінка конкретних потенціалів-підсистем (ринкового, інтелектуального, виробничо-збутового) незначною мірою менша чи більша достатнього рівня, слід враховувати оцінки їх складових [9, С. 304–350].

Ринковий потенціал характеризує готовність ринку прийняти інновації певної спрямованості (наявність попиту), або ж можливість сформувати попит (для радикальних інновацій). Він включає маркетингову складову.

Інтелектуальний потенціал характеризує здатність втілення досягнень науки і техніки у інноваційні продукти, що відповідають запитам, включає: інноваційну культуру, інтелектуальну, інформаційну, інтерфейсну та науково-дослідну складові.

Виробничо-збутовий потенціал характеризує технічну спроможність і економічну доцільність виготовити і комерціалізувати інноваційні продукти, що відповідають запитам споживачів. Включає: фінансову, кадрову, техніко-технологічну, маркетингову, організаційно-управлінську складові.

Побудована графічна інформаційна модель функціонування організаційно-економічного механізму управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку, що відображає послідовність і зміст процедур взаємоузгодженого цілеспрямованого управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань в організації з позицій забезпечення її інноваційного розвитку (рис. 2).

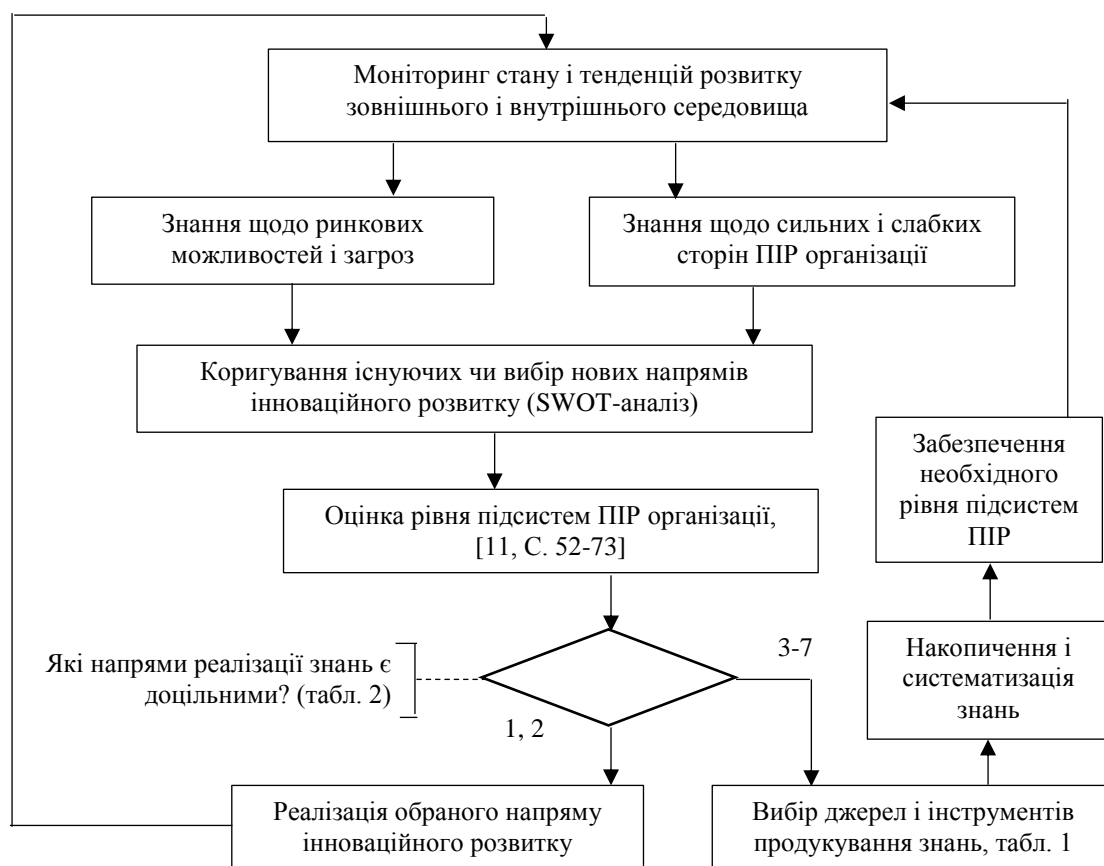


Рисунок 2 – Графічна інформаційна модель функціонування механізму управління знаннями організації, що розвивається інноваційним шляхом (авторська розробка)

Враховуючи реалії розвитку сучасної економіки, уявляється необхідним активне використання сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій як інструментального забезпечення зазначеного вище механізму управління знаннями організації. Виходячи з цього запропонована структура комп'ютеризованої бази знань організації, що відображає взаємодію знань різного виду у процесі управління ними, а також канали наповнення бази знань (рис. 3).

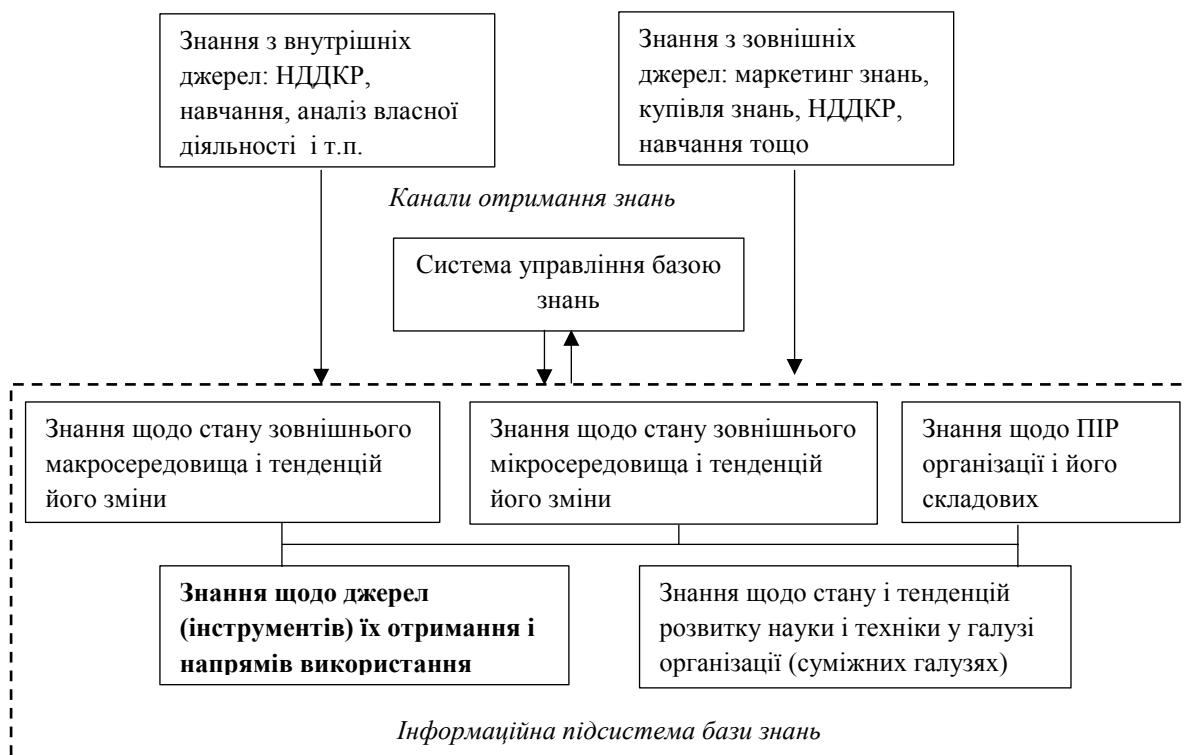


Рисунок 3 – Структура комп'ютеризованої бази знань організації

Вихідні (результуючі) знання, на основі яких приймають управлінські рішення показано виділенням. Особливо важливу роль у виборі стратегій інноваційного розвитку організації відіграють знання щодо стану і тенденцій розвитку науки і техніки у галузі організації (суміжних галузях). Для економіки України і окремих підприємств та установ як її елементів практично безальтернативною є стратегія випереджаючого інноваційного розвитку [24], а для оцінки можливостей її розроблення і реалізації аналізують тенденцій розвитку науки і техніки у галузі організації чи суміжних галузях. З ними порівнюють потенційно можливі (виходячи з наявного ППР) напрями розвитку підприємства і оцінюють шанси на успіх реалізації стратегії інноваційного випередження [5].

Запропонований механізм управління оперує знаннями, які надходять різними каналами (на паперових документах або на електронних носіях через локальну чи глобальну мережу тощо) і фіксуються у інформаційній підсистемі бази знань.

Сучасна організація здійснює активний обмін знаннями з економічними контрагентами (споживачами, постачальниками, посередниками) та контактними аудиторіями (органами місцевої влади, місцевим населенням, громадськими організаціями, ЗМІ) через мережу інтернету. Web-система організації виконує дві основні функції:

– поширення комерційно значущих знань (загальна інформація, номенклатура продукції, бізнес-іміджева інформація) у інтернет-просторі;

– отримання комерційно значущих знань (про конкурентів, споживачів, контактні аудиторії, тенденції розвитку зовнішнього макро- і мікросередовища, умови роботи на цільових ринках).

На рис. 4 подана типова структура Web-системи організації, в якій показано місце організаційно-економічного механізму управління знаннями. Стрілками показано напрями інформаційних потоків (прямі і зворотні).

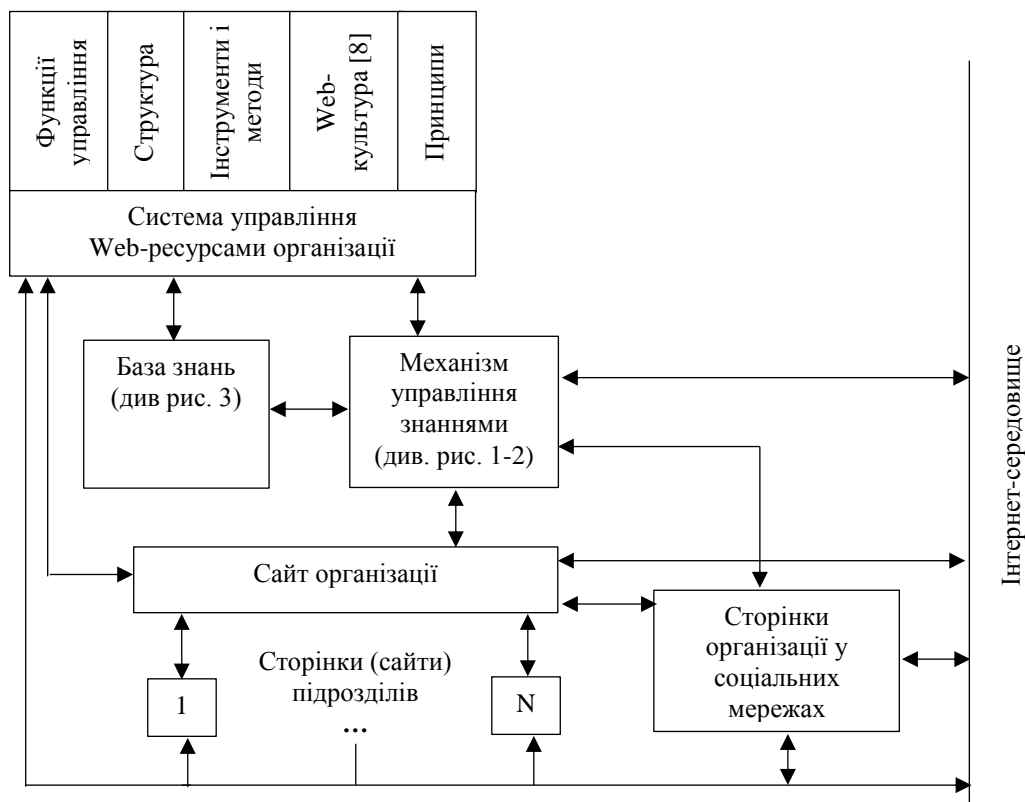


Рисунок 4 – Місце механізму управління знаннями в структурі управління Web-системою організації

В даному контексті запропонований механізм передбачає активне використання інструментів інтернет маркетингу для вирішення таких основних завдань:

1. Отримання актуальних і релевантних знань з електронних джерел, що представлені в інтернет: сайтів підприємств та установ, органів місцевого самоуправління і державної влади, науково-освітніх установ, вітчизняних і зарубіжних аналітичних організацій, репозитаріїв, наукових видань, тематичних груп у соціальних мережах. На їх основі, з урахуванням знань, що характеризують ПІР організації, обирають (відповідно до запропонованих вище процедур) перспективні напрями інноваційного розвитку.

2. Просування (формування і стимулювання попиту) і збут нових знань на ринок, які втілені у нові продукти і технології їх виготовлення, або ж у об'єкти інтелектуальної власності: патенти, ліцензії, промислові зразки, корисні моделі тощо. Налагодження і підтримання тривалих взаємовигідних зв'язків зі споживачами та іншими економічними контрагентами, а також контактними аудиторіями.

Його роль полягає у обґрунтованому виборі і цілеспрямованій реалізації відповідних управлінських дій. Активне використання комп'ютерних інформаційних технологій і інструментів інтернет-маркетингу дозволяє забезпечити швидкий і відносно дешевий доступ до знань, що характеризують зовнішнє макро- і мікросередовище на обраних цільових ринках (вітчизняних і зарубіжних), тенденції розвитку науки і техніки в галузі діяльності організації чи суміжних галузях. Окрім того, воно забезпечує оперативне і широке охоплення цільових аудиторій і одночасно високу адресність впливу на окремих їх представників, що дозволяє сформувати і посилити відносні конкурентні переваги та підвищити ефективність комерціалізації актуальних знань, забезпечити за рахунок цього умови інноваційного зростання в руслі концепції інноваційного випередження.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Розроблені і науково обґрунтовані теоретико-методологічні засади формування організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації, як основою її інноваційного розвитку, які розвивають і поглиблюють теорію менеджменту знань і інноваційного менеджменту. Визначено принципи формування і функціонування зазначеного механізму, його функції і структуру, послідовність і зміст процедур управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) актуальних релевантних знань з метою створення на їх основі об'єктів інтелектуальної власності, нових продуктів, технологій їх виготовлення, методів управління тощо, забезпечення умов стійкого інноваційного зростання у руслі концепції інноваційного випередження. Запропоновано і обґрунтовано підхід до управління знаннями організації з застосуванням сучасних комп'ютерних інформаційних технологій, окреслено роль і місце механізму управління знаннями у структурі системи управління Web-ресурсами організації.

Практична реалізація отриманих результатів надає можливість обґрунтованого і цілеспрямованого управління (з використанням сучасних комп'ютерних інформаційних технологій) інноваційним розвитком організацій в умовах сучасного етапу становлення економіки знань, дозволяє істотно удосконалити підходи до формування, посилення і реалізації відносних конкурентних переваг організацій на національному і міжнародних ринках, створює передумови їх переходу, а також національної економіки у цілому до випереджаючого інноваційного розвитку.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування механізмів взаємоузгодженого управління процесами продукування і використання знань на рівні держави, галузі, окремої організації, що дозволило б отримати синергетичний ефект, сприяло інноваційному зростанню економіки України і підвищенню якості життя її населення.

1. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості // Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
2. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2009. Вип. 1–2. С. 419–427.
3. Денисюк В.А. Комерціалізація результатів науково-дослідних робіт: проблеми і перспективи Вісн. НАН України. 2006. № 5. С.39–53.
4. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / пер. с англ. Е.М. Пестеревой. Москва: Добрая книга, 2005. 192 с.

5. Ілляшенко Н.С., Росохата А.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства // Ефективна економіка: електрон. версія журн. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3737> (дата звернення: 15.12.2018).
6. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Нагорний Є.І. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. Т.2, № 3. С. 98–103.
7. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Комарницька А.О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 231–241.
8. Коулопоулос Т.М., Фраппало К. Управление знаниями. Москва, 2008. 224 с.
9. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми, 2006. 728 с.
10. Матвій М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти. Тернопіль, 2007. 448 с.
11. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. Ю.С. Шипуліної. Суми, 2012. 458 с.
12. Мешко Н.П., Робота П.В. Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності у сфері міжнародного науково-технічного обміну // Економічний простір. 2008. № 12/1. С. 40–46.
13. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. Москва, 2003. 176 с.
14. Мойсеєнко І. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2004. № 507. С. 151–157.
15. Олєфіренко О.М. Комерціалізація інновацій як об'єктивний чинник ефективного функціонування промислового підприємства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 5(05). С.179–183.
16. Ступнікер Г.Л. Комерціалізація інтелектуальної власності як інструмент управління інтелектуальним капіталом // Економічний простір. 2008. № 15. С.163–170.
17. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості // Економіка та управління національним господарством. 2014. № 2. С. 161–166.
18. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства // Вісник НТУ «ХП». 2005. № 5. С. 170–177.
19. Шипуліна Ю.С. Сущность, структура и подходы к оценке потенциала инновационного развития предприятия // Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса: проблемы и возможности / под ред. Г.К. Вороновского, И.В. Недина. Київ: Знання України, 2004. С. 330–335.
20. Blanc B. L., Bouillon J.-L. Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences [Electronic resource] / B.L. Blanc, J.-L. Bouillon // VINE. – 2012. – No 42 (3/4) – P. 382–395. – Access mode: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503>.
21. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies [Electronic resource] / C. Borjigen // Program: electronic library and information systems. – 2015. – No 49 (3). – P. 325–342. – Access mode: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PROG-02-2015-0023>.
22. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / T. Davenport. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.
23. Jennex M. E. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel [Electronic resource] / M. E. Jennex // VINE: The journal of information and knowledge management systems. – 2014. – No 44 (2). – P. 185–209. – Access mode: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028>.
24. Illiashenko N.S. The comparative analysis outstripping and alternative types of development / N.S. Illiashenko / Marketing and management of innovations. – 2014. – №2. – P. 21–28.
25. Illiashenko S.N. Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement / S.N. Illiashenko // Marketing and Management of Innovation, 2014. - № 3. – P. 121–129.

26. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams [Electronic resource] / A. Khedhaouria, A. Jamal // *Journal of Knowledge Management*. – 2015. – No 19 (5). – P. 932–948. – Access mode: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0039>.
27. Landry R., Amara N. Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models [Electronic resource] / R. Landry, N. Amara // *VINE*. – 2012. – No 42 (1). – P. 94–116. – Access mode: <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789>.
28. Matschke C., Moskaliuk J., Cress U. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs [Electronic resource] / C. Matschke, J. Moskaliuk, U. Cress // *Journal of Knowledge Management*. – 2012. – No 16 (1). – P. 159 – 176. – Access mode: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211199007>.
29. Peter M. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources [Electronic resource] / M. Peter // *Journal of Knowledge Management*. – 2014. – No 18 (6). – P. 1075–1100. – Access mode: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>.
30. Sveiby K. – E. What is Knowledge Management? [Electronic resource] / K. Sveiby. – Accessed mode: <https://www.sveiby.com/files/pdf/whatisknowledgemanagement.pdf>.

1. Vovk, Ya.Iu. (2013). Protses upravlinnia znanniamy pidpriemstva ta yoho osoblyvosti [Process of knowledge management of the enterprise and its features]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 23.17, 343-352 [in Ukrainian].
2. Vostriakov, O.V., & Hrebeshkova, O.M. (2009). Kontseptsiia upravlinnia znanniamy v stratehichnomu protsesi suchasnoho pidpriemstva [The concept of knowledge management in the strategic process of a modern enterprise]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy. Ekonomika, sotsiologhiia, pravo – Strategy of Ukraine. Economics, sociology, law*, 1–2, 419–427 [in Ukrainian].
3. Denysiuk, V.A. (2006). Komertsializatsiia rezultativ naukovo-doslidnykh robot: problemy i perspektyvy [Commercialization of research results: problems and perspectives]. *Visnyk NAN Ukrainy – Visnyk of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 5, 39-53 [in Ukrainian].
4. Dzhanelto, K., & Uylar, E. (2005). *Upravlenye znanyami. Rukovodstvo po razrabotke y vnedreniiu korporativnoi stratehyy upravleniia znanyami [Knowledge management. A Guide to Developing and Implementing a Corporate Knowledge Management Strategy]*. (E.M. Pestereva, Trans). Moscow: Dobraia knyha [in Russian].
5. Illiashenko, N.S., & Rosokhata, A.S. (2015). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu prohnozuvannia perspektyvnykh napriamiv innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Formation of organizational and economic mechanism of innovative development's perspective directions prediction at the industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737> [in Ukrainian].
6. Illiashenko, S.M., Shypulina, Yu.S., Illiashenko, N.S., & Nahorni, Ye.I. (2018). Upravlinnia znanniamy v konteksti pidvyshchennia rivnia potentsialu innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge management in the context of raising the level of potential of the organization's innovative development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 3.2, 98-103 [in Ukrainian].
7. Illiashenko, S.M., Shypulina, Yu.S., Illiashenko, N.S., & Komarnytska, A.O. (2017). Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge management in the system of organization's innovative development]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 1, 231-241 [in Ukrainian].
8. Koulopoulos, T.M., & Frappaolo, K. (2008). *Upravlenye znanyami [Knowledge management]*. Moscow: Eksmo [in Russian].
9. Illiashenko, S.M. (Eds.). (2006). *Marketynh i menedzhment innovatsiinoho rozvytku [Marketing and management of innovation development]*. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].
10. Matviiv, M.Ia. (2007). *Marketynh znan: metodolohichni ta orhanizatsiyni aspekty [Marketing of knowledge: methodological and organizational aspects]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
11. Shypulina, Yu.S. (Eds.). (2012). *Mekhanizm upravlinnia potentsialom innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Mechanism of management of the potential of innovative development of industrial enterprises: monograph]*. Sumy: TOV «TD «Papirus» [in Ukrainian].

-
12. Meshko, N.P. & Robota, P.V. (2008). Komertsializatsiia rezultativ naukovo-tekhnichnoi diialnosti u sferi mizhnarodnoho naukovo-tekhnichnoho obminu [Commercialization of the results of scientific and technical activities in the field of international scientific and technical exchange]. *Ekonomichnyi prostir. – Economic space*, 12/1, 40-46 [in Ukrainian].
13. Mylner, B.Z. (2003). *Upravlenye znaniyami: evoliutsiya y revoliutsiya v orhanyzatsyy. [Knowledge management: evolution and revolution in the organization]*. Moskva: Ynfra-M [in Russian].
14. Moiseienko, I.P. (2004). Systemy upravlinnia znaniyami v umovakh postindustrialnoi ekonomiky [Knowledge management systems in a post-industrial economy]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika» «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" "Problems of Economics and Management"*, 507, 151–157 [in Ukrainian].
15. Olefirenko, O.M. (2016). Komertsializatsiia innovatsii yak obiektyvnyi chynnyk efektyvnoho funktsionuvannia promyslovoho pidpriemstva [Commercialization of innovations as an objective factor in the effective functioning of an industrial enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, 5(05), 179-183 [in Ukrainian].
16. Stupniker, H.L. (2008). Komertsializatsiia intelektualnoi vlasnosti yak instrument upravlinnia intelektualnym kapitalom [Commercialization of intellectual property as a tool for managing intellectual capital]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 15, 163-170 [in Ukrainian].
17. Tomakh, V.V. (2014). Sutnist protsesu upravlinnia znaniyami pidpriemstv v promyslovosti [The essence of the process of knowledge management in the industry]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – National economy management and economics*, 2, 161-166 [in Ukrainian].
18. Cherkasova, I.V. (2010). Systema upravlinnia znaniyami yak osnova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Knowledge management system as the basis of enterprise innovation development]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU "KhPI"*, 5, 170-177 [in Ukrainian].
19. Shypulina, Yu.S. (2004). Sushchnost, struktura y podkhody k otsenke potentsyala ynnovatsyonnoho razvytyia predpriatyia [Essence, structure and approaches to the assessment of the potential of innovative development of the enterprise]. *Ynnovatsyonnoe razvytye toplyvno-enerhetycheskoho kompleksa: problemy y vozmozhnomy – Innovative development of the fuel and energy complex: problems and opportunities*. Voronovskiy H.K. & Nedyn Y.V. (Ed.). K.: Znanyia Ukrayny [in Russian].
20. Blanc, B. L., & Bouillon, J.-L. (2012). Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences *VINE*, 42 (3/4). 382–395. www.emeraldinsight.com. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503>.
21. Borjigen, C. (2015). Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. *Program: electronic library and information systems*, 49 (3), 325–342. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PROG-02-2015-0023>.
22. Davenport, T. (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
23. Jennex, M. E. (2014). A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 44 (2), 185–209. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028>.
24. Illiashenko, N.S. (2014). The comparative analysis outstripping and alternative types of development. *Marketing and management of innovations*, 2, 21-28.
25. Illiashenko, S.N. (2014). Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement. *Marketing and Management of Innovation*, 3, 121-129.
26. Khedhaouria, A., & Jamal, A. (2015). Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 19 (5), 932–948. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0039>.
27. Landry, R. & Amara, N. (2012). Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models. *VINE*, 42 (1), 94-116. – Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789>.
-

28. Matschke, C., Moskaliuk, J., & Cress, U. (2012). Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (1), 159-176. – Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211199007>.
29. Peter, M. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18 (6), 1075–1100. – Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>.
30. Sveiby, K.-E. (2001). What is Knowledge Management? www.sveiby.com. Retrieved from: <https://www.sveiby.com/files/pdf/whatisknowledgemanagement.pdf>.

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

Y.S. Shipulina, Doctor of Economic, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics and Marketing Management, NTU «KhPI», (Kharkiv, Ukraine); Senior researcher, Sumy State University (Sumy, Ukraine).

The knowledge management mechanism in the organization in terms of its market oriented innovative development

The aim of the article. This article provides the theoretical and methodical bases to form the organizational and economic mechanism to manage the knowledge producing and using processes in separate organizations in terms of their market oriented innovative development.

The results of the analyses. The main principles regarding formation and functioning of the organizational and economic mechanism of the knowledge management in the organization, which is being innovatively developed, are defined. The conceptual scheme of the above mechanism is investigated, its functions and structure, consequence and procedures to control the producing (obtaining) and using (commercialization) of the relevant knowledge with purpose to form the intellectual properties, new products, technologies, controlling methods, based on them, to provide conditions for stable innovative growth within the innovative advance are defined. The methodical bases to control the formalized procedures for the knowledge producing and using in the organization are developed. The criterion base to make the proper managerial decisions is formed. The approach to control knowledge in the organization through modern computer informational technologies implementation is proposed and grounded, the role and place of the mechanism to control knowledge in the system of Web-resources management in the organization is outlined. It is proved that the active use of the computer informational technologies and tools of the internet-marketing enables to provide rapid and relatively cheap access to knowledge, which characterize external macro- and microenvironment at the chosen target markets (native and foreign), tendencies of the science and technology development in the activity of organization or related branches. Due to this fact, the operative and extend comprise of the targeted audience and high target orientation on its representatives is provided. It enables to form and to strengthen relatively competitive advantages and to increase the actual knowledge commercialization efficiency, to provide the conditions for innovative growth within the innovative advance conception.

Conclusions and perspectives for further research. The theoretical and methodological principles to form the organizational and economic mechanism of the knowledge management in the organization are investigated and scientifically grounded as the base for its innovative development, deepen and develop the theory of knowledge management and innovative management. The practical implementation of the obtained results makes the opportunity for the sound and meaningful management (on using of modern computer informational technologies) of the innovative development under conditions of the modern stage for establishment of the knowledge-based economy, enables essentially to improve approaches to form, to strengthen and to implement the relative competitive advantages of organizations at the national and international markets, creates prerequisites of their transition, and national economy on the whole to the advancing innovative development. Further studies have to pay attention on the formation of the intercoordinated management mechanisms to produce and to use

knowledge at the state, sector, separate organization level, that will enable to obtain synergetic effect, will further innovative growth of the Ukrainian economy and will improve its citizens' life standards.

Key words: knowledge management mechanism, producing of knowledge, commercialization of knowledge, innovative development of the organization, Web-resources of organization, internet-marketing.

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); «Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції» (№ ДР 0118U003572).

Надійшло до редакції 29 грудня 2018.