

## МОДЕЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ

*Управление знаниями в экономике может повышать ее эффективность, влиять на создание добавочной стоимости, улучшение конкурентной среды и способствовать постоянному развитию инновационной деятельности в каждой отрасли и конкретной организации. Качественный «менеджмент знаний» влияет на продуктивную разработку новых идей, которые впоследствии становятся результатом – инновацией.*

**Ключевые слова:** знания, управление знаниями, менеджмент знаний, инновации, эффективность, организация.

**Постановка проблемы.** В настоящее время большинство теоретиков, связанных с тематикой управления, акцентируют трансформацию парадигмы индустриальной экономики в современную, новую экономику, которую различные ученые (Ф. Махлуп, Л.М. Гохберг, Г. Клейнер и др.) также рассматривают как Экономику знаний, креативности, «совместную» экономику. Хотя знания и информация всегда были важны в социальном и экономическом развитии общества, сегодня не материальный капитал, не природные ресурсы, даже не рабочая сила, а знания становятся основным источником, инструментом и движущей силой экономики знаний. Феномен экономики, основанной на знаниях, глобален, её основа – члены общества, которые постоянно учатся, приобретают, распространяют и внедряют знания, создавая новые продукты и услуги. Инновация в экономике рассматривается как внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов, продукции или услуг, востребованное рынком. Управление знаниями поддерживает инновационную деятельность, помогает внедрять новаторские решения, которые, в свою очередь, являются залогом прибыльной и успешной деятельности большинства организаций. Однако в целом возникает проблемный вопрос, как нужно моделировать управление знаниями с целью создания инноваций?

**Анализ последних исследований и публикаций.** Междисциплинарную взаимосвязь между управлением знаниями и инновациями, их взаимоотношения довольно сложно исследовать и изучать в целом, поэтому часто выбирается один, или несколько из наиболее конкретных подходов: *управленческий, технологический, креативный или подход системного анализа.*

В *управленческом* подходе рассматриваются три аспекта управления знаниями: Производство, Процесс и Практика, в зависимости от типов разрабатываемых и внедряемых инноваций [18]. Принимая во внимание *технологический* подход, информационные и коммуникационные технологии являются инструментом для процесса управления знаниями и катализатором создания инноваций [1]. Подход, *основанный на креативе*, подчеркивает, что в креативном и инновационном

сообществе человеческое творчество и незафиксированные знания являются основными источниками непрерывных инноваций [17]. Сторонники *системного, аналитического* подхода подчеркивают интегральный взгляд на управление знаниями и инновационную деятельность [14, 19]. Все вышеупомянутые подходы, несмотря на их различия, четко доказывают связь между управлением знаниями и инновациями, а также раскрывают их сложность и междисциплинарность. А именно, доказано, что на различных этапах развития управления знаниями инновационные изменения определяются обязательным взаимодействием процессов дифференциации (распадения однородного, «единого и целостного» подхода на ряд относительно автономных направлений развития) и интеграции (объединения ранее самостоятельных сфер, возникновение «синтетических» направлений развития). Дифференциация (дифференцирование) в практическом применении конкретных организаций — процесс совершенствования технологий с целью разработки ряда существенных особенностей продукта/услуги, призванных отличить их от товаров конкурентов, выявление привлекательных и выгодных для потребителя отличий этих продуктов/услуг. По сути своей, дифференцирование — комплекс мер, направленных на выделение предложения производителя из общей массы конкурирующих предложений иных производителей. Именно дифференцирование позволяет закрепиться в сознании потребителя, занять выгодную рыночную позицию и получить таким образом реальное конкурентное преимущество. По итогам исследования, взаимосвязь между управлением знаниями и созданием инноваций определена на теоретическом и эмпирическом уровне в разных секторах экономики. В строительном секторе разработана модель управления знаниями и предлагается «мягкая методология» («методология мягкой системы») как семиступенчатая система для развития инноваций [15]. В технологическом секторе, анализируя управление знаниями и инновации, в основном выделяются процессы управления знаниями и их взаимодействие с организационной культурой и социальными факторами [13]. В телекоммуникационном секторе перспективы инноваций изучаются с помощью стратегии управления знаниями, подчеркивающей важность лидерства и обучения [2].

Упомянутые исследования демонстрируют большую роль знаний и влияние различных факторов управления этими знаниями на развитие инноваций в каждой отрасли экономики и конкретном виде деятельности. Анализируя эти исследования, часто выделяются следующие аспекты тесной взаимосвязи управления знаниями и инноваций:

- создание творческих идей;
- организационное обучение;
- роль управления знаниями в процессе инновационного развития;
- влияние процессов управления знаниями на инновационную деятельность;
- корреляция знаний, инноваций и производительности (эффективности);
- влияние организационных факторов на управление знаниями и инновации.

Вышеупомянутые роли знаний, управления ими и создаваемые инновации тесно связаны с влиянием процессов управления знаниями на непрерывную

инновационную деятельность, поскольку управление знаниями способствует сотрудничеству не только внутри организации, но и за ее пределами. Знания - это ресурс, который приводит к устранению сложности при создании инноваций, а интеграция внутренних и внешних знаний обеспечивает непрерывную инновационную деятельность. Современная организация, развивающая деятельность в области информации и знаний, должна постоянно контролировать и оценивать внешнюю среду, чтобы успешно расширять свою деятельность. Четкая оценка возможностей и угроз способствует формулированию четкой организационной стратегии, видения, миссии, а также долгосрочных целей. В мировой научной литературе большое внимание уделяется влиянию лидерства, управления персоналом, размера организации, сферы деятельности, культурных ценностей, технологических решений на управление знаниями и создание инноваций, поскольку знания, которые преобразуются путем обучения, сотрудничества, культуры, лидерства, гибкой структуры, открытого общения, могут непосредственно влиять на развитие инноваций [7, 8].

Таким образом, на современном этапе сформулировано общее определение: инновация – это процесс и результат инвестирования интеллектуального капитала в получение новых продуктивных знаний, с последующим внедрением их в получение дополнительной ценности для предприятия [3, 4, 7, 9].

**Нерешенные части проблемы.** В целом остается не решено, как нужно моделировать управление знаниями, какие еще его элементы влияют на создание инноваций?

**Цель статьи** – на основе теоретического анализа выявить главные элементы управления знаниями, влияющие на непрерывное создание инноваций.

**Изложение основного материала.** Экономика знаний не является ответвлением конкретного сектора экономики – это сложенная система правовых и экономических предположений, управленческих и экономических механизмов, современных технологий и человеческих ресурсов, проявляющаяся в процессе развития рыночной экономики и различных, особенно информационных, технологий. В данной системе невозможно достичь экономических и социальных результатов, игнорируя какой-либо один элемент, лишь их совместное проявление способствует преобразованию экономики страны или региона в экономику знаний.

Экономика знаний всегда ассоциируется с инновациями, интеллектуальным управлением, основанным на знаниях, предпринимательстве и ответственности, создавая высокую эффективность, экономичность и прибыльность для организации. Развитие теоретических основ управления знаниями и их практическое применение тесно связано с феноменом Экономики знаний - экономикой, основанной на интенсивном и эффективном использовании знаний. Г. Клейнер (2007) Экономикой знаний называет такое состояние экономики данной страны, при котором:

- знания становятся полноценным товаром;
- любой товар несет в себе уникальные знания;
- знание становится одним из основных факторов производства [21].

В контексте этих определений и непрерывного изучения данного вопроса все более ощущается, что управление знаниями и инновации становятся основным двигателем экономического развития стран, регионов и организаций. Управление знаниями является следствием экономики знаний. Оно переросло в отдельную и самостоятельную область, основная цель которой – управление нематериальными организационными ресурсами, такими как интеллектуальный капитал, знания работников и другие. Это одна из последних (новейших) тенденций управления [11]. Применение её основных парадигм на практике актуально каждой бизнес организации и является одним из самых важных компонентов успешного бизнеса, а также его постоянного развития.

В наукоемких предприятиях управление знаниями – это не просто управление этим нематериальным ресурсом в буквальном смысле – это создание среды, способствующей развитию процессов знаний, а также целенаправленное, постоянное, систематическое управление этими процессами [6]. Чтобы сохранить конкурентное преимущество на рынке, организациям необходимо использовать новые разработки, технологии, иметь новые знания, совершенствовать новые методы управления и постоянно раскрывать творческий потенциал работников. Все вместе взятое может помочь организации не только быть прибыльной и конкурентной на рынке сегодня, но и разработать основные инновационные принципы для создания будущих стратегий. Фактором конкурентного преимущества теперь становится не только новизна внедряемых технологий и уникальность продукта/услуги, а имеющиеся накопленные знания, “know-how” и способность развивать их и управлять ими, так как этот ресурс сложно или почти невозможно тиражировать и копировать. Знания и управление ими необходимы для создания новых разработок. Постоянное и непрерывное развитие знаний с целью улучшения экономического развития как стран, так и отдельных организаций - это совместный научно-производственный процесс, в котором инновации являются одним из краеугольных камней.

В современных условиях, правительства различных стран инвестируют огромные средства в научные исследования и инновационную деятельность (НИОКР). С. Монтойя, директор Статистического института ЮНЕСКО (СИЮ), утверждает, что «инновации имеют ключевое значение для достижения всех целей в области устойчивого развития экономики. В связи с этим, крайне важно отслеживать инвестиции в знания, технологии и идеи, способствующие развитию инноваций в странах» [22]. В настоящее время, по данным СИЮ, в пятёрку стран, лидирующих по объёмам инвестиций в НИОКР в абсолютном выражении (расходы на НИОКР) вошли крупные экономические державы: США, за которыми следуют Китай, Япония, Германия и Республика Корея. Однако рейтинг изменяется коренным образом при подсчете расходов на НИОКР в процентном отношении к ВВП: мировым лидером является Республика Корея, за которой следуют Израиль, Япония, Финляндия и Швеция. Согласно данным СИЮ, только шести странам удалось перевыполнить поставленную цель в 3%, причём три из них – страны ЕС с небольшой экономикой: Дания, Финляндия и Швеция. Их, в свою очередь,

значительно опережают Япония (3,6%) и Израиль с впечатляющим показателем в 4,1%. Мировым лидером является Южная Корея, увеличившая инвестиции до 4,3% ВВП. Австрия, Германия и Швейцария находятся примерно на уровне 3%, так же, как и США, расходуя больше, чем любая из этих стран [20]. Целью Европейского Союза (ЕС) является увеличение общего объема инвестиций в НИОКР до 3% ВВП к 2020 году. Однако в условиях кризиса мировой экономики, на первый план выходит задача насколько эффективно организации используют вложенные средства. Для данных целей в странах Европейского союза ежегодно публикуется «Европейское табло инноваций» (European Innovation Scoreboard — EIS ) [20].

При таком серьезном подходе к оценке экономической эффективности особый интерес в этой «цепочке» организации процесса от технологической идеи до получения экономической выгоды от инноваций, представляет этап преобразования продуктивных знаний в новые технологии, продукты или услуги в интересах получения максимальной прибыли.

Умелое управление знаниями в экономике может влиять на создание добавочной стоимости, улучшение конкурентной среды и способствует постоянному развитию инновационной деятельности в организации. Таким образом, менеджмент знаний влияет на продуктивную разработку новых идей, которые в последствии становятся результатом – инновацией. Управления знаниями поддерживают инновационную деятельность, помогают внедрять новаторские решения, которые, в свою очередь, являются залогом прибыльной и успешной деятельности.

Анализ взаимодействия управления знаниями и создания инноваций в контексте изменения окружающей среды позволяет оценить факторы, влияющие на инновации и моделировать их группы, которые могли бы обеспечить стратегическое развитие организации и непрерывное создание различных видов инноваций. Основываясь на анализе организационных факторов, влияющих на управление знаниями и создание инноваций, моделируются данные их группы: стратегическая, управления, ресурсов, культурная и структурная.

*Стратегические факторы:* стратегия, руководитель и лидер, определяют направления и задачи факторов других групп. Стратегические факторы зависят от стратегической команды, лидерских действий и устремлений. Группа этих факторов существенно и непосредственно влияет на другие группы факторов, особенно факторы управления. Управление знаниями и инновации напрямую связаны со стратегией организации и ее руководством / лидерами.

К числу *факторов управления* относятся: управление знаниями, управление персоналом, мотивация, управление коммуникацией, управление информационными технологиями (системы управления знаниями), управление бизнес-процессами, управление продажами и маркетинг, управление рисками. Целенаправленное управление всеми этими областями обеспечивает создание инноваций в организации.

К *ресурсным факторам* относятся: человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, информационные ресурсы и знания, в эту группу также входят природные ресурсы, но они могут косвенно влиять на создание инноваций. Кадровые ресурсы являются

наиболее важными, в части предложения и разработки интеллектуальных решений, поскольку непосредственно от качества этих ресурсов зависит количество знаний и их применение создавая инновации.

*Культурные факторы* определяются организационной культурой и включают в себя: организационное обучение и креативность. Организационное обучение напрямую связано с приобретением и адаптацией новых знаний и, следовательно, также играет важную роль в группе культурных факторов. Вышеуказанные факторы тесно связаны с факторами управления, которые непосредственно влияют на них.

*Структурные факторы* включают в себя: организационную структуру, сферу деятельности, размер организации (они не менее важны, но есть недостаток исследований, которые подтверждают их непосредственное влияние на создание инноваций). Наиболее часто проводимые исследования [5, 6] подчеркивают организационную структуру как важный фактор целенаправленного управления знаниями в организации.

Основываясь на вышеупомянутых группах организационных факторов, конструируется модель управления знаниями, влияющая на непрерывное создание инноваций. Данная модель включает в себя три основных блока: *стратегический, управления знаниями и внедрения знаний* [5, 10].

*Стратегический блок* включает в себя факторы из группы стратегических факторов: организационная стратегия, выделяя стратегию управления знаниями, которая должна быть интегрирована в общую стратегию. Стратегия управления знаниями должна стимулировать процессы управления знаниями в организации, интегрировать их во все сферы деятельности предприятия, поэтому эта стратегия важна для анализа влияния управления знаниями на инновации. Этот блок непосредственно влияет на управление знаниями, а оно в свою очередь - на инновации. Хотя стратегию формулируют руководители высшего звена, важно получить от персонала отзывы о возможности ее реализации, чтобы правильно оценить ее.

*Блок управления знаниями* включает ключевые факторы из вышеупомянутых групп (управления, культурные, структурные): процессы управления знаниями и системы управления знаниями как средство обеспечения целенаправленной реализации этих процессов; организационная культура и организационное обучение; организационная структура.

Управление знаниями – процессы управления знаниями – являются ключевым фактором в группе факторов управления. Процессы управления знаниями являются одним из важнейших факторов, влияющих на создание инноваций, поэтому, анализируя и систематизируя процессы управления знаниями, которые исследуются, делается вывод, что основными являются: приобретение знаний, создание, обмен, хранение. Использование знаний отражается в блоке *внедрения знаний*, поскольку инновация является результатом целенаправленного применения знаний. В зависимости от специфики модели также необходимо проанализировать, как эти знания соответствуют стратегическим целям организации. Создание и приобретение знаний воспринимаются как одни из основных активов, связанных с

инновационной деятельностью предприятий [16]. Организации, интенсивно создающие, передающие и использующие знания, увеличивают количество инноваций быстрее, чем медленно поглощающие знания [3].

Культурные факторы являются одним из ключевых факторов управления знаниями и создания инноваций. Организационная культура должна быть ориентирована на такие ценности как толерантность, доверие, сотрудничество, способствовать непрерывному обмену знаниями между сотрудниками; содействовать творчеству и инновациям, а также быть одним из мотивирующих факторов для принятия инновационных решений и улучшения существующих продуктов / услуг / методов / технологий. Организационное обучение должно включать непрерывное индивидуальное и групповое обучение, сотрудничество, сетевое взаимодействие и развитие сообщества, научно-исследовательские разработки, развитие компетенций и повышение квалификации. Предполагается, что сотрудники, абсорбирующие больше новых знаний, более склонны к легкой адаптации и генерированию новых идей, а также внедрению инноваций.

В группе структурных факторов ключевым элементом является организационная структура. От организационной структуры, уровня ее централизации и формализации, зависит сотрудничество между сотрудниками, возможность обмена знаниями.

*Блок внедрения знаний* связан с инновациями как результатом внедрения продуктивных знаний. Данный результат может восприниматься как новый или улучшенный продукт/ услуга/ процесс/ метод/ технология. В статье анализируются инновации в соответствии с их классификацией: по содержанию - продукт, процесс, организационная, маркетинговая; в зависимости от степени новшества - модифицированные, радикальные [9, 12].

Все блоки интегральной модели управления знаниями взаимосвязаны. Предполагается, что с целью постоянного развития инновационной деятельности, успешной реализации одного из блоков недостаточно, необходимо взаимодействие всех трех вышеупомянутых блоков. Если инновационная деятельность в организации фрагментирована, необходимо начать со стратегического блока и анализировать, акцентируется ли стратегии развитие инновационной деятельности. Следует также проанализировать, создаются ли работникам условия постоянно учиться, способствует ли этому организационная культура, поощряется ли творчество, дивергентное мышление, генерируются ли новые идеи и как часто происходит обмен знаниями, опытом. В этом случае решающими факторами успеха должны стать процессы управления знаниями, документированные в стратегии управления знаниями, и поддерживающая их организационная культура, основанная на доверии и сотрудничестве. Если есть взаимосвязь между всеми блоками модели, можно предположить, что основная цель организации может быть достигнута – непрерывно целесообразно использовать и обновлять знания, на основе которых постоянно принимаются инновационные решения и создаются инновации.

**Выводы.** С учетом влияния всех вышеперечисленных факторов и произведенных исследований, современные ученые, занимающиеся данной тематикой, отводят одну из главных ролей, влияющих на эффективное развитие экономики, совершенствованию процесса моделирования управления знаниями (интеллектуальными ресурсами) при принятии инновационных решений и создании инноваций. Данные решения (инновации) являются конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его идей, знаний, фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

Создание продуктивных знаний и целевое управление ими особенно важны для предприятий, которым необходимо постоянно внедрять инновации, чтобы получать прибыль и поддерживать позиции лидера на рынке. Развитие основных элементов управления знаниями (стратегии управления знаниями, организационной культуры, обмена знаниями, организационного обучения, процессов управления знаниями) и внедрение на них основанной модели (стратегический блок, управления знаниями и внедрения знаний) является одним из обязательных условий для непрерывного развития инноваций.

#### Литература.

1. Alavi, M.; Leidner, D. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues // *MIS Quarterly*. – 2001. – vol. 25. – no. 1. – P. 107-136.
2. Amalia, M.; Nugroho, Y. An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary // *Journal of Knowledge Management*. – 2011. – vol. 15. – no. 1. – P. 71-87.
3. Andreeva, T.; Kianto, A. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis // *Journal of Knowledge Management*. – 2011. – vol. 15. – no. 6. – P. 1016-1034.
4. Andries, P.; Wastyn, A. Disentangling value-enhancing and cost-increasing effects of knowledge management // *Journal of Knowledge Management*, – 2012. – vol. 16. – no. 3. – P. 387-399.
5. Atkočiūnienė, Z. O.; Girnienė, I. Knowledge Management in Lithuanian Innovative Business Organizations // *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management, Academic Conferences and Publishing International Limited*. – 2014. – P. 1193-1201.
6. Atkočiūnienė, Z. Žinių valdymas verslo organizacijoje // *Informacijos mokslai*. – 2008. – vol. 44. - P. 9-21.
7. Canter, U.; Joel, K.; Schmidt, T. The use of knowledge management by German innovators // *Journal of Knowledge Management*. – 2009. – vol. 13. – no. 4. – P. 187-203.
8. Conley, C. A.; Zheng, W. Factors Critical to Knowledge Management Success // *Advances in Developing Human Resources*. – 2009. – vol. 11. – no. 3. – P. 334-348.
9. Du Plessis, M. The role of knowledge management in innovation // *Journal of Knowledge Management*. – 2007. – vol. 11. – no. 4. – P. 20-29.
10. Girnienė, I. Žinių valdymo įtaka nuolatiniams inovacijų kūrimui: atvejo analizė // *Informacijos mokslai*. – 2014. – vol. 68. – P. 44-62.
11. Heisig, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe // *Journal of Knowledge Management*. – 2009. – vol. 13. – no. 4. – P. 4-31.
12. Inauen, M.; Schenker-Wichi, A. Fostering radical innovations with open innovation // *European Journal of Innovation Management*. – 2012. – vol. 15. – P. 212-231.
13. Jang, S.; Hong, K.; Bock, G. W.; Kim, I. Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI // *Journal of Knowledge Management*. – 2002. – vol. 6. – no. 5. – P. 479-485.



14. Junga, J.; Choi, I.; Songa, M. An integration architecture for knowledge management systems and business process management systems // *Computer in Industries*. – 2007. – vol. 58. – no. 1. – P. 21-34.
15. Maqsood, T.; Walker, D. H. T.; Finegan, A. D. Facilitating knowledge pull to deliver innovation through knowledge management // *Engineering, Construction and Architectural Management*. – 2007. – vol. 14. – no. 1. – P. 94-109.
16. Merx-Chermin, M.; Nijhof, W. J. Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization // *Journal of European Industrial Training*. – 2005. – vol. 29. – P. 135 – 147.
17. Nonaka, I, Takeuchi, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. 298 p.
18. Swan, J.; Newell, S. Linking Knowledge Management and Innovation // *ECIS 2000 Proceedings*. Paper 173.
19. Xu, J.; Houssin, R.; Caillaud, E.; Gardoni, M. Macro process of knowledge management for continuous innovation // *Journal of Knowledge Management*. – 2010. – vol. 14. – no. 4. – P. 573-591.
20. Каковы объёмы инвестиций стран в НИОКР? [http://www.unesco.org/new/ru/natural-sciences/about-us/singleview/news/how\\_much\\_do\\_countries\\_invest\\_in\\_rd\\_new\\_unesco\\_data\\_tool\\_re/](http://www.unesco.org/new/ru/natural-sciences/about-us/singleview/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/)
21. Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний и конкурентоспособность предприятий // *Вопросы теории*. – 2007. – 3 (3). – стр. 128-131.
22. Эми Отчет, Статистический институт ЮНЕСКО (Монреаль, Канада): [a.otchet\(at\)unesco.org](mailto:a.otchet@unesco.org), <http://on.unesco.org/RD-spending>

#### **References.**

1. Alavi, M. ; Leidner, D. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues // *MIS Quarterly*. - 2001. - vol. 25. - no. 1. - P. 107-136.
2. Amalia, M. ; Nugroho, Y. An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary // *Journal of Knowledge Management*. - 2011. - vol. 15. - no. 1. - P. 71-87.
3. Andreeva, T. ; Kianto, A. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis // *Journal of Knowledge Management*. - 2011. - vol. 15. - no. 6. - P. 1016-1034.
4. Andries, P.; Wastyn, A. Disentangling value-enhancing and cost-increasing effects of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 2012. - vol. 16. - no. 3. - P. 387-399.
5. Atkočiūnienė, Z. O.; Girnienė, I. Knowledge Management in Lithuanian Innovative Business Organizations // *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management, Academic Conferences and Publishing International Limited*. - 2014. - P. 1193-1201.
6. Atkočiūnienė, Z. Knowledge management in business organizations // *Information sciences*. - 2008. - vol. 44. - P. 9-21.
7. Canter, U. ; Joel, K. ; Schmidt, T. The use of knowledge management by German innovators // *Journal of Knowledge Management*. - 2009. - vol. 13. - no. 4. - P. 187-203.
8. Conley, C.A. ; Zheng, W. Factors Critical to Knowledge Management Success // *Advances in Developing Human Resources*. - 2009. - vol. 11. - no. 3. - P. 334-348.
9. Du Plessis, M. The role of knowledge management in innovation // *Journal of Knowledge Management*. - 2007. - vol. 11. - no. 4. - P. 20-29.
10. Girnienė, I. Knowledge management influence on continuous creation of innovations: case study // *Information sciences*. - 2014. - vol. 68. - P. 44-62.
11. Heisig, P. Harmonization of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe // *Journal of Knowledge Management*. - 2009. - vol. 13. - no. 4. - P. 4-31.
12. Inauen, M. ; Schenker-Wichi, A. Fostering radical innovations with open innovation // *European Journal of Innovation Management*. - 2012. - vol. 15. - P. 212-231.
13. Jang, S. ; Hong, K. ; Bock, G. W. ; Kim, I. Knowledge Management and Process Innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI // *Journal of Knowledge Management*. - 2002. - vol. 6. - no. 5. - P. 479-485.

14. Junga, J. ; Choi, I. ; Songa, M. An integration architecture for knowledge management systems // Computer in Industries. - 2007. - vol. 58. - no. 1. - P. 21-34.
15. Maqsood, T. ; Walker, D. H. T. ; Finegan, A.D. Facilitating knowledge, pulling to deliver innovation though knowledge management // Engineering, Construction and Architectural Management. - 2007. - vol. 14. - no. 1. - P. 94-109.
16. Merx-Chermin, M. ; Nijhof, W. J. Factors influencing knowledge creation and innovation in the organization // Journal of European Industrial Training. - 2005. - vol. 29. P. 135 to 147.
17. Nonaka, I, Takeuchi, H. The knowlege-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oksford University Press, 1995. 298 p.
18. Swan, J. ; Newell, S. Linking Knowledge Management and Innovation // ECIS 2000 Proceedings. Paper 173.
19. Xu, J. ; Houssin, R. ; Caillaud, E. ; Gardoni, M. Macro process of knowledge management for continuous innovation // Journal of Knowledge Management. - 2010. - vol. 14. - no. 4. - P. 573-591.
20. What is the volume of investments by countries in R & D? [http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/about-us/single-view/news/how\\_much\\_do\\_countries\\_invest\\_in\\_rd\\_new\\_unesco\\_data\\_tool\\_re/](http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/about-us/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/)
21. Kleiner GB Microeconomics of knowledge and competitiveness of enterprises / / Problems of theory. - 2007. - 3 (3). - pp. 128-131.
22. Amy Report, UNESCO Institute for Statistics (Montreal, Canada): a.otchet (at) unesco.org, <http://on.unesco.org/RD-spending>

**Z.O. Atkočiūnienė**, Ph.D., Professor  
**I. Girnienė**, Ph.D., Assistant  
 Vilnius University

### **MODELING KNOWLEDGE MANAGEMENT CREATING INNOVATIONS**

*In the contemporary dynamic environment, information and knowledge are one of the most essential assets of organization and the main sources of innovation. Purposeful management of these resources enables organizations to create higher added-value and reach higher efficiency of its processes, and thus leads to increased competitiveness. Today knowledge management is closely associated with innovative activities. A scope of studies related to determining the impact of knowledge management on innovation is constantly increasing. However, academic research fails to provide a unified perspective to the problem of how knowledge management can foster the creation of innovation. In order to continuously create innovations, organizations should formulate a knowledge management strategy and integrate it into the organizational strategy; create organizational culture, which could stimulate knowledge sharing; promote continuous learning and improvement of competencies; identify the key knowledge, create new ideas, develop and acquire new skills, constantly store and share knowledge. The article highlights knowledge management activities affecting innovation.*

**Keywords:** knowledge, knowledge management, innovation, efficiency, organization.

**З.О. Атчочуніене (Z.O. Atkočiūnienė)**, д-р ком. наук, професор  
**І. Гірніене (I. Girnienė)**, д-р соц. наук, асистент  
 Вільнюський університет

### **МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ**

*Управління знаннями в економіці може підвищувати її ефективність, впливати на створення додаткової вартості, поліпшення конкурентного середовища та сприяти сталому розвитку інноваційної діяльності в кожній галузі і конкретній організації. Якісний «менеджмент знань» впливає на продуктивну розробку нових ідей, які згодом стають результатом - чимось особливим.*

**Ключові слова:** знання, управління знаннями, менеджмент знань, інновації, ефективність, організація.