

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ**

**Кравчук Наталія Олегівна\***, кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
**Халіман Олена Володимирівна\*\***, викладач кафедри  
фундаментальних та спеціальних дисциплін  
**Савонік Тетяна Петрівна\*\*\***, викладач кафедри фундаментальних  
та спеціальних дисциплін

**Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту**

\*ORCID 0000-0002-2387-8807

\*\*ORCID 0000-0001-5088-3663

\*\*\*ORCID 0000-0002-5351-8642

---

© Кравчук Н.О., 2022

© Халіман О.В., 2022

© Савонік Т.П., 2022

*Стаття отримана редакцією 24.11.2022 р.*

*The article was received by editorial board on 24.11.2022*

**Вступ.** Управління знаннями, як окрема технологія менеджменту, з'явилася через макро- та мікро-економічні вимоги, що реалізуються в межах економіки знань – однієї з сучасних парадигм економічного розвитку. Протягом останніх десятиліть дослідження економіки знань стало все більш поширеним. В умовах глобалізації науково-технічний прогрес сприяє більш швидкому розповсюдженню даної концепції та формуванню нового суспільства, оснований на знаннях, як «рушійнику економічного розвитку». Зростання значущості знань в економічних процесах у всіх секторах економіки доводить низка науковців [2; 7; 8; 12]. Проблема організації та функціонування суспільства, що базується на знаннях, стала надзвичайно актуальною у дослідженнях процесів глобалізації, а також у діяльності основних міжнародних організацій. Підвищення обізнаності про важливість знань для соціально-економічного прогресу є глобальним пріоритетом. Йдеться про проникнення знань у всі сфери, пов'язані з суспільством та економікою, та суттєвою зміною ментальності та ставлення до знань з відповідними прогнозами на рівні всіх соціально-економічних систем.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Серед науковців, які присвятили свої праці роботі загальних проблем існування управління знаннями, є чимало вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, слід згадати таких науковців як К. Вінк [1], Р. Руглес [2], І. Нетреба [6], П. Олійник [7], І. Федулова [3] та ін. В контексті активного розвитку економіки знань доцільно досліджувати особливості управління знаннями із виділенням їх концептуальних аспектів.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є дослідження тенденцій розвитку управління знаннями; аналіз особливостей та умов функціонування системи управління знаннями. Методологічну основу роботи становить статистичний метод наукового пізнання, системний та комплексний підходи до вивчення теоретичних аспектів управління знаннями, у межах якого в роботі використовувались методи графічного зображення, метод узагальнення та формально-логічний метод.

**Основний матеріал і результати.** Економіка знань розглядає використання сучасних ресурсів, які збагачують економіку, оснований на знаннях, зокрема: інвестиції в ІТ, високотехнологічні галузі та висококваліфіковані працівники, розуміючи їх як рушійну силу економічного зростання та конкурентоспроможності у всіх галузях економіки.

Разом із тим, проаналізуємо дефіцитні вказаного поняття у вітчизняній та зарубіжній літературі (табл. 1).

**Підходи до визначення поняття «управління знаннями»  
в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників**

Автор, джерело	Визначення поняття «цифрова економіка»
К. Вінк [1]	Управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи.
Р. Руглес [2]	Управління знаннями – підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею
І. Федулова [3]	Управління знаннями – це сукупність управлінських впливів на способи, методи, форми відображення дійсності в мисленні людини за допомогою перевіреного суспільною практикою результату процесу пізнання для забезпечення практичного використання і розповсюдження згідно із визначеними цілями
Й. Ситник [4]	Управління знаннями – створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти рішенням стратегічних і тактичних завдань ... принцип чотирьох Н: створення умов, за якими необхідні люди зможуть отримувати необхідну інформацію та знання в необхідний час для виконання необхідних завдань
В. Тітяєв [5]	Управління знаннями – це сума всіх методів та заходів, які використовуються підприємством для того, щоб створювати знання і робити їх доступними в будь-який час і на будь-якому робочому місці для тих виконавців, які використовують ці знання в своїй професійній діяльності

Отже, що більшість визначень зводяться до розуміння управління знаннями як виду господарської діяльності з виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт із застосуванням інформаційно-комунікаційних мереж.

Також визначимо роль управління знаннями у сучасній парадигмі економічного розвитку та його зміст (рис. 1).

Особливості управління знаннями можна визначити наступним чином:

– управління знаннями є циклічним процесом, що складається з стандартизованих процедур збору, зберігання, розповсюдження та використання знань, як нематеріального активу, головного ресурсу для економічного розвитку [9, с. 337];

– управління знаннями націлено на зміну їх форми: перехід існуючих явних знань у нові латентні, формування на основі них нового явного знання, його обробка та створення організаційного знання [10, с. 142];



**Рис. 1. Роль управління знаннями у сучасній парадигмі економічного розвитку та його зміст**

Джерело: складено авторами на основі [6; 7; 8]

– безперервність процесу управління знаннями обумовлена динамічним розвитком науки, науково-технічним прогресом. Це вимагає перманентного застосування методів навчання, співпраці, обміну знаннями, стимулювання та мотивування працівників організації [11, с. 43];

– управління знаннями потребує всебічної підтримки вищого керівництва, як фінансової (інвестиційно-інноваційні процеси), як і організаційної (формування корпоративної культури, стимулів для впровадження практик управління знаннями) [12, с. 105].

Перевагами впровадження системи управління знаннями є:

– можливість корпорації формувати та покращувати свою конкурентоспроможність, стабільність функціонування та впливати на зростання конкурентоспроможної глобалізованої економіки. Фактично, управління знаннями, підкріплене ІТ-інструментами, дозволяє корпорації розробляти та впроваджувати найбільш актуальні корпоративні стратегії;

– підвищення взаємодії між працівниками організації: управління знаннями в основному будується на основі знань, створених, розподілених та використаних через навчання та співпрацю в організації. Це веде до поліпшення людських відносин, що є значним постійним активом, яке призводить до зростання вартості компанії;

– підвищення організаційної ефективності: управління знаннями формує організаційні знання, які можна вбудувати в організаційні процеси. Це робить знання доступними для прийняття рішень. Таким чином, це сприяє підвищенню ефективності організації, що призводить до зниження витрат та збільшення прибутків для організації;

– зростання результативності використання людського капіталу: управління знаннями спонукає людей до покращення своїх інтелектуальних можливостей, в результаті чого з'являється новий досвід, вдосконалюються існуючі компетенції персоналу. Таким чином, управління знаннями не лише покращує інтелектуальний рівень людей; але також опосередковано запобігає знеціненню людського капіталу;

– підвищення добробуту підприємства: впровадження у практику системи управління знаннями допомагає підприємству підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку, що уможливорює досягнення значного фінансового успіху та процвітання організації [13, с. 205].

Таким чином, можна сказати, що знання слушно визнаються рушійною силою в сучасній економіці, стратегічним ресурсом для конкурентоспроможних компаній. У зв'язку з цим значно зростає важливість інтелектуального капіталу та інформації як ключових ресурсних характеристик для сталого довгострокового розвитку. За цих обставин, управління знаннями, як відносно нова технологія менеджменту, набуває актуальності, враховуючи існуючу турбулентність ринкового середовища та розвиток науково-технічного прогресу, для посилення конкурентних можливостей на основі раціональної оцінки як внутрішніх ресурсів та компетенцій, так і зовнішнього потенціалу економічного росту.

Відштовхуючись від класичного підходу, управління знаннями пов'язане з інтелектуальним капіталом та процесом створення та поширення знань, вбудованим у бізнес-процеси, і є критичним фактором успіху в сучасному складному та інноваційному бізнес-сценарії. Основною передумовою управління знаннями є визнання знань як центральної точки організаційної діяльності.

Розглядаючи природу знань, виокремлюють два їх основних види: латентні і явні.

Латентні знання – це особисті, невиражені знання, якими володіє людина. Латентні знання генеруються, в основному, в результаті набуття досвіду. Це знання та досвід, які людина накопичила протягом багатьох років завдяки життєдіяльності, взаємодії з іншими людьми та процесу випробувань та помилок. Ці знання містяться у мозку особистості або в його особистих нотатках, комп'ютерних файлах. Вони не є повністю сформульованими, записані, задокументовані, а проявляються в неструктурованій формі, такі як: ідеї, цінності, досвід та судження, які важче ідентифікувати та управляти ними. Таким чином, латентні знання повинні бути структурованими, перш ніж вони можуть бути збережені і оброблені [14, с. 780].

Явні знання породжуються шляхом втілення латентних знань у матеріальних носіях (артефакти). Тобто, латентні знання можуть бути розкриті, обґрунтовані і наведені у посібниках, письмових процедурах, записках, нотатках, графічних уявленнях, аудіо та візуальних матеріалах. Отже, перехід від латентного до явного стану знань реалізується через їх «відображення», «представлення» або «втілення». Таким чином збережені в базах даних, явні знання підходять для обробки. Проблема переведення латентних знань у явну форму, а потім і у колективні знання ускладнюється тим, що людина самостійно вирішує, що і скільки треба передавати іншим через притаманні їй погляди, цінності та норми поведінки. Реальні проблеми управління знаннями полягають в тому, що існує потреба у ідентифікуванні

та засвоєнні латентних знань, щоб їх можна було отримати, коли це необхідно. Хоча перетворення латентних знань на явні складне, це не є неможливим. Саме явні знання стають основою колективного організаційного знання через інтерпретацію від взаємодії змінних навколишнього середовища і сприйняття індивідуума, посиленого досвідом [15, с. 43].

Отже, всі заходи з менеджменту потребують певної комбінації явних та латентних знань, а ефективне управління знаннями – це те, яке використовує їх обидва види для формування організаційних знань.

Однією з найважливіших аспектів процесу перетворення знань на організаційні є:

- збір інформації (явного знання) про потенційну проблему;
- усвідомлення та перетворення явних знань в латентні знання через власний існуючий досвід особистості;
- ідентифікація, обґрунтування і оприлюднення нових власних знань;
- уявлення про рішення проблеми в явній формі, систематизованій та інтерпретованій до потреб організації [12, с. 105].

Щодо перешкод для передачі найкращих практик (латентних знань) серед співробітників організації можливо вказати на наступні: нездатність сприйняття отримувачем знань; брак знань про фактори виробництва, задіяні в практиці; відсутність розуміння отримувачем знань організаційного контексту, в якому ця практика буде застосована; відсутність розуміння між давателем і одержувачем знань; відсутність мотивації для обміну знаннями; відсутність прозорості в інформаційних мережах знань та недосконалість «інформаційних архітектур» (таксономії, онтології); недостатня інтеграція завдань у бізнес-процеси тощо [6].

Створення знань полягає у переведенні існуючих явних знань у латентні кожною особистістю. Знання надходять з різних джерел, таких як дошкільне, шкільне, професійне та вузівське навчання. Тому факторами, які значно впливають на формування базових знань, визначимо: валовий коефіцієнт охоплення шкільною освітою (початковою та середньою); валовий коефіцієнт охоплення вищою освітою. Фінансування освіти є не менш важливим фактором, що визначає її якість: «фінансування формування та розвитку людського капіталу на рівні домогосподарств, суб'єктів господарювання, регіонів, країни є однією з ключових передумов сталого розвитку, оскільки в умовах формування економіки знань, відтворення людського капіталу потребує фінансування, співвимірного вимогам часу» [7, с. 72].

Поліпшення фінансування відтворення людського капіталу є вкрай необхідним для забезпечення якісної освіти, гідної праці, економічного зростання, зменшення нерівності та подолання бідності з метою стабільного підвищення якості життя для майбутніх поколінь» [15, с. 498].

Крім того, на розвиток економіки знань впливає інший фінансовий аспект: фінансування наукових досліджень і розробок. Фактори, які, на наш погляд, характеризують даний аспект: видатки на освіту у відсотках до загальних державних витрат; витрати на вищу освіту у відсотках від загальних державних витрат; державні витрати на освіту у відсотках до ВВП; державні витрати на вищу освіту у відсотках до ВВП; витрати на дослідження та розробки у відсотках до ВВП.

Тенденція глобалізації значно розширила світовий ринок, що призвело до посилення конкуренції та змін у глобальній структурі промислової діяльності. Лідерами є ті країни, які виробляють високотехнологічну продукцію та економіка яких будується на економіці знань. Визначені засади удосконалення ключових складових управління знаннями мають узагальнюватися у стратегічних напрямках розвитку в межах парадигми економіки знань, яка є ключовим фактором оцінки конкурентоспроможності країни у міжнародному просторі.

Головною метою стратегії інноваційного розвитку промисловості України є результативне перетворення знань, навичок, досвіду, креативних ідей у інноваційні продукти та послуги, які базуються на високих технологіях та забезпечують зростання конкурентоспроможності національної економіки. Вважаємо, що саме інноваційний розвиток є фактором, який, у кінцевому підсумку, зумовлює якість життя у країні.

Розширення мережі та співпраця між освітою та науковими організаціями, приватними та державними промисловими підприємствами сприятиме спільному створенню, адаптації та комерціалізації результатів досліджень та інновацій, забезпечуючи регулярне оцінювання програм досліджень та інновацій та їх узгодження з цілями державної політики.

Щоб розвивати інфраструктуру, необхідно підготувати базу людського капіталу з необхідними компетенціями та можливостями для планування, організації, керівництва, координації та остаточного забезпечення систем та ресурсів для впровадження інноваційної діяльності. Ця база включає розбудову

компетентності інженерів і науковців, техніків та інноваційних менеджерів. Уряду необхідно вживати необхідних кроків для забезпечення інтелектуального капіталу, його збереження в межах країни для побудови дослідницьких інновацій [7, с. 73].

Реалізація інтелектуального потенціалу науки, техніки та інновацій для підтримки сталого соціально-економічного зростання та розвитку, а також підвищення конкурентоспроможності країни в глобальних дослідженнях та інноваціях вимагають розширювання доступності якісної вищої та післядипломної освіти, а також конкретних програм, що ведуть до здобуття наукових ступенів. Для досягнення цієї мети урядом повинен застосовуватися систематичний і скоординований підхід до розвитку людського капіталу та популяризації досліджень та інновацій у промисловості як потенційного шляху кар'єрного росту та гідного та конкурентоспроможного рівня оплати праці [9, с. 340].

**Висновки.** Таким чином, запропоновано під управлінням знаннями варто розуміти процес створення, розподілу та використання організаційних знань в межах організації з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності діяльності та економічного розвитку в умовах глобалізованої конкурентоспроможної економіки. В той же час, встановлено, що в умовах української економіки інформація і комунікаційні технології можуть підвищити ефективність шляхом полегшення та прискорення процесів управління знаннями. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть використані при розробці кадрових стратегій організації, а також державної стратегії формування людського капіталу суспільства. Перспективами подальших досліджень є окреслення методів стимулювання до формування нових явних знань для подальшої їх комерціалізації.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Wiig K. Knowledge management foundations. Arlington, VA: Schema, 1993. 471 p.
2. Rugles R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice. California Management Review. 1988. Vol. 40. № 3.
3. Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. URL: <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode>
4. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 354–360.
5. Тітяєв В. В. Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства на основі впровадження системи ключових показників результативності. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/25727/1/177-182%20Тітяєв%20ВВ.pdf>
6. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/84.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/84.pdf) (дата звернення: 12.12.2022).
7. Олійник П. О. Теоретико-методологічні засоби формування системи управління знаннями промислових підприємств. Трансформаційні перетворення господарської системи в контексті глобалізаційних змін: еволюція та управління : монографія за заг. ред. Мироненка С. В. Київ : Центр учбової літератури, 2017. С. 70–78.
8. Козак О. Еволюція управління знаннями у публічному секторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № (3). С. 37–46.
9. Butt, M. A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M. J., Wang, M., Sumbal, M. S., et al. Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Comput. Math. Organ. Theory*. 2019. № 25. P. 336–356.
10. Antunes, H. D. J. G., and Pinheiro, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. *J. Innov. Knowl.* 2020. № 5. P. 140–149.
11. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 42–47.
12. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., and Elçi, A. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *J. Innov. Knowl.* 2019. № 4. P. 104–114.
13. Abuaddous, H. Y., Al Sokkar, A. A., and Abualodous, B. I. The impact of knowledge management on organizational performance. *Int. J. Adv. Comput. Sci. Appl.* 2018. № 9. P. 204–208.
14. Centobelli, P., Cerchione, R., and Esposito, E. Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs. *Prod. Plan. Control.* 2019. № 30. P. 779–791.
15. Gao, T., Chai, Y. and Liu, Y. A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*. 2018. Vol. 2 No. 1. Pp. 42–51.

#### **REFERENCES:**

1. Wiig K. (1993). Knowledge management foundations. Arlington, VA: Schema. 471 p.
2. Rugles R. (1988). The State of Notion: Knowledge Management in Practice. California Management Review, 40 (3).
3. Fedulova I. V. The essence of the concept of innovative management from the standpoint of knowledge management. URL: <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode>

4. Sytnyk Y. S. (2017). Knowledge management as a component of the process of intellectualization of systems. of enterprise management. *Economy and society*, 8, 354–360.
5. Tityaev V. V. Effective management of the labor potential of the enterprise based on the implementation of a system of key performance indicators. Available at: <http://eprints.kname.edu.ua/25727/1/177-182%20Тітяєв%20ВВ.pdf>
6. Ntreba I.O. (2021). Knowledge management in the system of organizational culture of the enterprise. *Efficient economy*, 4. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/84.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/84.pdf)
7. Oliynyk P. O. (2017). Theoretical and methodological means of forming the knowledge management system of industrial enterprises. Transformational transformations of the economic system in the context of globalization changes: evolution and management: monograph. Kyiv: Center for Educational Literature, 70–78.
8. Kozak O. (2022). Evolution of knowledge management in the public sector. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Public management and administration*. № (3). С. 37–46.
9. Butt, M. A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M. J., Wang, M., Sumbal, M. S., et al. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Comput. Math. Organ. Theory*, 25, 336–356.
10. Antunes, H. D. J. G., and Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *J. Innov. Knowl.* 5, 140–149.
11. Grabovska I. V. (2020). Modern aspects of knowledge management in innovative management of the organization based on creativity. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 3, 42–47.
12. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., and Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *J. Innov. Knowl.* 4, 104–114.
13. Abuaddous, H. Y., Al Sokkar, A. A., and Abualodous, B. I. (2018). The impact of knowledge management on organizational performance. *Int. J. Adv. Comput. Sci. Appl.* 9, 204–208.
14. Centobelli, P., Cerchione, R., and Esposito, E. (2019). Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs. *Prod. Plan. Control* 30, 779–791.
15. Gao, T., Chai, Y. and Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches", *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42–51.

УДК 338.24

JEL J24

**Кравчук Наталія Олегівна**, кандидат економічних наук, завідувач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін. **Халіман Олена Володимирівна**, викладач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін. **Савонік Тетяна Петрівна**, викладач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін, Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту. **Концептуальні особливості управління знаннями.**

У роботі досліджено поняття управління знаннями та його складові, до яких віднесено явні та латентні знання. Встановлено, що управління знаннями – це процес створення, розподілу та використання організаційних знань в межах організації з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності діяльності та економічного розвитку в умовах глобалізованої конкурентоспроможної економіки. Гнучкість, адаптивність, креативність можна вважати важливими факторами для забезпечення конкурентоспроможності організації галузевого менеджменту. Завданням держави у контексті формування системи управління знаннями є розширення доступності якісної вищої та післядипломної освіти, а також конкретних програм, що ведуть до здобуття наукових ступенів, впровадження політики та програм, що ґрунтуються на заходах, які стимулюють розвиток інноваційної діяльності та формування нових явних знань суспільства.

**Ключові слова:** знання, управління знаннями, економіка знань, конкурентоспроможність, продуктивність праці.

UDK 338.24

JEL J24

**Nataliia Kravchuk**, PhD in Economics, Head of the Department Fundamental and Special Disciplines. **Olena Haliman**, Teacher of the Department of Fundamentals and Special Disciplines. **Tatyana Savonik**, Teacher of the Department of Fundamentals and Special Disciplines, Novovolynsk Educational and Scientific Institute Economics and Management. **Conceptual features of knowledge management.**

The purpose of this work is to study the trends in the development of knowledge management; analysis of features and conditions of functioning of the knowledge management system. In the research process, the statistical method of scientific knowledge, systematic and complex approaches to the study of theoretical aspects of knowledge management, as well as methods of graphic representation, generalization method and formal-logical method

were applied. The work explores the concept of knowledge management and its components, which include explicit and latent knowledge. It was established that knowledge management is a process of creation, distribution and use of organizational knowledge within the organization in order to ensure competitiveness, stability of activity and economic development in the conditions of a globalized competitive economy. It was found that latent knowledge is personal, unexpressed knowledge possessed by a person. Latent knowledge is generated mainly as a result of gaining experience. Explicit knowledge is generated by embodying latent knowledge in material carriers (artifacts). It is also determined that the main obstacles to the transfer of knowledge among the organization's employees are: the recipient's inability to perceive knowledge; lack of knowledge about production factors involved in practice; lack of understanding by the recipient of knowledge of the organizational context in which this practice will be applied; lack of understanding between the giver and recipient of knowledge; lack of motivation to share knowledge; lack of transparency in information networks of knowledge and imperfection of "information architectures" (taxonomies, ontologies); insufficient integration of tasks into business processes, etc. The task of the state in the context of the formation of the knowledge management system is to expand the availability of quality higher and post-graduate education, as well as specific programs leading to the acquisition of scientific degrees, the implementation of policies and programs based on measures that stimulate the development of innovative activities and the formation of new explicit knowledge of society. The obtained research results can be useful in the formation of the human capital management strategy, as well as personnel strategies of organizations.

**Key words:** knowledge, knowledge management, knowledge economy, competitiveness, labor productivity.