

*М. В. Руденко,
к. е. н., доцент кафедри економіки та управління,
Черкаський навчально-науковий інститут,
Державний Вищий навчальний заклад "Університет банківської справи"
В. О. Криворучко,
студент, Черкаський навчально-науковий інститут,
Державний Вищий навчальний заклад "Університет банківської справи"*

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА

*M. Rudenko,
PhD (Econ.), associate Professor of the Department of economics and management
of Cherkasy educational-scientific institute, State higher educational institution "University of banking"
V. Kryvoruchko,
student of Cherkasy educational-scientific institute, State higher educational institution "University of banking"*

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISE

У статті досліджено проблему управління знаннями як важливого активу діяльності підприємства. Доведено важливість знань у процесі формування конкурентної переваги організації в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках. Визначено сутність знань та процес їх утворення, ідентифікації та застосування. Проаналізовано існуючі моделі управління знаннями та сфокусовано увагу на складності адаптації зарубіжних систем управління знаннями до сучасних умов діяльності українських підприємств.

Авторами запропоновано власну модель управління знаннями, яка побудована на системно-процесному підході та передбачає взаємодію трьох складових: людського потенціалу, організаційних і бізнес-процесів. Обґрунтовано переваги застосування даної моделі на практиці такі, як збільшення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, впровадження інновацій, зниження витрат від невикористаних інтелектуальних активів, що сприяє отриманню додаткових конкурентних переваг.

The problem of knowledge management as an important asset of the company is researched in this article. The importance of knowledge in the process of forming a competitive advantage in conditions of increased competition in the domestic and foreign markets is proved. The essence of knowledge and the process of their formation, identification and using is identified. There is analysed the existing models of knowledge management and focused attention on the complexity of adaptation of foreign knowledge management systems to current conditions of Ukrainian enterprises.

The authors suggested their own model of knowledge management that is based on systematic and process approach and provides the interaction of three components: human resources, organizational and business processes. The advantages of using this model in practice, such as increasing the efficiency of existing enterprise resources, innovation, reducing costs from unused intellectual assets, which helps to ensure a more competitive advantages.

Ключові слова: управління знаннями, підприємство, людський потенціал, ефективність, конкурентна перевага.

Key words: knowledge management, enterprise, human potential, efficiency, competitive advantage.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах функціонування наявність потужної ресурсної бази підприємства не гарантує достатнього рівня конкурентоспроможності на ринку, якщо матеріально-ресурсний потенціал не буде раціонально організований. Потреби глобального ринку спонукають підприємства постійно створювати нові продукти або удосконалювати існуючі задля утримання та розширення конкурентних позицій, а також отримання сталого прибутку. Вищезазначене вимагає від підприємств переходу на нові методи управління, основою яких є знання. Для ефективного застосування знань

на всіх етапах виробництва та реалізації продукції підприємства необхідна розробка раціонального інструментарію управління знаннями.

Управління знаннями поступово стає важливим фактором формування управлінського потенціалу сучасного підприємства. Підходи до управління знаннями повинні інтегрувати та врівноважувати людські та технологічні компоненти знань. Парадигма управління знаннями не є новою, а лише переосмислює відомі технології управління до сучасних реалій роботи підприємства.

Ефективний менеджмент знань має бути одним із пріоритетних напрямів розвитку управлінського та тех-

нологічного процесу на вітчизняних підприємствах, оскільки інтеграція нашої країни в європейський та світовий простір значно посилює конкурентну боротьбу та вимагає пошуку нових більш досконалих методів управління. Досвід високорозвинутих країн показує, що зарубіжні підприємства приділяють значну увагу процесам генерації знань, їх оновлення та раціонального управління знаннями в процесі виробничої діяльності. В Україні вищезазначені процеси проходять занадто повільними темпами і, як наслідок, у процесі входження нашої країни в зону вільної торгівлі вітчизняні підприємства не витримують конкуренції з їм подібними зарубіжними товаровиробниками в тому числі через застарілість знань, яка відображається в неконкурентоспроможному продукті на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Величезний потенціал людського капіталу та інтелектуальних активів у формуванні та підтримці довгострокової перспективи успіху будь-якого підприємства сформувало досить новий напрям досліджень в економіці та управлінні, який привертає увагу багатьох науковців світу. Проблема генерації та управління знаннями досліджувалася як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Серед західних науковців даного напрямку досліджень виділимо роботи В. Буковіца, К. Віїга, Л. Едвінсона, Т. Коулопоулоса, Д. Моррісона, І. Нонаки, Р. Руглеса, П. Сенге, Д. Скірме, А. Слітовського, Д. Сноудена, Р. Уільямса, А. Фроста [1—9]. Заслужують уваги надбання російський науковців А. Гапоненко, А. Зотової, Т. Орлової, А. Трофімової [10—12]. Економічна складова управління знаннями та їх вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання знайшли відображення в дослідженнях українських науковців А. Босак, Ю. Вовк, А. Криштафовича, М. Мартиненко, А. Наливайка, О. Сороки, В. Томах, А. Федулової [13—19] та інших. Питання технічної складової управління знаннями висвітлено в роботах Л. Віткіна, Л. Хімічової [20].

Враховуючи значні здобутки науковців у цьому напрямку, зауважимо, що питання пов'язані з необхідністю розробки структурної моделі управління знаннями адаптованої до умов вітчизняних підприємств є недостатньо дослідженими та потребують додаткової уваги з боку наукової спільноти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів підвищення ефективності функціонування підприємств шляхом розробки структурної моделі управління знаннями на основі науково обґрунтованого підходу щодо створення, використання, генерації та оновлення знань. Для реалізації поставленої мети вважаємо за необхідне вирішити наступне наукове завдання: розробка структурної моделі управління знаннями на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Знання — це сила, яка підтримує діяльність будь-якої системи. Це той невидимий ресурс, який проявляється в синергійному ефекті від найбільш раціонального використання землі, праці та капіталу. Саме знання є першочерговим елементом процесу сталого розвитку підприємств. У наш час досягають успіху лише ті суб'єкти господарювання, які значну увагу приділяють освіті, науці, постійному оновленню знань та їх ефективному застосуванню на практиці. Знання — особливий ресурс, він не має фізичної форми, його головною ознакою є дискретність або неподільність — вони або є, або їх немає. Знання існують лише як ціла величина, яка при можливому поділі фактично втрачає свій логічний зміст.

Для ефективного управління знаннями на підприємстві їх необхідно класифікувати, в економіці існує наступний загальний поділ знань:

— явні (мають певну кодифікацію, наприклад, у документах);

— неявні (не є документованими, формуються здебільшого на власному досвіді в процесі роботи);

— вбудовані знання (заблоковані в певних об'єктах чи процесах на стадії їх створення).

Явні знання, фактично, формуються в процесі довготривалого використання та наукового підтвердження ефективності застосування неявних знань. Неявні знання розглядаються як найбільш цінне джерело інформації для підприємства, яке здатне призвести до певного прогресу в процесі діяльності організації. Однак існує суттєва проблема управління неявними знаннями — це відсутність їх кодифікації та можливості поширення, наприклад, в паперовому чи електронному вигляді. Неявні знання — це власний досвід, інтуїтивне прийняття рішень, яке кодифікується лише в мозку того суб'єкта, який його створив.

Ефективне управління явними та неявними знаннями потребує набору різних методів менеджменту. До методів управління явними знаннями відносять навчання, обмін інформацією, інформаційні технології та системи тощо. До неявних методів управління — система наставництва, корпоративна культура, створення спільнот професіоналів і т.д.

Відношення підприємств до явних та неявних знань досить суперечливо. З одного боку, більшість підприємств намагаються перевести неявні знання в явні, з метою незалежності від окремих працівників та продублювати свої здобутки. З іншого боку, організація не зацікавлена у переході надбаних конкурентних переваг у форму зрозумілу конкурентам та готову для дублювання. Тому підприємства намагаються зберігати свої конкурентні переваги у формах, які важко дублюються, а саме специфічні тренінги, корпоративна культура, спеціальні системи обслуговування клієнтів і т.д.

Розділяємо думку А. Фроста щодо формування знань на підприємстві, яке відбувається в три етапи: 1) збір фактів і цифр, які пов'язані за певними ознаками; 2) на основі фактів акумулюється інформація, яка формується після аналізу, зіставлення фактів, обрахунку відповідних показників і формулюванні певних висновків про ті чи інші явища; 3) формування знань як продукту розуміння інформації та генерування нових ідей, "ноу-хау" на основі наявної інформації [9].

Сформована та активно діюча система управління знаннями на підприємствах та корпораціях є одним із важливих інструментів у боротьбі з конкурентами. Найвища користь від управління знаннями досягається в наступних областях: планування діяльності підприємства, обслуговування клієнтів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, співпраця в рамках реалізації проектів підприємства тощо.

Побудова на підприємстві ефективного механізму управління знаннями потребує чіткого розуміння, що представляють собою знання. Помилково ототожнювати дані чи інформацію та знання. Знання можна уявляти як кінцевий продукт оброблення фактів та інформації. Дані — це сукупність об'єктивних фактів про ті чи інші явища та процеси, що відбуваються на підприємстві. Наприклад, дані про обсяг виробленої продукції чи кількість покупців за певний період. Дані не можуть пояснити тих чи інших тенденцій та прослідковувати динаміку вищезазначених показників. Висновки можна робити лише після застосування інструментарію аналізу даних, а після систематизації дані перетворюються в інформацію.

Інформація являє собою потік повідомлень, які перетворюються на знання. Це своєрідне послання, виражене у вигляді документу, відео чи аудіо файлу. Інформація — це результат аналізу даних, який повідомляє про стан чи тенденцію певних явищ або процесів на підприємстві.

Водночас знання — це більш ширша категорія ніж інформація, яка включає в себе певні висновки, зроблені на основі аналізу даних та сформовані на їх базі

рекомендації щодо вирішення потенційно можливих проблем чи покращення існуючої ситуації на підприємстві. Знання відіграють роль тих структурних елементів, які забезпечують організацію даних. Наприклад, відомості про персонал підприємства всього лише дані. Проте, модель, яка представляє відомості про кожного працівника і включає в себе його ідентифікаційні дані, інформацію про освіту, кар'єрний ріст в організації, взаємопов'язуючи вище згадані елементи, — це відповідно знання. Вони фактично дозволяють структурувати інформацію про співробітників і в результаті аналізу відповідних даних отримувати нові знання про склад працівників та тенденції розвитку людського капіталу на підприємстві [10].

Вважаємо, що знання для підприємства являють собою комбінацію досвіду, цінностей організації, контекстної інформації, оцінок, які формують загальні рамки для адаптації нового досвіду та інформації. Тобто знання виступають як продукт діяльності підприємства, як предмет кінцевого споживання, як виробничий ресурс, як засіб трансакцій та тезаврації прибутку. Необхідність управління знаннями виникла у підприємств за наявної потреби перетворення знань в актив, який здатний посилити рівень конкурентних переваг будь-якої організації.

Однією з ключових проблем ефективного управління знаннями є необхідність забезпечення доступу лише до тих знань, які потрібні співробітникам у процесі їхньої діяльності, зберігання знань, оновлення та відкидання у разі старіння. Важливою частиною управління знаннями виступають технології поширення, адаптації, конвертації і використання саме неявних знань, які тісно взаємопов'язані з емоціями, принципами, прихильністю тощо.

В основі будь-якого процесу покладена певна ідея чи модель, яка являє собою сукупність науково-обґрунтованих підходів до того чи іншого об'єкта управління. Аналіз надбаних науковців [1—10; 16] дозволяє сформулювати декілька різних підходів до формування моделей управління знаннями в залежності від точки зору та напряму досліджень окремого автора.

Відома чотирифазна модель управління знаннями SECI або "Спіраль знань" запропонована японськими дослідниками І. Нонакою та Х. Такеучі [5] являє собою систему передачі знань між чотирма фазами — соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація через три рівні соціальної агрегації, а саме: індивід, група, контекст. Фактично, дана модель представляє собою спіралеподібний рух знань від індивіда до колективу, тобто їх поширення від одного джерела до великого масиву користувачів. При цьому знання проходять процес перетворення із неявних (певні навички, досвід) у явні, тобто застосовуються своєрідні моделі, загальноприйнятні концепції і методи. Проте застосування даної моделі має певні труднощі через суттєві невідповідності організаційних структур вітчизняних та японських підприємств, для яких була розроблена модель.

Концепція Слівотскі-Моррісона [7] побудована на використанні знань для розробки моделі отримання прибутку та моделі інноваційного бізнесу. Основна проблема фактичного застосування даної моделі полягає у занадто складному механізмі моделювання прибутку та залученні до моделювання відповідних фахівців поза підприємством.

Модель управління знаннями запропонована К. Вінгом [2] базується на чотирьох основних положеннях: створення і застосування знань у технологіях та процедурах виробництва, систематичні дослідження знань, оцінювання знань для кожного типу бізнесу та активне управління знаннями протягом всього життєвого циклу товару та інновацій. Однак існує ряд обмежень, які не дозволяють ефективно використовувати дану модель на практиці. Зокрема, це імовірність виникнення проблем в процесі оцінювання знань, методи та процедури

оцінки, спірність їх результатів на базі яких, фактично, і відбувається управління знаннями.

У моделі Л. Едвінсона [3] представлено взаємодію чотирьох складових інтелектуального капіталу, а саме: людського капіталу, структурного капіталу, бізнес-активів та інтелектуальної власності. Вищезазначена модель має суто теоретичний характер, а практичне її використання ускладнюється важкістю управління окремими бізнес-процесами.

Д. Сноуден [8] пропонує модель управління знаннями, яка включає чотири елементи: явні та неявні знання, активи знання, віра, визначеність і невизначеність рішень щодо цілей та причинних зв'язків. Дана модель здатна існувати лише за рахунок сприятливого морального клімату в організації, тому практичне застосування значно обмежене, оскільки довіра та визначеність не характерні всім підприємствам, а особливо за умов жорсткої конкуренції.

Модель управління знаннями П. Сенге [6] являє собою концепцію організації, що навчається. Вона базується на п'яти уміннях підприємства, зокрема, до них відносять навички удосконалення особистості, інтелектуальні моделі, корпоративне бачення, групова стратегія та системне мислення. Однак складність її застосування полягає у слабкому корпоративному баченні значної кількості вітчизняних підприємств.

Таким чином, проаналізувавши існуючі моделі управління знаннями констатуємо, що кожна з моделей управління знаннями потребує певних умов щодо можливостей її використання. Насамперед, це наявність стійкої організаційної культури на підприємстві, сприятливий моральний клімат, ініціативність працівників, що фактично є передумовою створення неявних знань, увага до цінності людського та інтелектуального капіталу з боку керівництва, а також можливість акумулювання знань з метою їх подальшого аналізу, використання та вдосконалення. Відповідні моделі здатні існувати в мікроекономічному середовищі тих країн, під які вони розроблялися. Аналіз сучасного стану підприємств показує, що адаптувати вищезазначені моделі в українські реалії надзвичайно важко, тому з метою підвищення ефективності функціонування підприємств існує необхідність розробки вітчизняної моделі управління знаннями.

Авторами запропонована власна модель управління знаннями підприємства, яка побудована на системно-процесному підході і передбачає послідовність та взаємодію процесів: створення та розвитку людського потенціалу, організаційних процесів з формування та інформаційного забезпечення бази знань та бізнес процесів у конкурентному середовищі. Розроблений авторами алгоритм процесу управління знаннями включає три взаємопов'язані складові, зокрема, ресурсна, організаційна та маркетингова складова (рис. 1).

Ресурсна складова управління знаннями базується на наявному людському капіталі підприємства, який фактично є джерелом знань, їх генератором та користувачем. Ресурсний блок складається із: створення (отримання) знань, ефективного використання наявних знань, системи підготовки та перепідготовки працівників задля оновлення і поповнень умінь та навичок, обміну знаннями та повторного використання активів знань для поліпшення процесу прийняття рішень, сприяння комунікації, співпраці і взаємодії, мотивації співробітників для оволодіння новими знаннями необхідними для підприємства, тобто є вихідною інтелектуальною базою для формування конкурентних переваг.

Організаційна складова управління знаннями передбачає формування інформаційної бази знань, їх сортування, систематизацію, групування, зберігання та охорону знань як інтелектуальної власності, в тому числі і створення інформаційних сховищ та систем знань, отримання знань із зовнішніх джерел, впровадження змін до існуючих організаційних структур та організа-

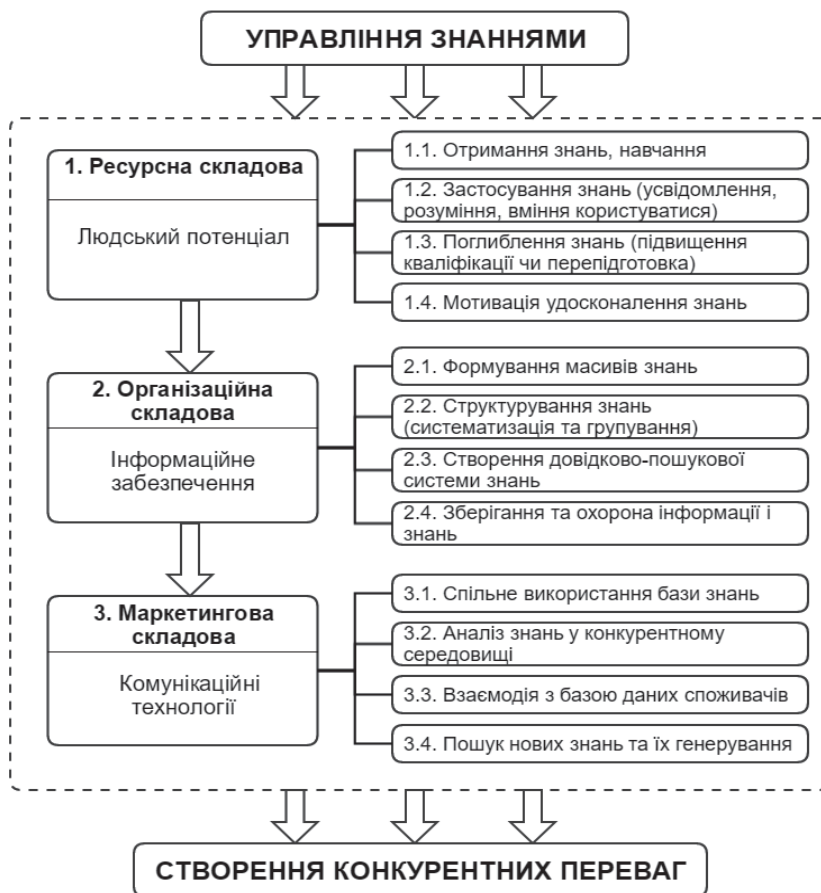


Рис. 1. Структурна модель управління знаннями підприємства

ційної культури підприємства, сприяння пошуку нових інструментів збереження накопичених знань, підтримка змін щодо існуючих зовнішніх мереж (зв'язків), створення середовищ знань, таких як неструктурована взаємодія та проектні команди, вдосконалення системи інформаційної складової системи управління знаннями.

Маркетингова складова включає використання наявних баз знань на практиці, застосування їх у конкурентному середовищі та здатність впливу на економічні процеси підприємства, аналіз макроекономічного середовища функціонування та зіставлення можливостей підприємства з реально існуючим ринковим попитом на продукцію. Комунікація знань підприємства передбачає взаємодію знань організації з даними та вимогами споживачів і створення нових знань, які дозволять сформулювати раніше не існуючі конкурентні переваги задля задоволення нових вимог споживачів.

Запропонована авторами модель управління знаннями спрямована на створення нової вартості, реалізованої в продуктах, людях та процесах за допомогою раціонального формування і використання знань на підприємстві. Основною перевагою реалізації даної моделі на практиці є збільшення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, впровадження інновацій, вдосконалення обслуговування клієнтів, зниження втрат від не використаних інтелектуальних активів тощо.

Застосування запропонованої моделі сприяє створенню умов для отримання наступних переваг підприємства над конкурентами: економія ресурсів (матеріальних і фінансових) за рахунок повторного використання знайдених раніше ефективних рішень; використання інтелектуальних активів партнерів здійснюючи спільні розробки та впроваджуючи спільні інноваційні рішення; швидке реагування на вимоги споживачів за допомогою ефективних інноваційних рішень на основі знань; прискорене впровадження інновацій в продукцію підприємства для постачання її на ринок.

ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Ефективне функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках супроводжується необхідністю постійного управління знаннями, що дозволить посилити конкурентні переваги та перетворити підприємство у самоорганізовану систему. Управління знаннями підприємства виступає в ролі своєрідного регулятора, який допомагає і працівнику, і організації в цілому освоювати новий досвід, інтелектуально збагачуватися та ефективно взаємодіяти.

Застосування авторської моделі управління знаннями сприятиме розвитку людського потенціалу підприємства, раціональному використанні наявних знань та умінь на практиці, організації зберігання та поширення знань в межах підприємства. Ефективна реалізація кожної складової процесу управління знаннями дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

У подальших дослідженнях увагу буде сконцентровано на аналізі застосування запропонованої моделі управління знаннями та його адаптації до конкретних умов функціонування підприємств з різними цілями, потребами, інфраструктурою, матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами.

Література:

1. Bukowitz W. The Knowledge Management Fieldbook. Upper Saddle River / W. Bukowitz, R. Williams. — N.J.: Financial Times, Prentice Hall, 1999.
2. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective / K. Wiig // Journal of Knowledge Management. — 1997. — Vol.1. — Iss:1, P. 6—14.
3. Edvinsson L. Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower (1st ed.) / L. Edvinsson, M. Malone. — N.Y.: Harper Business, 1997. — 230 p.

4. Коулопулос Т. Управление знаниями / Т. Коулопулос, К. Фраппало. — М.: Эксмо, 2008. — 224 с.

5. Нонака И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. Пер. с англ. А. Трактинского. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. — 384 с.

6. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации. — Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2011. — 448 с.

7. Сливотски А. Маркетинг со скоростью мысли (инновации в модели бизнеса) / А. Сливотски, Д. Моррисон. — М.: Эксмо, 2003. — 448 с.

8. Сноуден Д. Руководить при любой погоде: мудрый руководитель, прежде чем взяться за проблему, сверится с управленческим барометром / Д. Сноуден. Har. Bus. Rev. — М.: ЗАО "Алмаз-Пресс", 2007. — № 12. С. 50—58.

9. Frost A. Failure factors of synthesis of knowledge management / A. Frost / A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors. [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.knowledge-management-tools.net/A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors.pdf>

10. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал: учеб. пособие / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. — М.: Эксмо, 2008. — 400 с.

11. Трофимова Л.А. Управление знаниями. Учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. — 77 с.

12. Зотова А.С. Особенности формирования системы управления знаниями в организации / А.С. Зотова, Н.А. Тимошук // Основы экономики, управления и права. — 2013. — № 2 (8). — С. 60—63.

13. Босак А.О. Теоретичні аспекти формування систем управління знаннями машинобудівних підприємств / А.О. Босак // Вісник НТУ "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. — 2010. — № 8. — С. 37—42.

14. Вовк Ю.Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. — 2013. — Вип. 23.17. — С. 343—352.

15. Мартиненко М.В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія / М.В. Мартиненко. — Харків: ІНЖЕК, 2013. — 218 с.

16. Наливайко А.П. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А.П. Наливайко О.М. Гребешкова, А.П. Батенко та ін. — К.: КНЕУ, 2014. — 445 с.

17. Сорока О.В. Управління знаннями у сучасних організаціях / О.В. Сорока // Сборник научных трудов SWorld. материалы Международной научно-практической конференции "Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2013". — Одесса, 2013. — Вып. 2. — Т. 35. — С. 20—27.

18. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості / В.В. Томах // Проблеми економіки. — 2014. — № 2. — С. 161—166.

19. Федулова Л.І. Економіка знань: підручник / Л.І. Федулова. — К.: Інститут економіки прогнозування, 2009. — 600 с.

20. Віткін Л.М. Сучасна система технічного регулювання України: теорія та практика: монографія / Л.М. Віткін, Г.І. Хімичева, А.С. Зенкін. — К.: Університет економіки та права "КРОК", 2011. — 494 с.

References:

1. Bukowitz, W. and Williams, R. (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, New Jersey, the USA.

2. Wiig, K. (1997), *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*, Journal of Knowledge Management, vol.1, iss:1, pp. 6—14.

3. Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, 1st ed, Harper Business, New York, the USA.

4. Koulopoulos, T. (2008), *Upravlenye znaniyami* [Knowledge management], Eksmo, Moscow, Russia.

5. Nonaka, Y. and Takeuchi, Kh. (2011), *Kompanyia — sozdatel znaniya. Zarozhdeniye i razvitiye innovatsiy v yaponskykh firmakh* [The knowledge creating company. Developing of innovations on Japanese companies], ЗАО "Olymp-Byznes", Moscow, Russia.

6. Senhe, P. (2011), *Piataya dystsyplina: iskusstvo i praktika obuchaushejsya orhanyzatsyi* [The Fifth Discipline: the art and practice of the learning orhanization], ЗАО "Olymp-byznes", Moscow, Russia.

7. Slivotski, A. and Morrison, D. (2003), *Marketynh so skorostu mysly (innovatsyy v modely byznesa)* [Marketing at the speed of thought], Eksmo, Moscow, Russia.

8. Snouden, D. (2007), *Rukovodyt pry liuboj pohode: mudryj rukovodytel, prezhde chem vziatsia za problemu, sverysia s upravlencheskym barometrom*, [Manage in any weather: wise leader before taking up the problem consult with management barometer], Har. Bus. Rev, ЗАО "Almaz-Press", vol. 12, pp. 50—58, Moscow, Russia.

9. Frost, A. (2014), "Failure factors of synthesis of knowledge management" available at: <http://www.knowledge-management-tools.net/A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors.pdf> (Accessed 25 January 2014).

10. Haponenko, A.L. and Orlova, T.M. (2008), *Upravlenye znaniyami. Kak prevratyt znaniya v kapytal. Ucheb. posobyie* [Knowledge management. How to transform the knowledge to the capital. Tut.], Eksmo, Moscow, Russia.

11. Trofymova, L.A. and Trofymov, V.V. (2012), *Upravlenye znaniyami. Uchebnoe posobyie* [Knowledge management. Tutorial], SPbHUEF, St-Peterburg, Russia.

12. Zotova, A.S. (2013), "Features of formation of knowledge management in the organization", *Osnovy ekonomiky, upravleniya y prava*, vol. 2, pp. 60—63.

13. Bosak, A.O. (2010), "Theoretical aspects of knowledge management systems in engineering companies", *Visnyk NTU "KPI"*, vol. 8, pp. 37—42.

14. Vovk, Yu.Ya. (2013), "The process of knowledge management in the company and its features", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.17, pp. 343—352.

15. Martynenko, M.V. (2013), *Upravlinnia orhanizat-sijnymy znanniamy pidpriemstva: teoretichnyj aspekt. Monohrafiia* [Managing organizational knowledge enterprise: theoretical aspect. Monography], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

16. Nalyvajko, A.P. (2014), *Stratehichne upravlinnia znanniamy pidpriemstva. Monohrafiia* [Strategic knowledge management of company. Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

17. Soroka, O.V. (2013), "Knowledge management in modern organizations", *Sbornyk nauchnykh trudov SWorld. Materyaly mezhdunarodnoj nauchno-praktycheskoj konferentsyy "Sovremennye problemy y puty ykh resheniya v nauke, transporte, proyzvodstve y obrazovanyy 2013"* [Conference Proceedings of the International Economic Conference "Current problems on ways of their resolving in science, transport, producing and education"] Odessa, vol. 2, pp. 20—27.

18. Tomakh, V.V. (2014), "The essence of knowledge management process on industry companies", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 161—166.

19. Fedulova, L.I. (2009), *Ekonomika znan* [Knowledge economics], Instytut ekonomiky prohnouzuvannia, Kyiv, Ukraine.

20. Vitkin, L.M. Khimicheva, H.I. and Zenkin, A.S. (2011), *Suchasna sistema tekhnichnoho rehuliuвання України: teoriia ta praktika. Monohrafiia* [Modern system of technical regulation of Ukraine: Theory and Practice. Monograph], Universytet ekonomiky ta prava "KROK", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2016 р.