

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Смолінська Н. В., Грибик І. І., 2015

Розглянуто поняття “інформація” та “знання”, сфери управління знаннями на підприємстві. Проаналізовано ознаки організаційної культури підприємства, що самонавчається, культурні чинники, які відповідно створюють бар’єри та підтримують ефективне управління знаннями. Розглянуто завдання, які ставляться перед менеджерами з управління знаннями. Виділено основні норми і цінності, які представляють організаційну культуру підприємства, що самонавчається.

Ключові слова: знання, управління знаннями, типи знань, організаційна культура, управлінські завдання.

N. V. Smolinska. I. I. Hrybyk  
National University Lviv Polytechnic  
Management of Organizations Department

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A TOOL OF ENTERPRISE INNOVATION SUPPORT

© Smolinska N. V., Hrybyk I. I., 2015

The article points out that the peculiarity of an enterprise conforming to the new economic conditions, is recognizing knowledge as a basic tool for creating competitive advantages, adoption and implementation of initiatives aimed at managing knowledge. The difference between the concepts of “knowledge” and “information” are specified. One of the features that distinguish knowledge from information is that knowledge depends on context and subjective conditions of its use; it is closely linked with the person while information may exist independently.

Organizational form of a self-developing enterprise is the result of a continuous process of learning, using knowledge and intellect. Similarly, we can assume that the organizational culture of the self-developing enterprise will result in generating experience in its self-learning process. Therefore, the formation of the mentioned culture sample is essential for the enterprise’s development. The article points out the basic norms and values representing culture of a self-developing enterprise. The company that is self-developing should implement the following goals: to ensure the development of employees, increase the value of intellectual capital and its use, obtain competitive advantages as well as achieve the expected results and objectives by both the employees and the enterprise itself.

The article considers basic concepts and methods of human capital management and establishes that their application is possible and peculiar to mature companies only. Maturity in this context is early positive experience in making decisions concerning quality management, outsourcing, knowledge management, management of relations with clients etc.

It was established that the key components of a self-developing enterprise are: information, analysis, knowledge, communication serving to inflow and availability of knowledge; partnership as mutual learning and knowledge development, synergy, i.e. value

**added to the collective knowledge; knowledge culture, i.e. the system supporting continuous augmentation and improvement of enterprise's intellectual capital.**

**Key words: knowledge, knowledge management, types of knowledge, organizational culture, managerial tasks.**

### **Постановка проблеми**

Активний перехід розвинених країн до інноваційної економіки, в якій важлива роль належить інтелектуальним ресурсам, спричинив появу нового розділу науки управління – управління знаннями. Незважаючи на те, що вона сформувалась лише в період двох останніх десятиліть, знайшла своє відображення у численних працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. У науковій літературі існує багато підходів до визначення цього поняття, технологій та методів здійснення відповідного процесу на підприємстві. Особливої уваги потребує дослідження особливостей управління знаннями на вітчизняних підприємствах за умови закритості та достовірності інформації. Відсутність цілісного погляду на систему управління знаннями в активізації інноваційного розвитку підприємств зумовлює значущість наукових розробок у напрямі інтеграції існуючих підходів.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питання, що стосуються управління знаннями, досліджували такі учені, як: Т. А. Стюарт, І. Ватсон, науковці NASA, К. Перехуда, П. Друкер, Х. Такеучи, Б. З. Мільнер, В. Макаров, Л. І. Федулова, Ю. Я. Вовк.

Вони вирізняють визначення сутності управління знаннями, яке охоплює всі його складові. У функціональному значенні це процес, який концентрується на засобі персоналізованих, кодифікованих і закріплених знань і процесах, пов'язаних зі знаннями, через реалізацію функцій планування, прийняття рішення, організування, лідерства, а також контролю так, щоб досягти цілей організації.

У процесному значенні приймають як нормувальні процедури створення відповідного середовища, процеси, пов'язані із знаннями, кліматом, культурою і організаційною структурою, які скеровують людей на розвиток знань, поділ, відповідне їх використання тощо.

В інструментальному значенні приймають як відповідний відбір і використання інструментів, що належать до перебігу головних процесів за участю знань на всіх рівнях і сферах організації. Сукупність інструментів є достатньо широкою: від економічно-фінансових, юридичних до організаційних і технічних.

Як свідчить практика, це питання є актуальним, але не достатньо дослідженим, що підтверджується неоднозначністю тлумачення поняття “управління знаннями”, відсутністю системності й методологічного забезпечення під час його розгляду.

### **Постановка цілей**

Метою статті є: дослідити площини і сфери управління знаннями на підприємстві; визначити завдання, що стосуються стратегічного управління знаннями; встановити основні ознаки та цінності, що притаманні організаційній культурі підприємства, що самонавчається.

### **Виклад основного матеріалу**

Об'єктивні зміни в суспільному економічному розвитку призвели до появи нової моделі розвитку економіки, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Важливою ознакою економіки кінця ХХ століття став її перехід на нову інноваційну фазу розвитку – “суспільство знань”. Сьогодні, на думку багатьох вчених, ми спостерігаємо “нову економіку”, в якій ключовими факторами виробництва є інтелектуальні ресурси, або знання.

За таких умов змінюються акценти в характеристиці можливостей підприємства. Ними стають ресурси, що не мають матеріальної форми, документально не оформлені і не володіють зафіксованою в документах підприємства вартістю. Зокрема до можливостей належать репутація та

імідж підприємства, репутація товару (бренд), знання працівників та організаційна культура підприємства.

Особливістю підприємства, яке пристосовується до умов нової економіки, є визнання знань принциповим засобом, що створює конкурентну перевагу, прийняття ініціатив та впровадження заходів, що мають на меті управління знаннями.

Слід розрізнити поняття “знання” та “інформація”. Знання дають потенціал для дії, інформація ж необов’язково має бути пов’язана з дією. Р. Мак Дермотт називає такі риси, які відрізняють знання від інформації [8]:

- знання пов’язані з людьми;
- знання утворюються у нинішньому часі;
- знання належать суспільству – існують для того, щоб домінувати над іншими або слугувати іншим людям;
- знання переміщуються через суспільства і підприємства багатьма способами – це можуть бути правила, демонстрації, плітки тощо;
- нові знання виникають на стику попередніх знань (без “поганих”, “старих” знань не можна створювати “нових” і “кращих” знань: наприклад, щоб створити нову рекламу, рекламне агентство має знати, чому інші рекламні матеріали були не результативними).

Однією з рис, які відрізняють знання від інформації, є те, що знання залежать від контексту і суб’єктивних умов їх споживання, тісно пов’язані з особою, тоді як інформація може існувати незалежно (наприклад, у вигляді документа). Інформацію часто плутають зі знаннями, оскільки рівною мірою як інформація, так і знання переміщуються на підприємстві через мережі. Різниця полягає у формі та функції. Знання зберігаються у таких формах, як описи робочого місця, культура, стратегія, процедури, а також історії, які вважаються одним з найефективніших інструментів передавання знань на підприємстві [9].

Існують чотири типи знань:

- знання типу *know-what* – прикладом таких знань є факти. Знання мають тут значення, яке є близьким до інформації – може пересилатися за допомогою даних та бітів.
- знання типу *know-why* – це знання, які пояснюють реальність. Вони належать до принципів і правил руху. Цей вид знань є надзвичайно істотним у певних сферах науки або у промисловості, наприклад, хімічній і електронній. Доступ до цього виду знань прискорює прогрес і дає змогу уникати помилок.
- знання типу *know-how* належать до вмінь людей і колективів, тобто до здатностей робити будь-що. Визначення “know-how” (“знати як”) виводиться з промислового сектора, де було визначенням певних вмінь і здібностей, які не можна описати за допомогою патентів і ліцензій, але які є необхідними в момент трансферу технології.
- знання типу *know-who* – нові продукти все частіше виникають на підставі знань з багатьох різних наукових сфер, областей і дисциплін, що надає значення доступу до різних джерел знань.

Сутність управління знаннями полягає у тому, що вони представляються як еластична і динамічна наявна нематеріальна субстанція, яка становить ефект розумового перетворення множин інформації та отримується людиною.

Характерною рисою знань є те, що вони набувають однієї з трьох форми: персоналізованої (ментальна форма, носієм якої є люди), кодифікованої (форма зареєстрованих множин інформації, носієм якої є бази даних, публікації, проекти, документи), закріпленої (форма, втілена в продуктах, процесах, послугах, технологіях) [7].

Управління знаннями – це поняття, що охоплює принципово залучені або створені знання, їх аналізування та збереження, передавання та навчання інших, прийняття рішень на їх основі для удосконалення діяльності підприємства. До сфер управління знаннями на підприємстві, яке оснований на знаннях, належать [1]:

- генерування знань (через реалізацію процесів традиційного, емпіричного і кібернетизованого самонавчання), у межах якої реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передавання і поширення знань.

- самоорганізування, що є підставою гнучкості та високого рівня адаптаційності підприємства. Тут основними сферами зацікавленості є жорсткі складові підприємства, такі як організаційні структури і мережі зв'язків із оточенням, інформаційна інфраструктура, система мотивації підприємств. Такі елементи повинні сприяти досягненню високого рівня самокерованості людей, що скеровують свої знання та зусилля на досягнення цілей підприємства;

- формування сприятливого організаційного клімату. В межах цієї площини основними сферами впливу є такі м'які елементи підприємства, як організаційна культура, людський капітал, мережі міжлюдських зв'язків, політика у системі управління персоналом;

- застосування знань – ця площина вказує, що знання, які є у володінні підприємства, повинні бути скеровані для їх найповнішого використання. Вони повинні застосовуватися для формулювання бачення і концепції діяльності, створення і застосування, а також інтеграції технологій виробництва, створення інноваційних продуктів і послуг, вирішення проблем.

До принципів операційних завдань (функцій) управління знаннями належать ідентифікація, трансфер (залучення, надання, поширення, обмін), створення, нагромадження, селекція, сполучення, записування, зберігання (утримання), оцінювання (дослідження корисності), застосування знань.

Для реалізації функцій і завдань підприємство створює систему управління знаннями. Система управління знаннями – це комплекс принципів, методів, засобів, множин інформації, людей і мережі їх взаємних зв'язків, який дає змогу прийняти і реалізувати стратегії управління знаннями для досягнення цілей підприємства [3]. Система управління знаннями є підсистемою підприємства, яка інтегрує, підтримує діяльність інших підсистем підприємства, наприклад, системи управління якістю, інформаційно-комунікаційної системи, систему контролінгу тощо. Ця система інтегрує та підтримує, також як і підтримується системами стратегічного управління, управління людським капіталом, маркетингового управління, управління фінансами, управління логістикою, операційного управління і інших. За даними *Gartner Group*, вже сьогодні система управління знаннями здатна збільшити продуктивність підприємства як мінімум на 20 % [10]. Але для цього більшість підприємств мають вирішити проблему браку необхідних знань у потрібний момент для забезпечення своєї конкурентоспроможності. На жаль, результати досліджень показують, що менеджмент вітчизняних підприємств має занадто загальне уявлення про саму концепцію управління знаннями та, відповідно, не володіє технологіями її впровадження.

До завдань, які ставляться перед менеджерами з управління знаннями, належать:

- формування культури для підприємств, що самонавчаються, та сприятливого клімату для обміну інформацією на підприємстві;

- виявлення не явних (схованих) знань, носіями яких є працівники підприємства;

- забезпечення балансу між доступністю та конфіденційністю знань (інформації) підприємства;

- формування інфраструктури, що сприяє обміну знаннями;

- створення захищеної від стороннього доступу системи зберігання знань підприємства та забезпечення до неї вільного доступу для працівників підприємства.

Ефективність основних процесів, пов'язаних зі знаннями на підприємстві, залежить значною мірою від взаємного впорядкування операційних завдань і правильного вибору (відповідно до цих передумов і взаємно узгоджених) методів їх реалізації.

Характеризуючи організаційну культуру підприємства, яка самонавчається, можна стверджувати, що вона ґрунтується на партнерстві, довірі, відповідальності і діалозі, також додатково підтримує створення спільноти партнерів, що самонавчаються. Способи мислення і поведінку, які характерні для організацій, які ґрунтуються на знаннях, також можна приписати організації, що самонавчається. Переваги такої організації полягають у нетрадиційному сприйнятті процесів, які відбуваються в організації, глибокому аналізуванні проблем, безперервному запереченні і перегляді вибраної стратегії, розгляді різних рішень, нерідко суперечливих, порівняно з існуючим способом дій, експериментуванні з новими задумами, впровадженні нових нетрадиційних рішень, популяризації і поширенні знань у підприємстві.

Особливими культуротвірними елементами і елементами, які управляють поведінкою людей на підприємстві, є норми і цінності. Оскільки це є елементи можна описати як такі, що значущо впливають на процес соціалізації, на загальні культурні положення, зразки поведінки і створювані символи, можна прийняти, що опис і формування культури організації, що самонавчається, мають концентруватися саме на них. У таблиці наведено цінності і норми, які повинні бути підставою для формування позиції і поведінки людей, що працюють в організації, що самонавчається.

### **Основні норми і цінності, які представляють організаційну культуру підприємства, що самонавчається**

| Цінності організації   | Норми   |
|--|---|
| Виробити позитивне бачення у персоналу щодо отримання бажаного | – оцінка працівників та їх колективів згідно із отримуваними результатами;<br>– зв'язування отримуваних результатів зі системою винагороди.   |
| Створення спільного бачення майбутнього                        | – формування бачення майбутнього, враховуючи думку усіх людей, що працюють на підприємстві;<br>– вироблення майбутнього для всієї мережевої системи, в якій підприємство бере участь, спільно з усіма партнерами.   |
| Думати цілісно   | – холістичний погляд на організацію;<br>– дивитися на все в контексті взаємозалежностей.  |
| Знання   | – знання є основою у функціонуванні та у кожній сфері діяльності;<br>– знання – це засіб, що створює конкурентну перевагу і підвищує силу впливу на партнерів і конкурентів.  |
| Отримати знання, що вирізняють Вас від інших працівників       | – безперервне самонавчання як елемент праці;<br>– самонавчання на помилках інших;<br>– трактування виявленої помилки як джерело натхнення до покращення підприємства, пошук джерел неточностей, а не винних у помилках людей.   |
| Інтегрувати системи  | – створювати і підтримувати взаємні стосунки між окремими частинами організації;<br>– інтегрувати і координувати індивідуальні, а також колективні ініціативи.  |
| Необмежений доступ до джерел інформації і знань                | – розвиток мережі контактів;<br>– повний доступ до інформації;<br>– відкритість у процесах комунікації;<br>– вільно ділитись знаннями.  |
| Економічність  | – запобігати будь-якому марнотратству;<br>– зниження витрат з метою залучення інвестиційних ресурсів на подальший розвиток і реалізацію визначених цілей.   |
| Високі професійні компетенції людей, що працюють в організації | – джерелом підвищення є професійні компетенції;<br>– критерієм прийняття рішення про найм або співпрацю є компетенції, а також схожість визнаних норм і цінностей з організаційною культурою підприємства;<br>– інвестиції в розвиток компетенцій працівників.                        |
| Взаємодія  | – створювати мережу створення цінностей у кожній сфері діяльності;<br>– створювати і формувати стосунки з усіма зацікавленими (клієнтами, партнерами, конкурентами, фінансовими і науковими установами, працівниками знань та іншими суб'єктами), що є потенційним джерелом вартості. |
| Довіра   | – довіряти суб'єктам, що взаємодіють у мережі;<br>– довіряти співробітникам;<br>– пам'ятати, що довіра не може бути безмежною.  |

| Цінності організації               | Норми  |
|------------------------------------|--|
| Креативність                       | – діяти відповідно до ситуації при використанні найновіших знань;<br>– у процесах праці використовувати творчі здібності;<br>– у щоденній праці застосовувати евристичні методи.   |
| Повне використання наявних знань   | – створювати високу еластичність дій і час на розроблення найдосконаліших концепцій дій;<br>– у процесах розв’язання проблем беруть участь працівники, які є компетентними у даній справі;<br>– застосування креативних форм колективного організування роботи;<br>– процеси розв’язання проблем підтримувати співпрацею високого класу працівників знань. |
| Прямувати до досконалості          | – немає ідеальних рішень, є тільки можливі умови до їх прийняття в процесі діяльності організації;<br>– досконалість є короткочасною і мінучою;<br>– все може бути ще краще.   |
| Стійкість у невизначених ситуаціях | – будь-які події становлять джерело натхнення і можливостей розвитку   |
| Відкритість                        | – відкритість до змін (визнання зміни як постійного явища);<br>– відкритість до диференціювання (визнання відмінності і різноманітності)   |
| Концентрування на майбутньому      | – майбутнє існує вже в сьогоднішній день;<br>– цілі, визначені для досягнення в майбутньому, є підставою дій що здійснюються сьогодні.   |
| Задоволення потреб клієнта         | – успіх організації залежить від задоволення потреб клієнта;<br>– обслуговування клієнта мусить бути комплексним;<br>– використовувати знання клієнтів для удосконалення скрізь там, де можливо.   |

Організаційна форма підприємства, що самонавчається, буде результатом безперервного процесу самонавчання, використання знань і інтелекту. Також можна вважати, що організаційна культура підприємства, що самонавчається, буде результатом генерації досвіду в процесі його самонавчання. Тому формування вказаного культурного зразка є необхідним для еволюції (розвитку) підприємства.

Серед заходів, завданням яких є створення бажаного типу організаційної культури, для підприємств, що самонавчаються, можна визначити створення і поширення таких позицій:

- відкритість до змін, зорієнтованих на розвиток індивідуальних і колективних компетенцій;
- узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями підприємства.

Досягти цих позицій можна через залежність від бажаної поведінки людей, залучення працівників знань, системи винагороди, оцінювання працівників та їх мотивування. Проте здається, що найістотнішим елементом дій, які спрямовані на організаційну культуру, є відповідний відбір людей – працівників знань, що працюватимуть в організації, що самонавчається, і суб’єктів, які взаємодіють згідно з вимогами для збереження високого рівня інтелекту, положеннями, нормами і цінностями організаційної культури, а також безперервного ведення процесу організаційного самонавчання. Організаційна культура є важливим чинником, що зумовлює рівень ефективності управління знаннями на підприємстві.

Людський капітал, носієм якого є компетентний працівник, – це основний чинник, що дає змогу здобути додану вартість у нових продуктах чи методах зростання продуктивності праці. Людський капітал як сукупність ознак і властивостей, уособлених в компетентних працівниках, є джерелом здобутку майбутніх доходів. Людський капітал – це потенціал, що міститься в людях. Це означає, що такий вид капіталу являють нематеріальні цінності, уособлені в працівниках, а не самі люди.

У сучасних підприємствах знання – нова модель управління людьми, яка основана на таких принципах [2; 4; 7]:

- створення високого рівня організаційної культури, що інтегрує всіх працівників, підсилюючи зв'язки, заохочуючи до співробітництва;
- індивідуальне трактування і підхід до працівників у кожній галузі управління людьми;
- взаємодія працівників в управлінні підприємством, а особливо в питаннях, що стосуються найближчого середовища роботи; постійне вдосконалення організації завдяки новим задумам працівників;
- впровадження гнучких організаційних структур, відкритих і таких, що пристосовуються до змін, кваліфікації працівників і умов середовища;
- реалізація в співвідношеннях між начальниками та підлеглими інтерактивних стилів керування, в яких начальник є інструктором, тренером і радником;
- безперервне доповнення компетенції працівників через передбачення навчання на посаді, тобто контакти і обмін досвідом з начальниками, доступ до електронних освітніх програм, використання спеціалізованого досвіду, користування базами даних підприємства чи доступу до Інтернету;
- перехід від сучасних систем винагороди, основаних на стислому визначенні посади та мотивування, залежно від результатів роботи і розвитку компетенції.

Труднощі, з якими стикаються підприємства в управлінні працівниками (професіоналами) знань, спричинені кадровою політикою, що обмежується всього лише пошуком та залученням найкращих, найбільш талановитих спеціалістів. Як правило, керівники підприємств не можуть задовольнити потребу в таких спеціалістах через брак навичок співпраці та управління такою категорією персоналу, тому залишають спеціалістів наодинці, оскільки вони вимагають від роботодавця великої свободи дії, відчуваючи своєрідну інтелектуальну безпомічність. Керівники не бажають створювати умов для підвищення їх креативності, залучення і свободи у прийнятті рішень щодо вирішення поставлених завдань, моделювання їх кар'єри, мотивації тощо.

Розпоряджаючись високою якістю людського капіталу, підприємства мають переваги значно більші, ніж розпорядник будь-якого іншого виду капіталу, зібраного на підприємстві. Очікування працівників знань від актуальних роботодавців, менеджерів зростають пропорційно до зростання компетенції і власного суб'єктивного відчуття професіоналізму.

Підприємство має бути місцем, де існує клімат інтелектуального неспокою. Працівники підприємства мають бути активними, шукати всіляких можливостей удосконалення, модернізації, впровадження нововведень. Завдяки намаганням таких працівників у своєму підприємстві стимулювати інноваційну діяльність створюватиметься нове корпоративне знання, розвиватимуться здібності працівників. Обдумане, свідомо проєктоване середовище роботи стане спонукальним мотивувальним вантажем. Тому працівники з інтелектуальним багажем, спрямовані на успіх, жертвуватимуть час і енергію на генерування задумів та інновацій.

Також зауважимо, що застосування на практиці концепції менеджменту людським капіталом і працівниками (професіоналами) знань характерне винятково для зрілих підприємств. Зрілістю у цьому контексті вважають більш ранній позитивний досвід у прийнятті рішень, що стосуються: управління якістю, аутсорсингу, управління компетенціями (знаннями), підприємства, що навчається, управління взаємостосунками з клієнтами. Знання, що накопичуються на підприємстві, вважаються доброю вихідною точкою і корисною методичною і практичною базою для більш розвинених концепцій управління.

Потрібно також враховувати, що в структурі підприємства, що самонавчається, повинні бути впроваджені: розвиток менеджерських компетенцій лідерів, управління змінами, управління компетенціями і підготовкою кадрів, управління знаннями, управління креативністю та інноваціями, управління працівниками з високим потенціалом, управління інтелектуальним капіталом, управління якістю.

Підприємство, що самонавчається, повинно реалізувати такі цілі: забезпечення постійного розвитку та вдосконалення працівників, зростання використання, а також вартості інтелектуального капіталу, отримання конкурентної переваги, досягнення очікуваних господарських результатів.

Складовими успіху підприємства є: місія, корпоративний кодекс, ноу-хау, стратегія розвитку і підтримувальні стратегії. Ключовими складовими підприємства, що самонавчається (мудрої організації), є: інформація, аналіз, знання, комунікація, що слугує припливу і доступності знань, партнерство, що розуміється як взаємне навчання і розвиток знань, синергія, тобто додана вартість колективного знання, а також культура знань, тобто система, що підтримує безперервне примножування і вдосконалення інтелектуального капіталу підприємства.

У майбутньому ознакою, що визначає підготовленість і професійну придатність людини, будуть широко сприйняті творчі вміння на противагу вмінням виконувати рутинну роботу. Закріпиться перевага креативних працівників над спеціалістами-виконавцями. Тому менеджерам потрібно дослідити якісний склад персоналу підприємства з метою коригування його збалансованості (30 % на 70 %) працівників знань та працівників-виконавців.

### Висновки

До сфер управління знаннями на підприємстві, яке оснований на знаннях, належать: генерування знань (через реалізацію процесів традиційного, емпіричного і кібернетизованого самонавчання), в межах якої реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передавання і поширення знань; самоорганізування, що є підставою гнучкості та високого рівня адаптаційності підприємства; формування сприятливого організаційного клімату; застосування знань – ця площина вказує, що знання, якими володіє персонал підприємства, повинні бути скеровані для їх якнайповнішого використання. Організаційна форма підприємства, що самонавчається, є результатом безперервного процесу самонавчання, використання знань і інтелекту. Можна вважати, що організаційна культура підприємства, що самонавчається, буде результатом генерації досвіду в процесі його самонавчання. Тому формування вказаного культурного зразка є необхідним для еволюції (розвитку) підприємства.

### Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях варто розглядати впровадження концепції управління знаннями в стратегічний процес підприємства. Залишаються дискусійними питання організування системи управління знаннями на підприємстві, визначення критеріїв успішності (або неуспішності) управління знаннями, формування знанневих баз підприємств, формування сприятливого клімату та відповідної організаційної культури тощо. Проте не можна не визнати, що концепція управління знаннями підприємства є невід'ємною складовою стратегічного процесу сучасного підприємства, а її впровадження створює об'єктивні передумови для набуття стійких конкурентних переваг, що особливо важливо в сучасних умовах.

1. Смолінська Н. В. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Смолінська // *Логістичні підходи в системі державного управління: збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – 156 с. – (Серія державне управління; вип. 228). – С. 92–99; 2. Fic M., *Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji [w] Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym, Tom I, praca zbiorowa pod red. M. Morawskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2003.*; 3. Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002; 4. Zob. M. Morawski, *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych — założenia wstępne*, w: *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Future 2002*, E. Skrzypek (red.), Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 212; 5. D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s.-6; 6. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 18; 7. F. Krawiec, *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007, s. 48; 8. R. McDermott, *Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*, "California Management Review" 1998, No. 3; 9. *Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.]; за заг. А. П. Наливайка*. – К.: КНЕУ, 2014. – 445 с. 10. *Звіт II Міжнародна HR конференція "Knowledge Management/ Управління знаннями" 23–24 лютого 2006 р., м. Київ* // [http://www.management.com.ua/events/km\\_23-02-2006.html](http://www.management.com.ua/events/km_23-02-2006.html).