

Mironenko, V. "Nashi v Garvarde" [Our people at Harvard]. *Investgazeta*, no. 9 (2012): 36-38.

Mikheylik, L. "Proekt «Vnutrennee obuchenie»" [The "Internal training"]. *Menedzher po personalu*, no. 11 (2011): 36-47.

"Metody obucheniia i razvitiia personala, primeniayemye v Velikobritanii" [Methods of staff training and development, applied in the UK]. <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>

Nisfoian, S. S. "Upravlinnia vytratamy na utrymanna i rozvytok personalu mashynobudivnykh pidpriemstv" [Cost management for the maintenance and development of staff engineering enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk. 08.00.04*, 2014.

Podra, O. P. "Investytsii v profesiine navchannia iak instrument nakopychennia spetsyficnoho ljudskoho kapitalu" [Investment in training as a tool for the accumulation of specific human capital]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, no. 5/2 (2011): 126-132.

Rybalchenko, V. "Skolko stoit top-menedzher?" [How much does the top manager?]. *Delovoy zhurnal* (2013): 32-34.

"Rozvytok personalu na osnovi prohramy «Toyota Service Management»" [Staff development based on the program «Toyota Service Management»]. Portal konferentsii kafedry stratehii pidpriemstv DVNZ «KNEU im. Vadyma Hetmana». <http://conference.spkneu.org/2012/12/korol-o/>

"The Forbes 2000". <http://www.forbes.com/lists/>

"Universitet Arselor Mittal v Ukraine" [Arcelor Mittal University in Ukraine]. Arcelor Mittal. <http://ukraine.arcelormittal.com/>

Voloshina, O., and Baranova, T. "Obuchenie personala vo vremena peremen" [Training of personnel in times of change]. *Menedzher po personalu*, no. 4 (2010): 36-43.

Zakomurnaia, E. "«Teni» i «druzia»: metody obucheniia personala, kotorykh u nas poka net" ["Shadows" and "friends": the methods of training, which we do not have]. <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214>

УДК 658.5

ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

© 2015 СИТНИК Н. І.

УДК 658.5

Ситник Н. І. Еволюція менеджменту знань в організації

Стаття присвячена дослідженню еволюції менеджменту знань в організації. Наразі в літературі прийнято розрізняти менеджмент знань першого покоління, що ґрунтується на продуктовому підході, і менеджмент знань другого покоління, що ґрунтується на процесному підході. Спираючись на існуючі уявлення, у статті пропонується диференціювати п'ять етапів розвитку менеджменту знань в організаціях, які відрізняються своєю цільовою спрямованістю, розумінням сутності знання, змістом та особливостями інфраструктурного забезпечення. Виділено такі етапи розвитку менеджменту знань в організації: 1) спонтанний: ситуативний обмін інформацією між працівниками у разі потреби; 2) усвідомлення цінності знань: накопичення індивідуальних знань шляхом професійного навчання; 3) інформаційно-технологічний: широке застосування інформаційних технологій для передачі кодифікованого знання; 4) соціально-поведінковий: широке застосування соціальних інструментів для створення і передачі кодифікованого й таситного знання; 5) інтегрований: інтегрованість менеджменту знань у загальну систему менеджменту організації та глобальний он-лайн простір.

Ключові слова: менеджмент знань, етапи розвитку знань, таситне знання, кодифіковане знання

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Ситник Наталія Іванівна – кандидат біологічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

УДК 658.5

Ситник Н. И. Эволюция менеджмента знаний в организации

Статья посвящена изучению эволюции менеджмента знаний в организации. Сейчас в литературе принято различать менеджмент знаний первого поколения, который основывается на продуктовом подходе, и менеджмент знаний второго поколения, который основывается на процессном подходе. Основываясь на существующих представлениях, в статье предлагается дифференцировать пять этапов развития менеджмента знаний в организациях в зависимости от их целевой направленности, понимания сущности знания, содержания и особенностей инфраструктурного обеспечения. Выделены такие этапы развития менеджмента знаний в организации: 1) спонтанный: ситуативный обмен информацией между работниками по запросу; 2) осознание ценности знаний: накопление личностных знаний путем профессионального обучения; 3) информационно-технологический: широкое применение информационных технологий для передачи кодифицированного знания; 4) социально-поведенческий: широкое применение социальных инструментов для генерирования и передачи кодифицированного и таситного знания; 5) интегрированный: интегрированность менеджмента знаний в общую систему менеджмента организации и глобальное онлайн пространство.

Ключевые слова: менеджмент знаний, этапы развития менеджмента знаний, таситное знание, кодифицированное знание.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 13.

Ситник Наталья Ивановна – кандидат биологических наук, доцент кафедры менеджмента, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

UDC 658.5

Sytnik N. I. Evolution of Knowledge Management in an Organization

The article is concerned with studying evolution of knowledge management in an organization. In the current literature becomes usual to distinguish between knowledge management of first generation, which is based on the product approach, and the knowledge management of second generation, based on the process approach. On the basis of existing views, the article proposes to differentiate five stages of development of knowledge management in organizations, depending on their focus, understanding of essence of knowledge, content and features of the infrastructure provision. The following stages of the development of knowledge management in organization have been allocated: 1) spontaneous: situational information exchange between employees upon request; 2) awareness of the value of knowledge: accumulation of personal knowledge through vocational training; 3) information-technological: broad use of information technology for the transmission of codified knowledge; 4) socio-behavioral: broad use of social tools to generate and transfer of codified and tacit knowledge; 5) integrated: integrating knowledge management into both the overall organization management and the global on-line space.

Key words: knowledge management, development stages of knowledge management, tacit knowledge, codified knowledge.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Sytnik Natalia I. – Candidate of Sciences (Biology), Associate Professor of the Department of Management, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

Протягом останніх десятиліть менеджмент організаційних знань (далі – МЗ) сформувався на теоретичному рівні як окремих напрям у менеджменті, а на практичному рівні став частиною повсякденної діяльності багатьох компаній світу, у тому числі вітчизняних. МЗ концентрується на корпоративних знаннях як на цінному активі та спрямований на оптимальне використання й розвиток цього активу [8]. Сучасні організації вважають МЗ ключовою компетенцією, що впливає на ефективність, конкурентну позицію, успішність інноваційної діяльності та стійке економічне зростання в стратегічному вимірі.

Накопичений за ці роки досвід у галузі МЗ узагальнений у численних наукових працях і стосується, головним чином, таких аспектів МЗ, як розроблення та оцінка ефективності програм, процедур та інструментів МЗ, проблеми впровадження і функціонування систем МЗ, специфіка побудови МЗ залежно від сфери бізнесу компанії тощо. Серед наукових праць, де аналізуються історичні аспекти МЗ, відзначимо книгу Ф. Юріарта [12], в якій диференційовано два етапи в розвитку МЗ – технологічний та соціальний, і роботу Д. Скірме [11], присвячену періодизації етапів розвитку МЗ в організації.

Оскільки осмислення еволюції МЗ організації від зародження, становлення і до сучасного стану дозволяє виявити загальний тренд розвитку МЗ, а отже й осягнути перспективи його розвитку на майбутнє, подальші дослідження в цьому напрямі представляють теоретичний і практичний інтерес, а тому є актуальними.

Вищенаведені міркування визначили мету даної статті – встановлення основних етапів розвитку МЗ в організаціях, виявлення їх цільової спрямованості, сутності та особливостей інфраструктурного забезпечення.

В умовах розбудови економіки знань, зростаючої глобалізації та конкуренції використання МЗ стикається з багатьма викликами. Головний з них полягає в тому, як генерувати і нарощувати колективне знання в організації для створення цінності, що становить конкурентну перевагу [13].

Розвиваючи погляди М. Хансена і співавторів стосовно двох ключових стратегій в МЗ, відомих як стратегія кодифікації та стратегія персоніфікації [7], Г. Ментаз пропонує розрізнити продуктивний і процесний підходи.

Згідно з продуктивним підходом знання розглядаються як певний самостійний об'єкт, який можна виявити, виміряти, класифікувати, зберігати і розповсюдити. Підхід концентрується на продуктах і артефактах, що містять знання (документи, архіви, звіти, бази даних, приклади «кращої практики», які зберігаються в організаційній пам'яті, як правило, в електронній формі). Прихильниками цього підходу є такі добре відомі компанії, як GeneralMotors, GlaxoWellcome, DaimlerChrysler та інші [8].

Другий підхід, відомий як процесний чи персоніфікований, вважає знання сукупністю суб'єктивно сприйнятого досвіду, цінностей, контекстуальної інформації, експертного розуміння, що містить ідеологічні, нормативні й емоційні елементи, а тому є невіддільним атрибутом певного індивідуума і поза його свідомості не існує. Знання відноситься тільки до людини, охоплюють сукупність відомостей і здібностей, які використовуються в практичній діяльності, і дозволяє інтерпретувати інформацію, надаючи їй змісту.

Знання, що відповідає такому розумінню цієї категорії, складно, або навіть неможливо виявити, зберігати і передавати іншим суб'єктам у силу його таситності (неявності). Відповідно МЗ повинен будуватися як процес налагодження інтенсивних соціальних комунікацій з акцентом на мотивування до створення знання через спільний досвід та персональні комунікації. Процесний підхід був покладений в основу побудови систем МЗ такими компаніями, як BritishPetroleum, Skandia, BuckmanLaboratories і Matsushita [8].

Відмінності в підходах до розуміння сутності знання знаходять відображення в існуючих визначеннях МЗ. Як приклад, у *табл. 1* наведено деякі з них, що відповідають продуктивному і процесному підходам.

Концептуально продуктивний підхід склав основу систем МЗ першого покоління, які називаються технологічними, процесний підхід – систем другого покоління, або соціальних. Порівняльний аналіз МЗ першого і другого покоління наведено у *табл. 2*.

На відміну від розглянутої вище періодизації етапів розвитку МЗ в організації Д. Скірме запропонував періодизацію, що ґрунтується на рівні залучення структурних підрозділів у практичну діяльність, пов'язану з

Таблиця 1

Визначення МЗ з позицій продуктивного і процесного підходів

Продуктивний підхід	Процесний підхід
Виявлення у співробітників прихованих знань, що сприяють ефективному виконанню ними своєї професійної діяльності, їх документування і перетворення на інтелектуальний актив [1]	Процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, спираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи [2]
Створення умов, за яких потрібні люди зможуть отримувати потрібну інформацію і знання в потрібний час для виконання потрібних задач (принцип «чотирьох П») [3]	Систематичний процес створення і перетворення індивідуального і групового, наукового і практичного досвіду таким чином, щоб знання могли бути втілені у процеси, послуги і продукти, які пропонуються організацією і збільшують продуктивність її діяльності та загальну вартість [4]
	Активний систематизований процес створення і розподілу між зацікавленими сторонами нових цінностей на основі використання інтелектуального капіталу чи бази знань, якими володіє організація [5]

Порівняльна характеристика МЗ першого і другого покоління

Перше покоління МЗ (технологічне)	Друге покоління МЗ (соціальне)
В основі – продуктовий підхід	В основі – процесний підхід
Об'єкт управління – кодифіковане знання	Об'єкт управління – таситне та кодифіковане знання
Мета – виявлення, зберігання і повторне використання знань	Мета – створення знань
Фокус на результатах МЗ (обмежене використання концепції життєвого циклу знань)	Фокус на процесі МЗ (повне використання концепції життєвого циклу знань)
Результат – краще та швидше зберігання, індексування, передача і пошук знань	Результат – краще та швидше створення знань, їх усупільнення та використання у вигляді інновацій
Покращення індивідуальної ефективності та здібностей до навчання	Покращення організаційної ефективності та навчання
Джерело – пошук інформації, інтранет та інтернет	Джерело – МЗ першого покоління, організаційне навчання та системне мислення
Використання технологічних рішень обов'язкове	Використання технологічних рішень не обов'язкове
ІТ допомагають збереженню знань	ІТ допомагають комунікаціям між людьми
Соціально-організаційні рішення другорядні	Соціально-організаційні рішення домінуючі

Джерело: розроблено на основі [8, 10, 12].

використанням МЗ, і розвиненістю програм МЗ. Першим етапам властиве фрагментарне використання МЗ на рівні окремих підрозділів, однак по мірі розвитку практика МЗ поширюється на всі структурні підрозділи, набуває масового, системного й міжфункціонального характеру при одночасному вдосконаленні програм, інструментів і методів МЗ. Основні етапи еволюції МЗ в організаціях за Д. Скірме є такими [11]:

1. *Ad-hoc*: МЗ використовується на певному рівні в окремих підрозділах організації, хоча не обов'язково визнається і називається МЗ.

2. *Формалізація*: МЗ визнається як формальний проект або програма.

3. *Зростання*: використання МЗ як дисципліни збільшується і долає кордони між різними структурними підрозділами організації.

4. *Узгодженість*: зростає ступінь координованості діяльності, пов'язаної з МЗ, знання легше перетинають кордони між структурними підрозділами і легше усупільнюються.

5. *Інтегрованість*: встановлюються формальні стандарти і підходи, що дають кожному працівникові доступ до масиву організаційного знання завдяки спільним інтерфейсам (наприклад, корпоративному порталу).

6. *Укорінення*: МЗ стає невід'ємною частиною повсякденної діяльності організації та її засадничих основ.

Проведене компанією KPMG опитування показало, що лише 10% організацій знаходяться на трьох вищих рівнях. На думку практиків, процес вкорінення МЗ в організаційну культуру та повсякденне життя організації займає щонайменше декілька років [11].

З агалом, розвиток МЗ є невіддільним від розвитку суспільного виробництва, відбувається для задоволення зростаючих потреб організацій у знанні та має підпорядковуватися досягненню поставлених організаційних цілей. Спираючись на існуючі уявлення щодо еволюції МЗ, представляється доцільним виокремлюва-

ти етапи розвитку МЗ за сукупністю ключових факторів, таких як цільова спрямованість, розуміння сутності знання, зміст та розвиненість інфраструктурного забезпечення систем МЗ. Відповідно пропонується виділяти такі етапи розвитку МЗ в організації: спонтанний, усвідомлення цінності знань, інформаційно-технологічний, соціально-поведінковий та інтегрований (рис. 1).

Розглянемо сутність виділених етапів.

1. *Спонтанний*. Діяльність будь-якої організації вимагає обміну знань між працівниками та пов'язана із накопиченням досвіду при виконанні господарсько-економічної діяльності, навіть якщо організація не докладає свідомих зусиль для покращення цих процесів. На цьому етапі, який можна вважати початковим, розвиток МЗ носить ситуативний характер, не розглядається організацією як самостійний процес, і його значення недооцінюється на всіх рівнях, включаючи вищий. Участь керівництва організації в МЗ мінімальна, обмін знаннями відбувається у формі персональних комунікацій між працівниками, що ініціюються самими працівниками для отримання потрібної інформації. Знання (внутрішня документація) зберігаються переважно на паперових носіях, що обмежує обсяги і доступ до них. Архівація документів виконується швидше для дотримання вимог державних контролюючих органів, ніж для збереження і передачі організаційних знань. При звільненні ключових працівників багато важливої інформації втрачається.

2. *Усвідомлення цінності*. Спонтанний етап МЗ залишався домінуючим для виробничих організацій щонайменше до середини ХХ ст. В умовах ускладнення виробничих процесів, збільшення частки розумової праці в діяльності багатьох організацій, автоматизації, пришвидшення темпів оновлення устаткування та продукції, характерних для 60–80-х рр. ХХ ст., гостро постало питання про інтенсифікацію процесу накопичення професійних знань персоналом. Це зумовило швидкий розвиток системи професійного навчання і підвищення кваліфікації. Усвідомлення цінності знань, що поступо-



Рис. 1. Цільова спрямованість етапів МЗ в організації

во зростає на вищих рівнях організації, має результатом створення формальних програм професійного навчання персоналу, які можна розглядати як перші цілеспрямовані спроби МЗ. Акцент робиться на залучення знань ззовні, тому до проведення програм навчання часто залучають зовнішніх провайдерів, які організують відкриті семінари, конференції з обміну досвідом, тематичні лекторії тощо. У межах організації більше уваги приділяється наставництву, роботі гуртків якості, навчання на робочому місці та іншим заходам, спрямованим на передачу досвіду і забезпечення спадковості поколінь, однак навчання не вважається ключовою функцією організації. Розширюються обсяги і тематика кодифікованого знання, що зберігається (опис кращого досвіду, звіти про виконані проекти, клієнтська база та інша важлива управлінська інформація).

3. *Інформаційно-технологічний*. На цьому етапі, що розпочався наприкінці 80-х років минулого століття, завдяки широкому використанню інформаційних технологій уможливується інтенсифікація комунікацій між працівниками, відбувається революційне зростання обсягів і темпів передачі, індексування й архівації знань. Масове використання Інтернет, інтранет, баз даних, репозитаріїв документів та інформації уможливають накопичення та збереження кодифікованих організаційних знань. На цьому етапі повною мірою реалізується «складський», або продуктовий, підхід до знання, згідно з яким знання розглядається як продукт, що може бути відчуженим від свого власника, збереженим і переданим іншим користувачам.

Г. Ментаз вказує на три типові проекти, в яких знання трактується як продукт: 1) зовнішнє знання: репозитарії зовнішнього знання варіюють від сервісу з доставки інформації фахівцям до розвинутих CIS (*customer*

intelligence systems); 2) структуроване внутрішнє знання, що зберігається у звітах з науково-дослідної роботи, орієнтованих на продукт маркетингових матеріалів, корпоративних інструментів та методів; 3) неформальне внутрішнє знання, наприклад, протоколи дискусій, робочих зустрічей тощо [8].

Захоплення інформаційними технологіями призвело до того, що вони для певної частини компаній перетворилися на самоціль, а розвиток МЗ почав асоціюватися майже виключно із впровадженням все більш складних і дорогих інформаційно-комунікативних інструментів. Як показало проведене МакКінзі дослідження 40 компаній Європи, Японії та США, для багатьох менеджерів МЗ починається і закінчується побудовою складних інформаційно-технологічних систем [12, с. 51].

Подальша практика використання високотехнологічного інструментарію МЗ поставила під сумнів його окупність і мала результатом зростаючий скептицизм організацій щодо корисності МЗ у цілому. Основні причини цього узагальнені в роботі Ф. Юріарта [12, с. 51]:

- ✦ МЗ не був тісно пов'язаний з бізнес-процесами компанії;
- ✦ вигоди використання МЗ для працівників не були очевидними, він розглядався скоріше як непотрібне додаткове навантаження;
- ✦ використання МЗ сприяло досягненню особистих цілей і спонукало скоріше до індивідуальної, ніж до колективної праці;
- ✦ працівники, що використовували системи МЗ, не завжди були тими людьми, хто хоче і повинен їх використовувати (зокрема, це стосувалося експертів, які мали ділитися своїми знаннями з іншими, не отримуючи належної віддачі);

- ✦ підтримка МЗ на вищому рівні була недостатньою;
- ✦ системи МЗ концентрувалися на технологіях більше, ніж на бізнесі і людях;
- ✦ інформаційно-технологічні засоби використовувалися для передачі кодифікованих знань. Можливості передачі таситних знань, які, за оцінками експертів, можуть складати до 80% знань організації, залишалися обмеженими.

4. *Соціально-поведінковий.* Невисока ефективність технологічних систем першого покоління МЗ стимулювала пошук нових можливостей розвитку МЗ, які забезпечують передачу не тільки кодифікованого, а й таситного знання. Оскільки передача таситного знання відбувається через соціальні канали комунікації (особисті контакти, діалог, взаємодія, спільний досвід), фокус уваги менеджерів зміщується в напрямку соціальних факторів, які підтримують культуру обміну, спільного створення і використання знань шляхом формування відповідних поведінкових норм, цінностей і мотивації працівників.

На соціально-поведінковому етапі менеджмент організаційних знань концентрується на управлінні соціальним контекстом і формуванні умов, за яких знання може бути створене, усупільнене і використане для досягнення організаційних цілей. До таких умов належать: 1) організаційна культура, що характеризується відкритістю, довірою, взаємоповагою, наполегливістю та толерантністю до гетерогенності думок і ризиків; 2) платформи соціальної взаємодії між працівниками для набуття і осмислення спільного досвіду (робочі групи, співтовариства практиків, ініціативні проекти окремих працівників); 3) інформаційні технології, що сприяють співробітництву та процесам комунікації.

Сутність і призначення інформаційних технологій переосмислюється. Їхня мета полягає в тому, щоб допомагати людям у створенні комунікаційних мереж для усупільнення знання, а не в його накопиченні. Інформаційні технології перестають бути самоціллю, як на попередньому етапі, а перетворюються на засіб покращення командної роботи та підтримки індивідуальних контактів. Зокрема, для зміцнення слабких зв'язків в організації застосовуються електронна пошта і системи підтримки групової роботи, для збільшення індивідуальних знань в інтранеті використовують комп'ютерні симуляції та програми дистанційного навчання, для обміну переконаннями, цінностями та новими ідеями – електронні форуми та відео-конференції [6], для обміну професійним досвідом і вирішення проблем, що становлять взаємний інтерес, створюються віртуальні співтовариства практиків [9].

5. *Інтегрований.* Для багатьох організацій цей етап є більш-менш віддаленою перспективою на майбутнє. МЗ виступає як система забезпечення генерування, обміну, розповсюдження і використання знань у вигляді стійких процесів і процедур, що підтримуються інформаційними технологіями, організаційними структурами, спеціально запровадженими заходами і компетентністю спеціалістів, які управляють ними. Інтегрованість озна-

чає, що МЗ стає не самостійним напрямом, а органічною частиною загального процесу управління інноваціями, оновлення бізнесу та підтримки конкурентоспроможності. Вибір конкретних інструментів МЗ ґрунтується на принципах взаємоузгодженості, збалансованості, адаптивності, стратегічної підпорядкованості, синергетичного зв'язку між інформаційно-технологічними й соціально-поведінковими елементами системи МЗ та їх відповідності етапу життєвого циклу знань.

З іншого боку, інтегрованість МЗ означає розширення комунікативних мереж за кордони організації, що забезпечує глобальний обмін знаннями з он-лайн спільнотою. Інформаційні технології уможливають залучення до комунікативних мереж зацікавлених осіб поза межами організації (клієнти, партнери, постачальники, окремі експерти тощо), які підживляють внутрішню мережу своїми знаннями і досвідом та збільшують її інформаційно-знанневий потенціал. Розвиток зовнішніх знанневих мереж забезпечується на основі нової бізнес-моделі, що називається «краудсорсингом» (отримання необхідних ідей, послуг або контенту ззовні організації, зокрема через он-лайн спільноту, учасники якої не є працівниками конкретної організації).

На цьому етапі з метою досягнення своїх цілей організація мобілізує як власні інтелектуальні можливості, так і можливості зовнішніх джерел для генерування та використання нового знання.

ВИСНОВКИ

У статті диференційовано п'ять етапів розвитку МЗ в організаціях, які відрізняються своєю цільовою спрямованістю, розумінням сутності знання, змістом та особливостями інфраструктурного забезпечення. Виділено такі етапи розвитку МЗ в організації:

- 1) *спонтанний:* спрямований на ситуативний обмін інформацією між працівниками за потребою,
- 2) *усвідомлення цінності знань:* організація прагне збільшити свій знанневий базис шляхом професійного навчання працівників,
- 3) *інформаційно-технологічний:* для накопичення, зберігання й обміну кодифікованого знання широко використовуються інформаційні технології,
- 4) *соціально-поведінковий:* для створення і передачі як кодифікованого, так і таситного знання широко застосовуються соціальні інструменти,
- 5) *інтегрований:* МЗ стає органічною частиною загальної системи менеджменту організації, спираючись при генеруванні знань на власні та зовнішні інтелектуальні ресурси. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Агафонова В. В.** Стратегія управління знаннями на підприємстві / В. В. Агафонова, Е. В. Погорелова // Российское предпринимательство. – 2006. – № 4 (76). – С. 67–69 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/7416/>
2. **Букович У.** Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 315–317.

3. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

4. Тузовский А. Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии) / А. Ф. Тузовский, С. В. Чириков, В. З. Ямпольский / Под общ. ред. В. З. Ямпольского. – Томск : Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.

5. Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, В. Воул / Пер. с англ. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 277 с.

6. Alavi M. Review: knowledge management and KM systems: conceptual foundations and research issues / M. Alavi, D. E. Leidner // *MIS Quarterly*. – 2001. – Vol. 25. – P. 107–136.

7. Hansen M. T. What's your strategy for managing knowledge? / M. T. Hansen, N. Nohria, N. Tierney // *Harvard Business Review*. – 1999. – March-April. – P. 106–116.

8. Mentzas G. N. The two faces of knowledge management / G. N. Mentzas [Electronic resource]. – Mode of access : <http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/the-two-faces-of-knowledge-management.pdf>

9. Pam S. L. Bridging communities of practice with informational technology in pursuit of global knowledge sharing / Pam S. L., Leidner D. E. // *Journal of Strategic Information Systems*. – 2003. – Vol.12. – P. 71–88.

10. Second generation knowledge management. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.unicom.co.uk/3in/issue5/1.Asp> (2004).

11. Skyrme D. J. The evolution of knowledge management / D. J. Skyrme [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.skyrme.com/kmbasics/evolution.htm>

12. Uriarte F. Introduction to knowledge management / F. Uriarte. – Jakarta : ASEAN Foundation, 2008. – 165 p.

13. Zhang M. J. An empirical assessment of the performance impacts of IS support for knowledge transfer / M. J. Zhang // *International Journal of Knowledge Management*. – 2007. – No. 3 (1). – P. 66–85.

REFERENCES

Agafonova, V. V., and Pogorelova, E. V. "Strategiia upravleniia znaniiami na predpriatii" [The strategy of knowledge management in the enterprise]. <http://www.creativeconomy.ru/articles/7416/>

Alavi, M., and Leidner, D. E. "Review: knowledge management and KM systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, vol. 25 (2001): 107-136.

Bukovich, U., and Uiliams, R. *Upravlenie znaniiami: rukovodstvo k deystviu* [Knowledge management: a guide to action]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Hansen, M. T., Nohria, N., and Tierney, N. "What's your strategy for managing knowledge?". *Harvard Business Review*, March – April (1999): 106-116.

Kharrington, Dzh., and Voul, V. *Sovershenstvo upravleniia znaniiami* [The perfection of knowledge management]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2008.

Marinicheva, M. K. *Upravlenie znaniiami na 100%. Putevoditel dlia praktikov* [Knowledge Management by 100%. Guide for Practitioners]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.

Mentzas, G. N. "The two faces of knowledge management". <http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/the-two-faces-of-knowledge-management.pdf>

Pam, S. L., and Leidner, D. E. "Bridging communities of practice with informational technology in pursuit of global knowledge sharing". *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 12 (2003): 71-88.

"Second generation knowledge management". <http://www.unicom.co.uk/3in/issue5/1.Asp>

Skyrme, D. J. "The evolution of knowledge management". <http://www.skyrme.com/%20kmbasics/evolution.htm>

Tuzovskiy, A. F., Chirikov, S. V., and Yampolskiy, V. Z. *Sistemy upravleniia znaniiami (metody i tekhnologii)* [Knowledge management systems (methods and technologies)]. Tomsk: Izd-vo NTL, 2005.

Uriarte, F. *Introduction to knowledge management*. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.

Zhang, M. J. "An empirical assessment of the performance impacts of IS support for knowledge transfer". *International Journal of Knowledge Management*, no. 3 (1) (2007): 66-85.