

УДК 658. 29

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-6>

Пивоварова І.М.
магістр з економіки, магістр з права

Pivovarova Iryna

ВПЛИВ НЕФОРМАЛІЗОВАНИХ ЗНАНЬ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

INFLUENCE OF UNFORMALIZED KNOWLEDGE ON THE RESULTS OF THE COMPANY'S ACTIVITY

У статті представлено роль знань у діяльності компанії, важливість та стратегічне значення знань як ресурсу. Розглянуто значення та вплив неформалізованих знань у діяльності компанії, взаємозв'язок корпоративних знань та прибутку компанії. Обґрунтовано актуальність використання системи управління знаннями для підвищення результатів діяльності компанії, що відображається на прибутку. Представлено класифікацію знань компанії, які наявні у її розпорядженні, а також які можуть бути застосовані в діяльності компанії. На прикладі компаній, що надають професійні послуги, висвітлено та проаналізовано вплив та ризику підходу до управління знаннями, який орієнтований на носія знань, порівняно з підходом, який спрямований на формалізацію та передачу знань. Розкрито необхідність формалізації знань та взаємозалежність накопичення знань і рівня прибутку.

Ключові слова: управління знаннями, мотивація, неформалізовані знання, знаневий капітал.

В статье представлены роль знаний в деятельности компании, важность и стратегическое значение знаний как ресурса. Рассмотрены значение и влияние неформализованных знаний в деятельности компании, взаимосвязь корпоративных знаний и прибыли компании. Обоснована актуальность использования системы знаний для повышения результатов деятельности компании, что отражается на прибыли. Представлена классификация знаний компании, которые находятся в ее распоряжении, а также которые могут быть использованы в деятельности компании. На примере компаний, которые предоставляют профессиональные услуги, освещены и проанализированы влияние и риски подходов к управлению знаниями, который ориентирован на носителя знаний, в сравнении с подходом, который направлен на формализацию и передачу знаний. Раскрыты необходимость формализации знаний и взаимосвязь накопленных знаний и уровня прибыли.

Ключевые слова: управление знаниями, мотивация, неформализованные знания, капитал знаний.

The article presents the role of knowledge in the company's activities, the importance and strategic importance of knowledge as a resource. The significance and impact of informal knowledge in the company's activities, the relationship of corporate knowledge and company profits are considered. The relevance of using the knowledge management system to improve the company's performance, which is reflected in the profit, is substantiated. The classification of knowledge of the company which is available at its disposal, and also which can be applied in activity of the company is presented. The example of companies providing professional services highlights and analyzes the impact and risks of the knowledge management approach, which is focused on the knowledge carrier compared to the approach, which aims to formalize and transfer knowledge. The reasons and consequences of using the method of employee involvement in the distribution of profits as part of the motivational system in the knowledge management are considered. The impact of such activities on the dissemination of knowledge within the company, on the relationships between employees and the results of the company is analyzed. The need for formalization of knowledge and the interdependence of knowledge accumulation and income level is revealed. Conclusions on the involvement of employees in the distribution of profits as part of the knowledge management system, identified shortcomings and risks to the company's future activities. The stages of the knowledge management system that should be applied in the first steps are given, namely the audit of knowledge, which aims to establish the composition of knowledge as a resource and become the basis for the implementation of a comprehensive knowledge management system in the company. The implementation of the presented steps aims to have a positive impact on the company's activities and contribute to increased profits. Integrated implementation of knowledge management systems provides the company with stable competitive advantages and allows it to maintain its position on the market for a long period.

Key words: knowledge management, motivation, non-formalized knowledge, knowledge capital.

Постановка проблеми. Людство прагне до збагачення, а з плином часу змінюються засоби його досягнення. Так, були часи, коли земля визнавалась ресурсом, наявність якого забезпечувала отримання збагачення. Під час індустріальної епохи засобом збагачення визнавались виробничі комплекси. Впродовж певного часу набір був незмінний, але еволюція продемонструвала, що не лише матеріальні блага здатні забезпечити багатство, адже прибуток може бути отриманий з нематеріальних ресурсів. Так, поступово чинне місце у складі капіталу посіли знання, що довело можливість самостійно, без додаткових засобів, створити прибуток, на відміну від інших ресурсів, які лише разом із знаннями могли забезпечити отримання прибутку. Управління знаннями визначилось як стратегічно значуща діяльність, що здатна забезпечити особливі конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пильна увага до вивчення знань як економічної категорії виникає під час розвитку теорії інформаційного суспільства (друга половина ХХ ст.), дослідженню та розробленню якої присвячені праці П. Дракера, Е. Тоффлера, Дж. Брайан Куїнна, Р. Рича, Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Дж. Мартіна, М. Полані, Ф. Фукіяма, Й. Шумпетера Л. Едвінсона, М. Мелоуна, Ю. Хабермаса, Н. Лумана, М. Маклена, М. Кастельса. Обґрунтовуючи збільшення значення знань, Е. Тоффлер передбачає швидку заміну всіх матеріальних ресурсів на знання, Дж.Б. Куїнн стверджує, що у найближчій перспективі вартість продуктів та послуг буде визначатися можливістю розвитку нематеріальних активів, заснованих на знаннях.

Незважаючи на значну кількість публікацій з питань стратегічного управління нематеріальними (інтелектуальними, знанневими) активами підприємства, багато аспектів цієї проблеми залишаються дискусійними або взагалі недослідженими. Такими слід визнати питання ідентифікації знань як стратегічно значущих для підприємства, оцінювання капіталу знань, створення умов для капіталізації знанневих активів на підприємстві. Залишаються дискусійними та методологічно нерозвинутими такі аспекти, як визначення знанневих активів та їх структури для господарюючих суб'єктів, розроблення моделей їх управлінської оцінки. Практично нерозвинутими у теоретико-методичному та прикладному аспектах є питання управління такими активами підприємства, як його знання та компетенції, а також формування дієвого механізму капіталізації знанневих активів задля досягнення цільових орієнтирів функціонування й розвитку вітчизняних підприємств. Зосередимо увагу на проблематиці управління знаннями та необхідності їх формалізації як

способу збільшення результативності діяльності компанії.

Знання – це унікальний набір інформацій, досвіду, який існує у явній та неявній формах, може бути формалізованим або неформалізованим, але на його основі створюється додаткове благо, що набуває форми послуги та здатне приносити прибутки й навіть надприбутки.

Ресурсна теорія стверджує, що знання становлять категорію ресурсів підприємства, як стратегічні активи вони забезпечують компанію стійкими конкурентними перевагами. Дж. Барні виділив три ознаки стратегічних активів, такі як цінність для організації, неможливість імітації та незамінність, рідкісність серед конкурентів [11]. Знання підприємства відповідає його ознакам і є незамінним, рідкісним та унікальним ресурсом підприємства. Таким чином, знання – це стратегічний фундаментальний ресурс підприємства, який у результаті ефективного управління використовується ним для досягнення конкурентних переваг та/або як товар.

Метою дослідження є аналіз залежності основних складових частин процесу управління знаннями в компаніях, що надають професійні послуги. Завданням дослідження є аналіз управлінської діяльності в компаніях, що надають професійні послуги, а саме управління знаннями через здійснення впливу на співробітника як носія знань порівняно з управлінням знаннями через процеси формалізації знань, що наявні у співробітників та використовуються в діяльності компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відзначимо, що у знаннях як у ресурсі специфічно проявляється економічне поняття обмеженості. Так, під час використання знань не відбувається зміна їх на кількісні та якісні, воно навіть може виступати як умова до збільшення. При цьому знанням не притаманний традиційний зміст поняття «обмеженість» як вичерпне використання, тобто це не є їх сутнісною ознакою. Знання можуть обмежуватися лише зовнішньою можливістю їх сприйняття та розуміння.

Запропонована класифікація знань дає змогу систематизувати та згрупувати знання підприємства таким чином (табл. 1).

Для підприємства важливо знати джерела своїх знань і ступінь залежності від них. Це впливає на результативність управління. Г.Я. Гольдштейн поділяє їх на внутрішні та зовнішні. Так, знання, які генеруються всередині підприємства, є особливо значущими, оскільки вони мають більший ступінь унікальності та закритості. Знання із зовнішнього середовища, як правило, абстрактні, дорогі та загальнодоступні, зокрема для конкурентів [2].

Таблиця 1

Групування знань підприємства за ступенем їх доступності

Групи знань	Ступінь формалізації	Змістовні характеристики знань
Доступні	Формалізовані знання, які можуть бути використані будь-яким підприємством у своїй діяльності.	Правила виконання робіт, вимоги до організації роботи, регламенти, інформаційні ресурси.
Обмежено доступні	Частково формалізовані особисті знання, що перебувають на перетині явних та неявних знань та можуть бути використані у роботі для отримання покращеного результату.	Професійні таємниці, особисті плани роботи (логічні висновки), технології створення продукту, технологічні процеси, патенти, технологічні карти.
Недоступні	Неформалізовані індивідуальні знання працівників, які не мають форми вираження, але можуть бути залучені під час виконання робіт на підприємстві.	Втілюються як відмінність під час виконання робіт (спосіб викладу інформації, спосіб організації робочого часу).

До зовнішніх джерел знань на підприємстві належить інформація, яку підприємство отримує від споживачів, постачальників, конкурентів, консультантів, державних та галузевих установ, а також компаній чи їх об'єднань, з якими воно перебуває в партнерських відносинах. Це зумовлює потребу налагодження ефективного зворотного зв'язку з усіма зазначеними суб'єктами його зовнішнього середовища. Слід підкреслити термін «інформація», тому що навіть знання консультантів, які залучаються до роботи, є «інформацією» ззовні, лише згодом, потрапляючи в унікальне організаційне середовище, вони перетворюються на знання компанії, вбираючи її традиції та досвід.

До внутрішніх джерел належать персонал підприємства з його знаннями, навичками, досвідом та вміннями; інформаційна інфраструктура підприємства, яка включає бази даних, онлайн носії, бібліотеку, звітність тощо; історія та організаційна культура, які уособлюють унікальний досвід та середовище, що формувалися впродовж років на підприємстві; стосунки співробітників між собою. Проте така класифікація не повною мірою розкриває джерела наповнення знань підприємства, і ми пропонуємо додати класифікацію залежно від джерел генерування (індивідуальні знання та колективні знання).

Характер корпоративного знання підкреслює Г. Мінцберг: «Знання, з яким має справу (корпоративне) стратегічне мислення, не є інтелектуальним, не є ні аналітичним узагальненням, ні абстрактними фактами й цифрами <...> Набагато більшою мірою це особистісне знання, внутрішнє розуміння, родинне «почуття матеріалу» у майстра. Якщо факти доступні кожному, то таке знання – лише деяким».

За різними оцінками, знання, які використовуються, але які ніяк не формалізовані, становлять від 42% [8].

Нині ми спостерігаємо підвищений інтерес керівників до управління знаннями, але відсутність розробленої системи управління знаннями та структурованих методів і технологій не забезпечує отримання бажаних результатів в компаніях.

Таким чином, слід дослідити особливості управління знаннями та розробити систему управління знаннями для підприємств, ресурсом діяльності яких є нематеріальний актив, а саме для компаній, що надають професійні послуги.

Серед економічних видів діяльності виокремились цілі галузі, які базуються на застосуванні знань як основного та, можна сказати, єдиного необхідного ресурсу. Однією з таких галузей є надання професійних послуг. До них належать діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, консультування з питань управління.

Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, консультування з питань керування діючих підприємств, згідно з даними Статистичного щорічника за 2013–2018 роки, мала такі показники: у 2013 році – 9 112 од., у 2014 році – 7 703 од., у 2015 році – 6 670 од., у 2016 році – 6 136 од., у 2017 році – 5 400 од., у 2018 році – 4 918 од.

Зосередимо увагу на одному з видів надання професійних послуг, а саме консультуванні з питань управління, тобто управлінському консалтингу, і на його прикладі розглянемо, як встановлення пріоритетів на різних об'єктах управління знаннями впливає на рівень отриманого прибутку і формування капіталу компанії.

Компанії у своїй управлінській діяльності, що спрямована на зростання, збільшення прибутку, а також перемогах у конкурентній боротьбі вже визначили, що персонал, тобто

співробітники, є тим важливим та вирішальним фактором, який здатен змінити на краще продукт/послугу, вдосконалити та наділити його/її унікальними конкурентними властивостями, що втілюються у збільшенні прибутку та досягненні поставлених цілей.

Традиційно під час здійснення управління знаннями об'єктом впливу та керування виступає співробітник як носій та генератор знань. Менеджмент компанії у різний спосіб забезпечує отримання благ співробітником в обмін на сумлінне та якісне виконання покладених на нього обов'язків та використання його знань і застосування іншої знанневої інформації. Це проявляється у заохоченнях, посадових підвищеннях, особливих відзнаках, отриманні різних додаткових виплат. Найбільш поширеним способом серед досліджених компаній на ринку надання професійних послуг є встановлення залежності між доходом компанії, отриманим від реалізації проекту, і персональною грошовою винагородою виконавців проекту, іншими словами, це часткова участь співробітника у прибутку компанії. Однак постає питання про те, чи дійсно залучення співробітника у розподіл прибутку забезпечує вплив на зростання прибутку компанії.

Додатковий прибуток за якісну роботу та високий рівень професійних знань має спонукати співробітника до розвитку своїх знань, навичок, прагнення до навчання новому, оскільки використанні у роботі знання визначають можливість виконати проект із певним рівнем якості, за який замовник заплатить більше.

Здійснено дослідження практики в компаніях, які ставлять у залежність роботу співробітника та частку прибутку як винагороду за якісну роботу, й отримано такі результати.

Розроблено мотиваційну систему, яка містить оцінку результатів виконання проекту та оцінку успіхів під час виконання проекту, до яких прив'язаний відсоток від доходу, який отримує компанія, як винагорода за сумлінну роботу. Це має на меті спонукання співробітника до якісного виконання своєї роботи, застосовуючи оновлені та актуальні знання, а також пропонуючи інновації. Проте аналіз діяльності компаній із такою мотиваційною системою в корпоративній системі управління знаннями виявив недоліки такої системи та її побічні наслідки.

Співробітник під час виконання робіт отримує певний досвід, який надалі використовується. Досвід складається як з аналізу успіхів, так і з аналізу помилок, які присутні в роботі під час проекту. Надалі такі унікальні знання, залишаються лише у конкретного співробітника, він їх використовує у наступній своїй проектній

діяльності. Виконуючи роботи у нових проектах, співробітник діє з урахуванням отриманого у минулому досвіду та виконує проекти краще, що забезпечує йому можливість збільшувати винагородження, яке безпосередньо пов'язано з успіхами проекту. Накопичивши досвід і виявивши майже всі можливі помилки, співробітник починає виконувати проектну роботу за стандартом, який ним напрацьований, і на цьому припиняє здійснювати розвиток знань, розробляти інноваційні пропозиції та актуалізувати свої знання. Іншими словами, за досягнення певного рівня у працівника відбувається зупинка розвитку знань, а дії співробітника вже спрямовані на отримання збільшеної винагороди.

Ці дії створюють такі суттєві ризики:

- відсутність актуалізації, розширення та поповнення знань;
- відсутність навчання для інших співробітників;
- відсутність поширення знань;
- залежність від конкретної особистості;
- зниження якості послуги;
- втрата позицій через неактуальність у діяльності.

Залежність компанії від конкретного співробітника приводить до його привілейованого становища, що також має негативний вплив на внутрішні колективні відносини. З'являється мотив діяльності співробітника, спрямований на отримання надприбутку, та зникає мотив розвитку знань, навчання. Утримання співробітника з особливими знаннями зростає, однак ймовірність втрати такого співробітника не зникає. Проте необхідно пам'ятати, що нині співробітник забезпечує створення конкурентних переваг, але без удосконалення й розвитку знань через певний час вони втрачуть свою цінність. Тоді компанія ризикує, по-перше, понести значні втрати впродовж утримання співробітника, який як носій ресурсу з часом втрачає свою цінність, а по-друге, не передавши знання (досвід) у використання, втрачає можливість використати наявний в неї ресурс, капіталізувати його, а також поширити знання серед інших співробітників.

Концентрація уваги на певних співробітниках як на виняткових носіях знань компанії призводить до того, що компанія зупиняє власний розвиток, а з часом без інноваційної обробки знань втрачається можливість конкурувати на ринку. За звільнення працівника компанія втрачає ресурс, на основі якого здійснювала свою діяльність, що негативно відображається на рівні якості послуг компанії, доходах компанії та її конкурентних позиціях на ринку.

Таким чином, залучення співробітників до розподілу доходу компанії не має прямого

впливу на розвиток та вдосконалення знань, а також не забезпечує реалізацію очікуваного результату в середньо- та довгостроковій перспективі, а навпаки, несе значні ризики, які негативно вплинуть на дохід компанії.

Знання в компаніях, які надають професійні послуги, одночасно є ресурсом та капіталом. По-перше, на основі наявних знань надаються послуги, а по-друге, накопичені знання утворюють додаткову цінність, яка конвертується у збільшення вартості послуги та отримання додаткового прибутку. Отже, якщо компанія акцент робить на носіях знань для підтримання рівня діяльності, у конкурентній боротьбі вона стикається зі значними ризиками, що впливають на її прибуток.

За умови, що управлінська увага зосереджується перш за все на знаннях як визначальному чиннику, а вже наступним кроком є увага співробітнику як генератору та носію, компанія зменшує вищеназвані ризики та має можливість розвиватися, конкурувати та бути лідером на ринку.

Таким чином, управління знаннями – це перш за все управління знаннями та інформацією, яка до них прирівнюється (бази професійних даних, регламенти, інструкції, досвід та практики), та діяльність, яка спрямована на трансфер знань від носія (генератора) до компаній, діяльність, спрямована на формалізацію знань, організацію поширення знань всередині

компанії та обов'язків обміну знаннями. Увага управлінців має бути спрямована на мотивацію співробітників до обміну знань всередині компанії та усвідомлення, що обмін знаннями приносить більше вигоди, ніж приховування знань, а також створює додаткові ризики.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1) мотивація співробітника як носія знань через участь у розподілі прибутку не забезпечує мотиваційного впливу на розвиток його знань;

2) відсутність поширення знань, які отримані під час діяльності компанії, створює залежність від конкретних співробітників та несе загрози для діяльності компанії;

3) формування бази знань у компанії та формалізація знань є важливими факторами формування ресурсу, на основі якого функціонує компанія;

4) наявність та визначеність знань, які застосовуються під час діяльності компанії, забезпечують її можливість підтримувати знання в актуальному стані, розвивати, вдосконалювати та формувати їх таким чином, щоб вони забезпечували отримання додаткового прибутку;

5) використання системи управління знаннями в компанії дає їй змогу розвиватися синхронно з ринком, передбачати його потреби та розробляти механізми їх задоволення.

Список використаних джерел:

1. Решетняк Т.І. Стратегічні цілі управління знаннями на підприємстві: знаннева надмірність. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / за ред А.П. Наливайка. Київ, 2014. С. 76–84.
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика : монография. Таганрог : изд-во ТРТУ, 2002. 179 с.
3. Волкова К.В. Влияние неформализованных знаний на эффективность работы предприятия. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. С. 160–163.
4. Клепко С.Ф. Наукова робота і управління знаннями : навчальний посібник. Полтава : АПН України Полтавської області ; Інститут післядипломної педагогічної освіти ім. М.В. Остроградського, 2005. 200 с.
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации. Москва : ИНФРА-М, 2003. 177 с.
6. Davenport T.H. Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 240 с.
7. Воронкова А.В. Знання як нематеріальні ресурси підприємства. *Економіка розвитку*. 2006. № 2. С. 103–106.
8. Жураковська І.С. Управління знаннями як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в інформаційному суспільстві. *Проблеми науки*. 2007. № 7. С. 24–28.
9. Drucker P.F. Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*. 1999. № 41. P. 79–94.
10. Kogut B. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 1992. Vol. 3. No. 3. P. 383–397.
11. Stenmark D. Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management. *Proceedings of HICSS-35, IEEE Press*. 2002. № 9. С. 1–10.
12. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський національний університет імені Т.Г. Шевченка, 2019. 240 с.

13. Мариничева М.В. 10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm042.html>.
14. Минцберг Г. Высокое ремесло стратегии. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 159 с.
15. Наливайко А.П. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.

References:

1. Reshetnyak T.I. (2014) Stratehichni tsili upravlinnya znannyamy na pidpryyemstvi: znannyeva nadmirnist' [Strategic goals of knowledge management in the enterprise: knowledge redundancy]. Stratehichne upravlinnya znannyamy pidpryyemstva: monohrafiya [za red A.P. Nalyvayka]. Kyiv: KNEU. P. 76–84.
2. Holdshtein H.Ya. (2002) Stratehicheskyi ynnovatsyonnyi menedzhment: tendentsyy, tekhnolohyy, praktyka: [Strategic innovation management: trends, technologies, practice]. Monohrafiya. Tahanroh: izd-vo TRTU.
3. Volkova K.V. (2010) Vlyaniye neformalyzovannykh znanyi na efektyvnost raboty predpriyatiya [The influence of informal knowledge on the efficiency of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, pp. 160–163.
4. Klepko S.F. (2005) Naukova robota i upravlinnia znanniamy: Navch. Posibnyk / APN Ukrainy. Poltav. obl. in-t pisliadyplom. ped. osvity im. M.V. Ostrohradskoho.
5. Mylner B.Z. (2003) Upravlenye znanyami: Evoliutsiya y revoliutsiya v orhanyzatsyy [Scientific work and knowledge management]. Moscow: YNFRA-M.
6. Davenport Th.H. (2000) Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know. Harvard Business School Press.
7. Voronkova A.V. (2006) Znannia yak nematerialni resursy pidpryyemstva [Knowledge as intangible resources of the enterprise. Development economics]. *Ekonomika rozvytku*, no. 2 (38), pp. 103–106.
8. Zhurakovska I.S. (2007) Upravlinnia znanniamy yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryyemstva v informatsiinomu suspilstvi [Knowledge management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise in the information society]. *Problemy nauky*, no. 7, pp. 24–28.
9. Drucker P.F. (1999) Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, vol. 41, no. 2, pp. 79–94.
10. Kogut B. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, vol. 3, no. 3, pp. 383–397.
11. Stenmark D. (2002) Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management. Proceedings of HICSS-35, IEEE Press, pp. 1–10.
12. Pryymak V. (2019) Upravlinnya znannyamy [Knowledge management]. Taras Shevchenko National University of Kyiv.
13. Marinicheva M.V. 10 obshchepriinyatykh zabluzhdeniy ob upravlenii znanyami [10 common misconceptions about knowledge management]. Available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm042.html>.
14. Myntsberh H. (2001) Vysokoe remeslo stratehyi stratehicheskyi protsess: kontseptsyy, problemy, resheniya. [High craft strategy]. SPb.: Pyter.
15. Nalyvayko A.P. (2014) Stratehichne upravlinnya znannyamy pidpryyemstva [strategic management of business knowledge]. Kyiv National Economic University Vadym Hetman.