

rishen" [Quality assessment of business risks in the justification of economic decisions]. *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorov'ia*. Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. 202-.

Miroshnyk, M. V., and Siera, I. S. "Finansove planuvannia yak instrument finansovoho menedzhmentu promyslovoho pidpriemstva" [Financial planning as a tool of financial management of industrial enterprises]. *Visnyk NTU "KhPI"*. Tematychnyi vypusk: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva, no. 4 (2012): 116-123.

Ofitsiyni sait IEBRR. <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>

Osovska, H. V., Yushkevych, O. O., and Zavadskyi, I. S. *Ekonomichnyi slovnyk* [Dictionary]. Kyiv: Kondor, 2007.

Pokropyvnyi, S. F. et al. *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia* [Business plan: technology development and justification]. Kyiv: KNEU, 2002.

"Standarty UNIDO dlya biznes-plana" [Standards UNIDO for business plan]. http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf

Tarasiuk, H. M. *Biznes-plan: rozrobka, obgruntuvannia ta analiz* [Business plan: development, rationale, analysis]. Kyiv: Karavela, 2006.

Vasylytsiv, T. H. et al. *Biznes-planuvannia* [Business planning]. Kyiv: Znannia, 2013.

УДК 338.27

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗНАТЬ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ПЕРЕПЕЛЮКОВА О. В., КУЛІШ Н. В.

УДК 338.27

Перепелюкова О. В., Куліш Н. В. Дослідження стану стратегічних знань підприємства

Метою статті є дослідження стану стратегічних знань підприємства. Проаналізовано основні складові системи управління стратегічними знаннями. Визначено характеристики основних трьох взаємопов'язаних компонентів знань: інфраструктура знань, культура знань і технологія знань. Для процесу ефективного управління стратегічними знаннями було визначено процес формування компетенцій працівників, які складають знання підприємства. Було встановлено, що для забезпечення права підприємства володіти, використовувати та розпоряджатися своїм інтелектуальним активом, а також для захисту його від несанкціонованого застосування використовуються різні методи: патентування винаходів, корисних моделей промислових зразків; реєстрація торгових марок; укладання ліцензійних угод; отримання авторських прав. Установлено, що основною метою управління знаннями є формування стратегічного конкурентних переваг організації. Визначено, що головним фактором, що впливає на ефективність використання знань підприємством, є правильно організована система управління ними.

Ключові слова: знання, стратегія, управління, підходи, корпоративна система

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Перепелюкова Олена Василівна – кандидат економічних наук, викладач кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lena.perelukov@mail.ru

Куліш Наталія Володимирівна – аспірантка кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 338.27

UDC 338.27

Перепелюкова Е. В., Кулиш Н. В. Исследование состояния стратегических знаний предприятия

Целью статьи является исследование состояния стратегических знаний предприятия. Проанализированы основные составляющие системы управления стратегическими знаниями. Определены характеристики основных трех взаимосвязанных компонентов знаний: инфраструктура знаний, культура знаний и технология знаний. Для процесса эффективного управления стратегическими знаниями был определен процесс формирования компетенций работников, составляющих знания предприятия. Было установлено, что для обеспечения права предприятия владеть, использовать и распоряжаться своим интеллектуальным активом, а также для защиты от несанкционированного применения используются различные методы: патентование изобретений, полезных моделей промышленных образцов; регистрация торговых марок; заключения лицензионных соглашений; получение авторских прав. Установлено, что основной целью управления знаниями является формирование стратегического конкурентных преимуществ организации. Определено, что главным фактором, влияющим на эффективность использования знаний предприятием, является правильно организованная система управления ими.

Ключевые слова: знания, стратегия, управление, подходы, корпоративная система.

Рис.: 1. **Библ.:** 8.

Перепелюкова Елена Васильевна – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры международного бизнеса и экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: lena.perelukov@mail.ru

Кулиш Наталья Владимировна – аспирантка кафедры международного бизнеса и экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Perepelukova O.V., Kulish N. V. Studying the Status of the Strategic Knowledge of Enterprise

The article is concerned with studying the strategic knowledge of enterprise. The main components of the system for strategic knowledge management have been analyzed. Characteristics of three main interrelated components of knowledge have been defined: knowledge infrastructure, knowledge culture, and knowledge technology. Considering the process of efficient management of the strategic knowledge, the process of formation of competences of workers has been determined as such that makes up the knowledge of enterprise. It was found that to ensure the right of enterprise to possess, use and dispose its intellectual asset, as well as for protection against unauthorized use different methods can be applied: patenting of inventions, utility models of the industrial designs; registration of trade marks; licensing agreements; obtaining copyrights. It was found that the main purpose of knowledge management is formation of strategic competitive advantages of organization. It has been determined that the main factor impacting the efficiency of knowledge use by enterprise is the correctly organized system for management of this knowledge.

Keywords: knowledge, strategy, management, approaches, corporate system.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Perepelukova Olena V. – PhD (Economics), Lecturer of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lena.perelukov@mail.ru

Kulish Natalia V. – Postgraduate Student of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Дослідження стану стратегічних знань є однією з нових концепцій управління, які виникли у відповідь на сучасні тенденції розвитку бізнесу. Сьогодні всі сфери суспільного життя пов'язані єдиним інформаційним простором, в якому вони функціонують. Ефективна діяльність будь-якого підприємства багато в чому залежить від його спроможності управління своїми знаннями. Процес управління стратегічними знаннями розглядається в певних аспектах. Деякі стратегії управління знаннями засновані на аналізі знань в рамках людських ресурсів (інтелектуального капіталу). При такому аналізі визначається взаємозв'язок між працівниками організації, ефективність їх взаємодії, засоби та механізми створення та передачі стратегічних знань. Інший стратегічний аспект визначає організаційну складову стратегічного управління. При аналізі цієї складової визначаються стан бази даних підприємства, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності організації, ліцензійні умови. Актуальність дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення визначається сучасним розвитком комп'ютерних систем та автоматизації багатьох виробничих процесів. Перед організаціями постає важливе питання захисту такої інформації, яка в багатьох випадках носить комерційний характер та належить до категорії комерційної таємниці підприємства. Це, перш за все, бази даних клієнтські, розробок, цінової політики підприємства та інші. Інший аспект управління стратегічними знаннями в організації націлений на аналіз зовнішніх зв'язків організації. До таких знань належать маркетингові дослідження, управлінські рішення з технологічних, організаційних питань, взаємозв'язок із клієнтами та контрагентами.

Управління стратегічними знаннями на підприємстві є актуальним питанням дослідження ефективної діяльності підприємства. В останній час багато вчених приділяє увагу розвитку та аналізу цієї галузі знань. Серед науковців, які займаються проблематикою аналізу стратегічних знань підприємства, можна виділити: У. Вукович, М. Румізен, І. Отенко, А. Воронкова, О. Ляшенко та інших. Проте деякі питання дослідження стану стратегічних знань розкриті не в повному обсязі, що визначає актуальність дослідження.

Метою статті є визначення стану стратегічних знань підприємства.

При дослідженні стану стратегічних знань підприємства необхідно визначитися з методом управління цими знаннями, який залежить від конкурентної стратегії організації загалом. Великі підприємства які за час свого існування накопичили багато інформації про свою діяльність – клієнтські бази, взаємозв'язок з контрагентами, інформацію про операційну діяльність, технічний блок інформації та інше, являють собою потужну систему знань, в яку протягом великого періоду часу було покладено знання багатьох працівників. Ці дані являють собою стратегічні знання підприємства. Для ефективного використання та економії робочого часу у свій час всю інформацію було занесено в електронні бази даних, що значно покращило їх систематизацію, зберігання та використання, а також збільшило продуктивність працівників. Проте для ефективного функціонування орга-

нізації стратегічні знання необхідно постійно оновлювати. Мінливість сучасного економічного середовища вимагає від підприємств швидкого реагування на зміни умов зовнішнього та внутрішнього стану. У процесі своєї діяльності підприємство здобуває нові знання, які є накопиченим досвідом, який у майбутньому стане стратегічними знаннями.

В організаціях, які пропонують спеціалізовані або унікальні рішення специфічних завдань, знання передаються при особистому контакті, тому розвиваються неформалізовані знання, відбувається розвиток людського капіталу. Така стратегія має назву стратегії персоналізації. Особливістю даного виду стратегічних знань є те, що носіями цих знань виступають люди, які ними володіють, тому для використання цих знань у майбутньому в організації необхідно, щоб носії ділилися ними з іншими. Щоб досягти такої мети, на підприємстві мають створюватись умови для розвитку та мотивації персоналу завдяки ефективній корпоративній культурі. Тому головним завданням управління стратегічними знаннями при такому підході є збереження та ефективне використання знань співробітників [1].

Втім, не завжди можна досягти такої мети, оскільки носії стратегічних знань не завжди готові ділитися ними з оточуючими. Небажання ділитися своїми знаннями може бути обумовлено низкою факторів, це і несприятлива атмосфера в колективі, і конкурентна боротьба, і конфлікти в колективі, і неможливість керівництва організаційними методами забезпечити належний процес управління знаннями на підприємствах. Для вирішення таких завдань на підприємствах повинні створюватись міжфункціональні групи, підрозділи, які займаються роботою з клієнтами та продуктом. Одним із напрямів, який забезпечує реалізацію обміну такими знаннями, є створення професійних спільнот. Такий обмін знаннями сприяє засвоєнню необхідних навичок, які дозволяють більш оперативно та ефективно протидіяти змінам зовнішнього середовища організації. Обмін такими знаннями зазвичай проводиться у неформальній обстановці. Такі спільноти дозволяють отримати знання, які є унікальними для конкретного підприємства. Моделювання ситуації дозволяє розглянути проблематику під різними кутами, знайти нестандартні рішення питань, які є більш ефективними та креативними. Створення таких груп є позитивним явищем, тому необхідно підтримувати та стимулювати розвиток такого формату зустрічі, оскільки при подібному спілкуванні обмін стратегічними знаннями має більш динамічний процес, який розширює компетентності працівників. Стратегія персоналізації знань визначається як економіка фахівців, оскільки носії знань передають свій досвід, знання, навички іншим особам задля ефективного використання в майбутньому стратегічних знань.

Для досягнення мети стратегічного розвитку підприємства та, як наслідок, становлення конкурентоспроможної, самонавчальної інтелектуальної виробничої організації необхідно розробити стратегію випереджального формування компетенцій працівників (рис. 1).

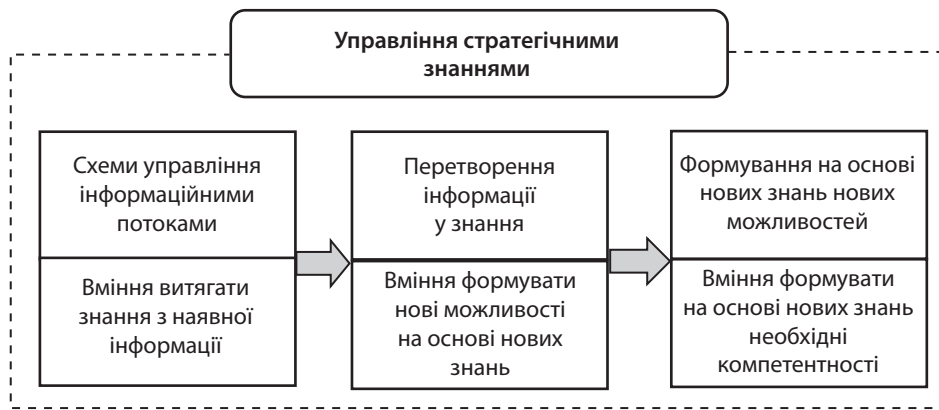


Рис. 1. Процес формування компетенцій працівників

Якщо докладно розглядати процес формування компетенцій працівників, то слід звернути увагу на навчальні програми, котрі є результатом накопиченого досвіду всіх співробітників, які набули додаткових знань, вмінь та навичок у ході виконання виробничих завдань. У тому випадку, якщо виробнича організація має намір збільшити власну конкурентоспроможність за рахунок набутих знань та досвіду, має бути створена спеціальна служба, фахівці якої мають узагальнити всю наявну первинну інформацію щодо набутих знань, систематизувати її та, на основі отриманих даних, скласти навчальні програми для підготовки наступних виконавців.

Останнім часом спостерігається тенденція до створення суб'єктами господарювання власних баз даних (на це звертають увагу науковці та освітяни [2; 3]), які здатні забезпечити інформаційну підтримку процесів, що мають місце на виробництві, незалежно від того, чи торкається вона безпосередньо виробничої сфери, чи ні. Змінено й відношення до складу нової продукції, де враховуються не лише кінцеві результати виробництва, але й нові, документально оформлені у вигляді проектів, ідеї.

Звертаючись до зовнішніх контактів будь-якої виробничої організації, під якими будемо розуміти створення постійної клієнтської бази, яка весь час має розширюватися, та бази постачальників, що також передбачає постійне оновлення, слід пам'ятати про невикористані можливості оновлення знань за їх рахунок. Адже кожний з контактів створює власні бази даних щодо нових матеріалів, технологій, прийомів та методів, які можуть стати в нагоді в ході виконання проектних робіт та управління реалізацією вже створених проектів.

Працівники будь-якої виробничої організації навчаються в ході безпосереднього контакту з іншою виробничою організацією, тим самим розширюючи свої компетентності.

Нові знання створюють надійне підґрунтя для розширення інноваційної діяльності у виробничій організації не лише в поточному періоді, але й у довгостроковій перспективі.

Суттєвою перешкодою на шляху поширення інновацій у всіх видах економічної діяльності стає недобросовісна конкуренція. Прагнення більшості товарови-

робників оновити виготовлювану продукцію, використовуючи запозичені в інших розробки та не вдаючись до законного придбання новітніх знань, є ментальною особливістю національного ринку товарів та послуг. Коріння цього явища простягаються в соціалістичне минуле, коли поняття приватної власності було зведено нанівець. Те, що було основою розвитку всього розвинутого світу, а саме – приватна власність та відповідальність перед автором за використання його ідей та розробок, було зовсім не властиве виробникам товарів та послуг у радянські часи, адже все було народним, а отже, нічим. Такі ментальні традиції стали відчутним гальмом за часів незалежності нашої держави у справі створення інноваційної продукції, яка здатна забезпечити стійку конкурентоспроможність товаровиробника на ринку.

Тому гостро стоїть питання комерційного захисту нової інформації. Для вирішення цієї проблеми світова практика має ряд методів як інституційного, так і організаційного характеру.

Перш за все, усі ці методи мають на меті забезпечення приналежності та зберігання інформації про знання кожного підприємця та підприємства. Оскільки для кожного підприємства стратегічні знання є його дієвим інструментом у конкурентній боротьбі, мають використовуватися й відповідні методи захисту таких знань (про це йдеться, зокрема, у статті Н. Коба [4]).

Отже, потребує на вирішення питання обрання методу збереження права власності на нову інформацію. Найпростішим вбачається патентування, адже за його умов особа власника встановлюється документарно й у разі, якщо виникає потреба, власник отримує винагороду за факт використання його власності. Однак процедура оформлення патенту є досить складною та трудомісткою, що часто спонукає суб'єкти господарювання вдаватися до комерційної таємниці. Втім, слід пам'ятати, що існує жорстко регламентований перелік видів інформації, які доречно відносити до розряду комерційних таємниць, і ціла низка видів інформації до цього переліку не належить та має бути оприлюднена за вимогою зацікавлених осіб. Крім того, варто зазначити, що одним із засобів збереження права власності на інформацію є її офіційне оприлюднення у вигляді друкованої праці. Автор друкованої праці автоматично ви-

знається її власником з дати опублікування. Складність полягає в неможливості відстежити роботу видавців, адже одна й та сама інформація може бути опублікована різними особами в різні строки, які визначені оперативністю роботи видавців і, у цьому випадку, автором автоматично стає та особа, чия публікація за строками видання випереджає інші.

Дослідження стану стратегічних знань підприємства та управління ними включає багато аспектів, які відрізняються як способом структурування, так і ступенем деталізації. Найбільш використовуваною є модель управління знаннями [5]. У даній моделі виділяють три взаємопов'язані компоненти: інфраструктура знань, культура знань і технологія знань.

Інфраструктура знань має у своєму складі організаційну складову, котра передбачає наявність певної організаційної структури, та джерела виникнення інформації, тобто, будь-яка промислова організація, якщо вона прагне володіти певними знаннями, має, перш за все, організувати джерела виникнення цих знань, або відповідні бізнес-процеси, які здатні створити ці знання в майбутньому.

Компонент «культура знань» забезпечує створення сприятливого середовища для розвитку культурного середовища організації. Культура ведення бізнесу в сучасних умовах є необхідним компонентом успішного іміджу організації. Культура знань являє собою обмін та накопичення необхідних знань про діяльність організації та середовище, які в майбутньому стануть стратегічною платформою розвитку організації. Необхідним є створення умов для розвитку та накопичення необхідних стратегічних знань. Аналіз стану стратегічних знань підприємства являє собою процес узагальнення та визначення ефективності набутих знань. Це, своєю чергою, забезпечує конкурентні переваги організації. Ефективно використовувати знання в організації можливо за допомогою створення сценарію управління знаннями, який представляє собою сукупність методів, способів, засобів, за рахунок яких використання знань в організації сприяє досягненню його стратегічної мети.

Часто аналіз стану та управління знаннями помилково пов'язують з розвитком інформаційних технологій, наприклад з оптимізацією документообігу, зберіганням інформації і т. ін. Планування знання, створення організаційної культури, яка сприяє поширенню знань, а також капіталізації знань, приділяється недостатня увага. Управління знаннями вважається складним і багатоаспектним процесом, що включає в себе внутрішньоорганізаційні та зовнішні комунікації та охоплює всі стадії функціонування організації як складної економічної системи [6].

За думкою фахівців [6], управління знаннями в межах певної виробничої організації доцільно розглядати як бізнес-процес, результатом якого стає отримання прибутку. Коректним є отримання прибутку лише від тієї інформації, яка знаходиться у власності виробничої організації.

Основною метою управління знаннями є формування стратегічних конкурентних переваг організації.

Основою розвитку служить створення, залучення і використання нових знань. Для аналізу стану знань на підприємстві виділяють три області концентрації знання [6]:

1) *людський капітал*: кваліфікація, досвід, навички, знання та інтелект співробітників. До даної області також відносять такі якості, як лояльність, мотивація і вміння працювати в команді;

2) *внутрішній структурний капітал*: політика, культура компанії, внутрішні бізнес-процеси і можливості підприємства, які відмінні від інших і збільшують її цінність;

3) *зовнішній структурний капітал*: капітал зв'язків, наявний поза організації.

При розгляді ситуації, де розробка стратегії управління знаннями може допомогти бізнесу, експерти [1; 6] називають такі:

1) коли фахівці підприємства мають високий рівень знань і навичок, але ефективність роботи все ж недостатня (така ситуація може бути за автоматизації виробничих процесів, при якій знання використовуються ті ж самі та процес не потребує нових навичок, – якість таких знань зменшується);

2) на етапі початкової оцінки, коли має місце вибір стратегічних пріоритетів розвитку діяльності;

3) у ході внесення коректив у стратегію розвитку діяльності;

4) у ході оцінювання наявної інформаційної бази;

5) по закінченні реалізації бізнес-проекту;

6) у ході моніторингу стану системи управління знаннями виробничої організації;

7) у ході набуття конкурентних переваг і з метою підвищення ефективності виробничої діяльності.

Зважаючи на те, які особливості має виробнича організація, змінюється й структура системи управління її знаннями. Залежно від зміни стратегічних пріоритетів розвитку діяльності відбуваються зміни у структурі системи управління знаннями організації.

Система управління знаннями виробничої організації не може існувати виокремлено від інших систем, таких, як управління виробництвом, управління запасами, управління витратами, тощо. Усі вони взаємопов'язані та існують у нерозривному взаємозв'язку. Більше того, усі вони пронизані інформаційними потоками, які складають єдину сукупність та визначають структуру й специфіку системи управління інформацією. Будь-які зміни впливають на її склад, а, отже, потребують аналізу передумов та наслідків.

Такий аналіз дозволяє завчасно виявити слабкі місця у стратегічних знаннях підприємства та вжити необхідні заходи щодо усунення таких негативних явищ.

Дієвим інструментом визначення майбутнього стану будь-якої системи є складання прогнозу [7]. Слід пам'ятати, що доцільним є складання комплексного прогнозу, який би включав не лише перспективи отримання новітніх знань, але й орієнтири розвитку діяльності в цілому, з урахуванням кон'юнктури ринку та світових тенденцій щодо розвитку кожного виду економічної діяльності. У тому випадку, коли той чи інший проект передбачає значне покращення стану виробничої організації,

доцільною є перевірка його ефективності за критеріями, які б охоплювали всі сфери господарської діяльності.

Головним фактором, що впливає на ефективність аналізу та використання знань підприємством, є правильно організована система управління ними. Проте через певні проміжки часу, коли змінюється як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, необхідно вчасно коригувати процес управління знаннями, оскільки змінюється якість і необхідність тих чи інших знань у конкретній ситуації та в конкретний період діяльності підприємства. Тому управління стратегічними знаннями на підприємстві – це постійний процес, який враховує особливості мінливого зовнішнього середовища.

Узагальнення наявного досвіду управління знаннями виробничої організації не дає однозначної відповіді на запитання щодо вибору пріоритетних шляхів побудови системи управління знаннями. Кожен окремий випадок є унікальним та потребує індивідуального підходу. В окремих організаціях пріоритетною є система підготовки та перепідготовки кадрів, для інших організацій це може бути систематизація інформації, що отримана внаслідок реалізації бізнес-проектів. Не є винятком, коли пріоритетною стає передача накопичених знань, умінь та навичок у ході виробничого навчання, як це відзначається у статті [8]. Отже, можна стверджувати, що система управління знаннями є індивідуальною для кожної виробничої організації.

Проте наполягати на необхідності певного переліку конкретних знань для окремого суб'єкта господарювання на сьогодні не варто, оскільки кожне підприємство знаходиться на певному етапі життєвого циклу, і на кожному з них можуть знадобитися ті чи інші знання, у яких до цього не було потреби.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна стверджувати, що аналіз стану стратегічних знань на підприємстві є важливим етапом його ефективної діяльності. Процес аналізу, управління знаннями займає одну з ключових ролей у стратегічному забезпеченні діяльності підприємства. Знання підприємства накопичуються впродовж усього життєвого циклу за рахунок накопичених знань та досвіду всіх працівників, аналізу взаємозв'язку між працівниками, налагодження взаємовигідних, ефективних механізмів створення та передачі стратегічних знань. Такі накопичені знання складають інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічних знань підприємства, що в майбутньому може бути використано як дієвий механізм забезпечення конкурентних переваг. Процес дослідження стану стратегічних знань включає декілька аспектів, які відрізняються між собою способом структурування знань, ступенем деталізації інформації. Найчастіше використовують модель, яка складається з трьох компонентів: інфраструктура знань, культура знань та технологія знань. Застосування такої моделі дозволяє в більш повному обсязі провести аналіз та визначити слабкі місця у стратегічному забезпеченні знаннями та прийняти правильні рішення. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрусенко Т. Стратегия управления знаниями предприятия. *Корпоративные системы*. 2007. № 3. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str158.html>
2. Ефимов В. В. Управление знаниями: учеб. пособ. Ульяновск: УлГТУ, 2005. 111 с.
3. Клейнер Г. Б. Знания об управлении знаниями. *Вопросы экономики*. 2004. № 1. С. 151–155.
4. Коба Н. Питання впровадження управління знаннями та оцінки його економічної ефективності на підприємстві. *Економіст*. 2010. № 6. С. 10–14.
5. Легостаева Е. А., Шубина С. В. Роль стратегического анализа в процессе принятия управленческих решений. *Бизнес Информ*. 2010. № 1. С. 127–130.
6. Управление знаниями. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры/под ред. А. И. Уринцова. М.: Издательство Юрайт, 2015. 255 с.
7. Чугунов А. В. Системы индикаторов и мониторинг развития информационного общества и экономики знаний. *Вестник международных организаций : образование, наука, новая экономика*. 2007. № 4. С. 5–15.
8. Jennex M. E. Knowledge Management Systems. *International Journal of Knowledge Management*. 2003. No. 6. URL: http://www.setlab.net/?view=KMS_Jennex

REFERENCES

- Andrusenko, T. "Strategiya upravleniya znaniyami predpriyatiya" [The knowledge management strategy of the enterprise]. *Korporativnye sistemy*. <http://www.management.com.ua/strategy/str158.html>
- Chugunov, A. V. "Sistemy indikatorov i monitoring razvitiya informatsionnogo obshchestva i ekonomiki znaniy" [System of indicators and monitoring of information society development and knowledge economy]. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy : obrazovaniye, nauka, novaya ekonomika*, no. 4 (2007): 5-15.
- Jennex, M. E. "Knowledge Management Systems". *International Journal of Knowledge Management*. http://www.setlab.net/?view=KMS_Jennex
- Koba, N. "Pytannia vprovadzhennia upravlinnia znanniyami ta otsinky yoho ekonomichnoi efektyvnosti na pidpriemstvi" [Issues of implementing knowledge management and evaluation of its economic efficiency at the enterprise]. *Ekonomist*, no. 6 (2010): 10-14.
- Kleyner, G. B. "Znaniya ob upravlenii znaniyami" [Knowledge about knowledge management]. *Voprosy ekonomiki*, no. 1 (2004): 151-155.
- Lehostayeva, E. A., and Shubina, S. V. "Rol strategicheskogo analiza v protsesse prinyatiya upravlencheskikh resheniy" [The role of strategic analysis in the process of managerial decision-making]. *Biznes Inform*, no. 1 (2010): 127-130.
- Upravleniye znaniyami. *Teoriya i praktika* [Knowledge management. Theory and practice]. Moscow: Yurayt, 2015.
- Yefimov, V. V. *Upravleniye znaniyami* [Knowledge management]. Ulyanovsk: UIGTU, 2005.