

## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ У МАЛОМУ І СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

©2019 СИТНИК Н. І.

УДК 658.5

## Ситник Н. І. Особливості менеджменту знань у малому і середньому бізнесі

У статті розглядаються особливості менеджменту знань (МЗ) у секторі малого і середнього підприємництва (МСП). Менеджмент знань – це управління процесами, що дозволяють створювати, передавати, накопичувати та використовувати знання організації. Використання менеджменту знань відкриває для МСП важливі переваги в розвитку бізнесу. Ідентифіковано чотири групи характеристик МСП, які відрізняють їх від великих компаній і визначають особливості використання МЗ в секторі МСП, а саме: організаційні, економічні, соціальні та специфіка бізнесу компанії. Впровадження і використання МЗ залежить від специфіки бізнесу компанії. Порівняння МСП традиційних галузей та високотехнологічних МСП показало, що специфіка бізнесу визначає потреби компаній у МЗ, усвідомлення значущості знанневих ресурсів для бізнесу, доступність інформаційно-комунікативних технологій, підготовленість працівників до використання систем МЗ, інтенсивність використання ІТ-інструментів і конкретних практик менеджменту знань.

**Ключові слова:** менеджмент знань, організаційні знання, малі і середні підприємства, великі підприємства, інструменти менеджменту знань, практики менеджменту знань.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

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

**E-mail:** Natalia\_Sytnik@ukr.net

УДК 658.5

UDC 658.5

## Сытник Н. И. Особенности менеджмента знаний в малом и среднем бизнесе

## Sytnik N. I. The Features of Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises

В статье рассматриваются особенности менеджмента знаний (МЗ) в секторе малого и среднего предпринимательства (МСП). Менеджмент знаний – это управление процессами, позволяющее создавать, передавать, накапливать и использовать знания организации. Использование менеджмента знаний открывает для МСП важные преимущества для развития бизнеса. Идентифицированы четыре группы характеристик МСП, которые отличают их от крупных компаний и определяют особенности использования МЗ в секторе МСП, а именно: организационные, экономические, социальные и специфика бизнеса компании. Внедрение и использование МЗ зависит от специфики бизнеса компаний. Сравнение МСП традиционных отраслей и высокотехнологичных МСП показало, что специфика бизнеса определяет потребности компаний в МЗ, осознание значимости знанневых ресурсов для бизнеса, доступность информационно-коммуникативных технологий, подготовленность работников к использованию систем МЗ, интенсивность использования ИТ-инструментов и конкретных практик менеджмента знаний.

The article considers features of knowledge management (KM) in the sector of small and medium-sized enterprises (SME). Knowledge management is a processes management that allows to create, transfer, accumulate and use the organization's knowledge. The use of knowledge management leads to important benefits for SMEs in business development. Four groups of characteristics of SMEs that distinguish them from large companies and define the features of use of KM in the SME sector have been identified as follows: organizational, economic, social and specificity of the company's business. The introduction and use of KM depends on the specifics of the company's business. Comparison of SMEs in traditional industries and the high-tech SMEs showed that the specificity of business determines the needs of companies in KM, awareness of the importance of knowledge resources for business, availability of information and communication technologies, preparedness of employees for use of the KM systems, intensity of use of IT-instruments and specific practices of knowledge management.

**Ключевые слова:** менеджмент знаний, организационные знания, малые и средние предприятия, крупные предприятия, инструменты менеджмента знаний, практики менеджмента знаний.

**Keywords:** knowledge management, organizational knowledge, small and medium-sized enterprises, large enterprises, knowledge management instruments, knowledge management practices.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 17.

**Tbl.:** 1. **Bibl.:** 17.

**Сытник Наталія Іванівна** – кандидат біологічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**Sytnik Natalia I.** – Candidate of Sciences (Biology), Associate Professor of the Department of Management, National Technical University of Ukraine (Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute) (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** Natalia\_Sytnik@ukr.net

**E-mail:** Natalia\_Sytnik@ukr.net

У час високих технологій та інтелектуалізації економіки серед науковців і практиків зростає усвідомлення значущості менеджменту знань (далі – МЗ) як чинника конкурентоспроможності, інновацій та сталого соціально-економічного розвитку.

Концепція МЗ виникла, перш за все, як відповідь на нагальну потребу підвищення ефективності управління знанневими ресурсами великих міжнародних компаній. Через значну кількість працюючих і географічну віддаленість підрозділів такі компанії часто стикалися з проблемами управління організа-

ційними знаннями на всіх етапах їх життєвого циклу: генерування, передача, збереження та застосування. Необхідність зняття бар'єрів для обміну та кращого використання організаційних знань стала поштовхом до бурхливого розвитку МЗ як окремої дисципліни. Наразі лівова частка досліджень з МЗ, виконаних протягом останнього десятиліття, орієнтовані саме на великі підприємства. Як приклад можна навести роботи Т. Орлової [1], І. Беккера-Фернандез (I. Becerra-Fernandez) [2], Ф. Юріарта (F. Uriarte) [3], П. Ламбе (P. Lambe) [4], Дж. Харрінгтона [5] та ін.

Переваги використання МЗ у малому і середньому підприємстві (далі – МСП) не такі очевидні й тому довго залишалися поза увагою дослідників. Наукові роботи, присвячені проблематиці МЗ у МСП, в англійській літературі є відносно нечисленними, хоча їх кількість постійно збільшується. Зокрема, визначено переваги МЗ у компаніях сектора МСП [6], фактори, що впливають на ефективність МЗ [7], критерії оцінки ефективності МЗ [8], економічні, соціальні, організаційні наслідки впровадження МЗ у МСП [6]. У вітчизняній літературі дослідження, присвячені тематиці МЗ в секторі МСП, фактично відсутні.

Загальноприйнятою є думка, що МСП не є зменшеними копіями великих компаній, і тому механічне перенесення практики застосування МЗ у великих компаніях на МСП не є коректним. З іншого боку, залишається нез'ясованим, у чому саме полягають особливості МЗ у секторі МСП. З цих міркувань дослідження в цьому напрямі є актуальними.

*Мета* статті полягає в тому, щоб: 1) виявити особливості МЗ у секторі МСП порівняно з великими компаніями; 2) виявити відмінності в підходах до застосування МЗ між традиційними та високотехнологічними МСП.

**С**ектор МСП є домінуючим за чисельністю у структурі підприємств України. За даними Державної служби статистики України, станом на 01.01.2016 р. у країні налічувалось 327 814 малих підприємств (95,5% від загальної кількості), середніх – 15 203 (або 4,3%), великих – 423 (0,1%). Сектор МСП забезпечує 63% загального обсягу реалізації продукції, в ньому зайнято 79% усіх найманих працівників, що є вищими показниками, ніж у сусідніх Польщі, Словаччині та Німеччині [9].

Міністерство економічного розвитку розробило стратегію розвитку МСП в Україні на період 2017–2020 рр., визначивши її основною метою створення сприятливих умов для відкриття, ведення та зростання бізнесу та розкриття потенціалу сектора МСП [9, с. 20].

Для досягнення цієї мети було сформульовано шість стратегічних цілей:

1. Удосконалення нормативно-правового, інституційного та операційного середовища для МСП.
2. Покращення доступу МСП до фінансування.
3. Спрощення податкового адміністрування для МСП.
4. Популяризація підприємницької культури та розвиток конкурентоспроможного людського капіталу й підприємницьких навичок.
5. Сприяння експортній діяльності МСП / Інтернаціоналізація МСП у контексті угод про асоціацію та зону вільної торгівлі.
6. Підсилення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу МСП [9, с. 21].

Найбільш очевидним є зв'язок впровадження МЗ з реалізацією четвертої та шостої цілей програми (розвиток конкурентоспроможного людського капіталу та інноваційного потенціалу МСП), оскільки зростання експертизи та фахової обізнаності працівників МСП, вміння управляти організаційними знаннями ресурсами може пришвидшити їх досягнення.

**Н**аразі під терміном МЗ розуміють систематичне управління процесами, що забезпечують ідентифікацію, створення, накопичення, передачу та використання цінних індивідуальних і колективних знанневих ресурсів в інтересах задіяних сторін [10]. У широкому сенсі менеджмент організаційного знання розглядається як управління контекстом і умовами, за яких знання може бути створене, усупільнене і використане для досягнення організаційних цілей [11].

Застосування МЗ надає певні переваги як великим компаніям, так і компаніям сектора МСП. У масштабному міжнародному дослідженні, проведеному KPMG, представники великих компаній відзначили важливу потенційну роль МЗ у досягненні специфічних організаційних цілей. Зокрема, за оцінками респондентів, МЗ визначений як «дуже важливий» чи «важливий» для підвищення конкурентоспроможності компанії (79% опитаних), маркетингу продукції (75%), кращого розуміння клієнтів (72%), розвитку інновацій (64%), зростання доходів і прибутку (63%), розвитку працівників (57%) [12].

Аналогічні дослідження сектора МСП показали, що впровадження тих чи інших заходів МЗ позитивно впливає на результати операційної діяльності. Зокрема, спостерігалось зростання обсягу продажів і продуктивності праці, покращення організаційних процесів, зростання задоволеності клієнтів [6], зростання рівня інноваційності та креативності працівників [7], покращення зовнішніх зв'язків з ринком [13].

Хоча результати впровадження заходів МЗ у великих компаніях та МСП подібні, МСП відрізняються від великих компаній своїми потребами щодо управління знаннями ресурсами, а отже, і ставленням до МЗ, стратегією, механізмами, процесами та інструментами МЗ. Для МСП причини впровадження МЗ є більш специфічними, ніж для великих компаній. Серед них можна виокремити такі:

- ✦ необхідність краще знати свого клієнта, щоб зрозуміти його потреби;
- ✦ знання технологій і ринкового середовища для розвитку нових продуктів;
- ✦ необхідність покращення внутрішніх процесів для досягнення більшої ефективності;
- ✦ потреба в реструктуризації, що виникає при зростанні МСП і появі нових функцій та напрямів діяльності;
- ✦ забезпечення спадковості в передачі знань при оновленні персоналу компанії.

Наразі доцільно диференціювати чотири групи характеристик МСП, які відрізняють їх від великих компаній і визначають особливості впровадження та застосування МЗ у секторі МСП, а саме: організаційні, економічні, соціальні та специфіка бізнесу компанії. Нижче наводиться опис цих характеристик та їхній зв'язок з особливостями побудови систем МЗ у МСП.

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МСП

Через невелику кількість працюючих МСП відрізняються неформальним стилем управління та пласкою організаційною структурою. Для МСП характерне централізоване прийняття рішень: менеджер (або власник) приймають важливі управлінські рішення одноосібно, делегування повноважень не є нагальною потребою. Відповідно і рішення щодо впровадження МЗ ухвалюються централізовано, тому в МСП ментальні моделі їх керівників значною мірою формують ставлення цих компаній до управління знаннями. Нерозуміння керівником переваг МЗ для компанії може повністю заблокувати процес впровадження систем МЗ.

Зазвичай МСП не мають довгострокової стратегії розвитку й орієнтовані на виконання поточних операційних завдань. Це стосується і їхнього ставлення до стратегії МЗ. На відміну від великих компаній більшість МСП не мають формально сформульованої стратегії МЗ і схильні використовувати МЗ на операційному рівні – у вигляді окремих процедур чи інструментів. Для порівняння, за даними КРМГ 64% великих компаній мають стратегію МЗ, 34% мають програму МЗ і 28% знаходяться на етапі її впровадження [12].

МСП властиве неформальне ставлення до знань працівників: знання створюються, передаються, обмінюються та зберігаються ситуативно; організація не докладає систематизованих зусиль для трансформації таситних знань окремих працівників в експліцитні, доступні для зберігання та архівації, оскільки збереження та архівація знань працівників не є для них прерогативою. Часто власник бізнесу чи менеджер є головним носієм і репозитарієм знань, забезпечуючи навчання та спадкоємність знань при оновленні персоналу. Інтерналізація знань новими працівниками відбувається через «гуманістичні методи» – наставництво, менторство чи коучинг, які не вимагають застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій [14].

Не останню роль у сприйнятливості до МЗ відіграє попередній досвід компанії. МСП, що активно працюють з великими масивами інформації і мають позитивний досвід використання менеджменту інформації, демонструють більшу готовність до впровадження МЗ як наступного кроку в управлінні знаннями ресурсами компанії [15].

### ЕКОНОМІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МСП

Компаніям цього сектора бракує фінансових, часових і людських ресурсів для впровадження заходів з МЗ. Висока ціна помилки при невдалому розподілі та використанні ресурсів може мати фатальні наслідки для існування МСП, тоді як великі компанії в цьому відношенні мають більший «запас міцності». Відповідно впровадження дорогих систем МЗ у МСП має бути ретельно обґрунтованим і економічно виправданим.

МСП починають діяти, лише коли мають переконливі докази щодо корисності систем МЗ або загрози від його невпровадження. При цьому вони схильні більше покладатися на традиційні інструменти МЗ (перевірені практикою і відносно недорогі), ніж на сучасніші, а також адаптувати власні процедури ведення бізнесу під вимоги МЗ.

Брак фінансових ресурсів негативно впливає і на інші аспекти МЗ, зокрема на етапі їх поповнення: обмежує можливості для навчання персоналу поза робочим місцем, утримання власних і залучення нових фахівців, що володіють високим рівнем експертизи. МСП складно на рівних конкурувати з великими компаніями за таланти.

### СОЦІАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МСП

МСП є більш соціальними, неформальними організаціями порівняно з великими компаніями. Мінімальна організаційна ієрархія сприяє швидким і ефективним комунікаціям. Знання передаються при особистому спілкуванні в результаті процесу соціалізації, який вважається найбільш характерним для МСП [14]. У контексті МЗ це означає, що знання працівників МСП перебувають переважно в таситній формі й не документуються належним чином. У разі звільнення ключових фахівців це може призвести до втрати цінних організаційних знань.

Соціалізація сприяє створенню загального знання МСП, що являє собою загальноприйняті норми і правила роботи, які інтуїтивно розуміються членами організації, базується на спільному досвіді, а тому служить основою для формування спільних ментальних моделей. Загальне знання є ендемічним для кожної організації та забезпечує її цілісність [2]. У роботі [14] відзначено, що МСП характеризуються високим рівнем загального знання, тоді як у великих компаніях воно, в силу розгалуженості бізнесу та ускладнених комунікацій між департаментами, може бути розмитим чи фрагментованим. Тому великим компаніям доводиться докладати більше зусиль для його збереження і розповсюдження.

Неформальність комунікацій між працівниками МСП, з одного боку, сприяє вільному обміну знаннями між працівниками, пришвидшуючи процес навчання на робочому місці, а тому є важливим для підвищення конкурентоспроможності МСП. З іншо-

го боку, доступність організаційних знань може перетворитися на загрозу для конкурентоспроможності через витік конфіденційної інформації [15].

### СПЕЦИФІКА БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ

Значення МЗ зростає для компаній, структури яких, в силу специфіки бізнесу, географічно розташовані в різних локаціях, а накопичення, зберігання та обмін важливими знаннями ускладнене і тому вимагає спеціальних зусиль для організації й управління цими процесами [16].

Прийнято вважати, що відмінності МЗ у МСП і великих компаніях пов'язані, головним чином, із різною кількістю працюючих. Однак не можна ігнорувати значну неоднорідність МСП за видами діяльності. Специфіка бізнесу МСП може бути важливим фактором, що визначає потреби компаній у МЗ, усвідомлення значущості знанневих ресурсів для бізнесу, доступність інформаційно-комунікативних технологій та підготовленість працівників до використання систем МЗ.

Для високотехнологічних МСП, в яких знання та інформація є головними продуктами діяльності (ІТ, інжинірингові, консалтингові та аудиторські компанії, стартапи), необхідність впровадження МЗ є більш очевидною, ніж у тих, що працюють у сфері торгівлі, послуг чи промислового виробництва. Високотехнологічні МСП, щоб на рівних конкурувати з великими компаніями, мають мобілізувати всі важелі підвищення конкурентоспроможності, включаючи і МЗ, а тому більш мотивовані до їх впровадження.

Наразі в академічній літературі не так багато емпіричних досліджень, які дозволяють порівняти стан розвитку МЗ у традиційних (зайнятих у сфері торгівлі, громадського харчування, послуг, перевезень і т. п.) і високотехнологічних МСП. Серед них заслуговують на увагу роботи [14; 17].

Основу дослідження [14] становили 25 компаній МСП, серед яких 84% належали до традиційних галузей – заклади харчування, побутові та охоронні послуги. Узагальнюючи результати даного дослідження, як характерні риси традиційних МСП можна визначити такі:

- ✦ *Використання зовнішніх джерел інформації.* Наприклад, МСП, у силу обмеженості ресурсів, не можуть собі дозволити масштабні маркетингові дослідження, тому важливу ринкову інформацію вони знаходять у зовнішніх джерелах, використовуючи її для визначення перспектив власного розвитку.
- ✦ *Локальна спрямованість бізнесу.* Тісні комунікації з місцевою громадою є запорукою успішного бізнесу для багатьох МСП. Такі комунікації важливі для: 1) формування лояльного контингенту клієнтів та постачальників; 2) отримання інформації, що може вплинути на операційні плани діяльності

компанії; 3) формування позитивного бізнес-іміджу компанії; 4) залучення нових клієнтів і розширення клієнтської бази; 5) пошуку нового персоналу.

- ✦ *Заходи МЗ орієнтовані на взаємодію «людина – людина», тоді як потреба у взаємодії «людина – машина» залишається незначною.* ІТ-технології, що становлять основу систем МЗ у великих компаніях, не знаходять використання у МСП не стільки через високу вартість, скільки через відсутність (або неусвідомлення) потреби в них.

На відміну від традиційних високотехнологічних МСП широко застосовують сучасні інформаційні технології, які є важливим компонентом інфраструктурного забезпечення МЗ.

**Е**мпіричне дослідження 61 високотехнологічного МСП (космонавтика, автобудування, ІТ, інжиніринг, R&D, бізнес-консультування) показало, що понад 50% з них на постійній основі використовують електронну пошту, системи менеджменту документів, аудіо/відео конференції, хмарні розрахунки, ERP-системи, бази даних. Водночас менш поширеними виявилися найсучасніші ІТ-інструменти (подкастинг, відеокастинг, data mining, соціальні медіа, меш-ап, синдикатні системи, колаборативне фільтрування, системи краудсорсингу), навіть якщо вони були дешевшими та простішими у використанні. У роботі також аналізувалася поширеність практик МЗ (тобто специфічних методів і прийомів, що підтримують організаційні процеси створення, зберігання і передачі знань у компаніях) серед високотехнологічних МСП. Було встановлено, що понад 60% з них звертаються до таких практик з МЗ, як рішення проблем, мозковий штурм, робочі групи, навчання дією, збори, карти процесів, аналіз досвіду, коучинг, менторство, карти знань, бенчмаркінг, аналіз кращого досвіду та ротация персоналу. При цьому МСП надають перевагу універсальним практикам, які не є специфічними для МЗ (рішення проблем, навчання дією, збори колективу, робочі групи), значно рідше звертаючись до практик, що орієнтовані виключно на МЗ (інтерв'ю для виявлення знань, моделювання знань, кафе знань, співтовариства практиків та фільтрування знань) [17].

Відмінності між традиційними та високотехнологічними МСП узагальнено в *табл. 1*.

### ВИСНОВКИ

МСП не слід розглядати як зменшені копії великих компаній, і механічне перенесення практики застосування МЗ у великих компаніях на МСП не є коректним. Існують вагомі докази того, що МСП отримують важливі переваги в розвитку бізнесу, коли звертаються до управління організаційними знаннями. МСП відрізняються за своїми потребами

## Відмінності між традиційними та високотехнологічними МСП

Характеристика	Традиційні МСП	Високотехнологічні МСП
<b>Особливості бізнес діяльності</b>		
Продукт діяльності	Знання та інформація не є головними продуктами діяльності. В операційній діяльності покладаються на зовнішні джерела знань	Знання та інформація є головними продуктами діяльності. Орієнтовані на створення нового знання
Рівень інноваційності	Зазвичай невисокий	Високий
Рівень конкуренції	Не конкурують з великими компаніями	Конкурують в великими компаніями
Масштаб діяльності	Локальний/Регіональний	Національний / Глобальний
<b>Впровадження і використання МЗ</b>		
Потреби у МЗ	Неусвідомлені	Усвідомлені
Підготовленість персоналу до використання систем МЗ	Зазвичай незначна	Висока
Доступність засобів ІТ	Обмежена	Висока
Використання ІТ-інструментів МЗ	Використання ІТ-інструментів МЗ обмежене	Використовують широкий арсенал ІТ-інструментів для обміну, систематизації, каталогізації та збереження знань
Використання практик МЗ	Застосовують обмежений набір практик, що орієнтовані на підтримку процесу соціалізації. Інтерналізація знань відбувається через наставництво, передачу особистого досвіду від більш досвідчених до молодих працівників	Застосовують широкий набір практик МЗ, хоча віддають перевагу універсальним

Джерело: авторська розробка.

щодо управління знанневими ресурсами, ставленням до МЗ, стратегією, механізмами, процесами та інструментами МЗ. У дослідженні ідентифіковано чотири групи характеристик МСП, які відрізняють їх від великих компаній і визначають особливості використання МЗ у секторі МСП, а саме: організаційні, економічні, соціальні та специфіка бізнесу компанії.

Впровадження і використання МЗ залежить від специфіки бізнесу компанії. Порівняння МСП, що працюють у традиційних галузях, з високотехнологічними МСП показало, що специфіка бізнесу МСП визначає потреби компаній у МЗ, усвідомлення значущості знанневих ресурсів для бізнесу, доступність інформаційно-комунікативних технологій, підготовленість працівників до використання систем МЗ, інтенсивність використання ІТ-інструментів МЗ і конкретних практик МЗ.

Наразі в науковій літературі, особливо у вітчизняній, бракує емпіричних досліджень стосовно стану МЗ у МСП різних галузей. Такі дослідження сприятимуть кращому розумінню даної проблематики і створенню інструментарію МЗ, що більшою мірою відповідає потребам МСП, ніж існуючий. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Орлова Т., Гапоненко А. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М. : Эксмо, 2008. 550 с.

2. Becerra-Fernandez I., Sabherwal R. Knowledge Management: Systems and Processes. New York : Armonk; London : M. E. Sharpe, 2010. 382 p.

3. Uriarte F. Introduction to Knowledge Management. Jakarta : ASEAN Foundation, 2008. 165 p.

4. Lambe P. Why KM is Hard to Do: Infrastructure, KM and Implementing Change. URL: [http://www.greenchameleon.com/uploads/Why\\_KM\\_is\\_hard\\_to\\_do.pdf](http://www.greenchameleon.com/uploads/Why_KM_is_hard_to_do.pdf)

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

6. Edvardsson I. R., Durst S. The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 81. P. 351–354.

7. Soon T. T., Zainol F. A. Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: Evidence from Malaysian Enterprises. *Asian Social Science*. 2011. Vol. 7. Issue 8. P. 186–192.

8. Choy C. S., Yew W. K., Lin B. Criteria for Measuring KM Performance Outcomes in Organizations. *Industrial Management and Data Systems*. 2006. Vol. 106. Issue 7. P. 917–936.

9. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) в Україні. Проект програми. Мінекономрозвитку України від 17 листопада 2016 р.

10. Glossary: Knowledge Management and Sharing / United Nations Industrial Development Organization. 2012.

11. Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. O. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York : Oxford University Press, 2000. 304 p.

12. KPMG Consulting. Knowledge Management Research Report 2000. Annapolis. London : KPMG Consulting. URL: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/kpmg\\_km\\_research\\_report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/kpmg_km_research_report_2000.pdf)

13. Migdady M. Knowledge Management Enablers and Outcomes in the Small and Medium-Sized Enterprises. *Industrial Management and Data Systems*. 2009. Vol. 109. Issue 6. P. 840–858.

14. Desouza K. C., Awazu Y. Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities. *Journal of Knowledge Management*. 2006. Vol. 10. No. 1. P. 32–43.

15. Sparrow J. Knowledge Management in Small Firms. *Knowledge and Process Management*. 2001. Vol. 8. No. 1. P. 3–16.

16. Skyrme D. J. The Evolution of Knowledge Management. URL: <http://www.skyrme.com/kmbasics/evolution.htm>

17. Cerchione R., Esposito E. Using Knowledge Management Systems: A Taxonomy Of SME Strategies. *International Journal of Information Management*. 2017. Vol. 37. Issue 1. P. 1551–1562.

## REFERENCES

Becerra-Fernandez, I., and Sabherwal, R. *Knowledge Management: Systems and Processes*. New York : Armonk; London : M. E. Sharpe, 2010.

Cerchione, R., and Esposito, E. "Using Knowledge Management Systems: A Taxonomy Of SME Strategies". *International Journal of Information Management*, vol. 37, no. 1 (2017): 1551-1562.

Choy, C. S., Yew, W. K., and Lin, B. "Criteria for Measuring KM Performance Outcomes in Organizations". *Industrial Management and Data Systems*, vol. 106, no. 7 (2006): 917-936.

Desouza, K. C., and Awazu, Y. "Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities". *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, no. 1 (2006): 32-43.

Edvardsson, I. R., and Durst, S. "The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 81 (2013): 351-354.

*Glossary: Knowledge Management and Sharing*. United Nations Industrial Development Organization, 2012.

Kharrington, Dzh., and Voul, V. *Sovershenstvo upravleniya znaniyami* [Knowledge management excellence]. Moscow: RIA Standarty i kachestvo, 2008.

"KPMG Consulting. Knowledge Management Research Report 2000. Annapolis. London : KPMG Consulting". [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/kpmg\\_km\\_research\\_report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/kpmg_km_research_report_2000.pdf)

Lambe, P. "Why KM is Hard to Do: Infrastructure, KM and Implementing Change". [http://www.greenchameleon.com/uploads/Why\\_KM\\_is\\_hard\\_to\\_do.pdf](http://www.greenchameleon.com/uploads/Why_KM_is_hard_to_do.pdf)

Migdady, M. "Knowledge Management Enablers and Outcomes in the Small and Medium-Sized Enterprises". *Industrial Management and Data Systems*, vol. 109, no. 6 (2009): 840-858.

Orlova, T., and Gaponenko, A. *Upravleniye znaniyami. Kak prevratit znaniya v kapital* [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]. Moscow: Eksmo, 2008.

*Stratehiia rozvytku maloho i serednyoho pidpriemnytstva (MSP) v Ukraini. Proekt prohramy* [Small and Medium Enterprise Development (SME) Strategy in Ukraine. Project program]. Minekonomrozvytku Ukrainy, November 17, 2016.

Skyrme, D. J. "The Evolution of Knowledge Management". <http://www.skyrme.com/kmbasics/evolution.htm>

Soon, T. T., and Zainol, F. A. "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: Evidence from Malaysian Enterprises". *Asian Social Science*, vol. 7, no. 8 (2011): 186-192.

Sparrow, J. "Knowledge Management in Small Firms". *Knowledge and Process Management*, vol. 8, no. 1 (2001): 3-16.

Uriarte, F. *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.

Von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I. O. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press, 2000.