

“Conceptual framework of implementing knowledge management system in business organizations”

AUTHORS

Olena Oliinyk 

ARTICLE INFO

Olena Oliinyk (2021). Conceptual framework of implementing knowledge management system in business organizations. *Social and labour relations: theory and practice*, 11(2), 1-9. doi:[10.21511/slntp.11\(2\).2021.01](https://doi.org/10.21511/slntp.11(2).2021.01)

DOI

[http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11\(2\).2021.01](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11(2).2021.01)

RELEASED ON

Wednesday, 11 May 2022

RECEIVED ON

Wednesday, 08 December 2021

ACCEPTED ON

Sunday, 26 December 2021

LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

JOURNAL

"Social and labour relations: theory and practice"

ISSN PRINT

2410-4752

ISSN ONLINE

2415-3389

PUBLISHER

LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”

FOUNDER

State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

19



NUMBER OF FIGURES

1



NUMBER OF TABLES

1

© The author(s) 2022. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine

www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational
Establishment "Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1,
Kyiv, 03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 8th of December, 2021

Accepted on: 26th of December, 2021

Published on: 11th of May, 2022

© Olena Oliinyk, 2022

Olena Oliinyk, Ph.D (Economics),
Associate Professor, National
University of Water Management and
Environmental Engineering,
Ukraine.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Olena Oliinyk (Ukraine)

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF IMPLEMENTING KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract

Knowledge management is especially relevant for modern organizations because how a business receives, disseminates, and uses knowledge is a determining condition for its ability to successfully develop and compete in a knowledge-based economy.

The purpose of the study is to develop conceptual foundations for the implementation of knowledge management system to achieve sustainable competitiveness of the organization. The following methods were used in the research process: analysis, synthesis, theoretical generalization - in the process of research of theoretical and methodological developments of domestic and foreign scientists on the definition of "knowledge management system"; comparative analysis - in the study of differences in scientific approaches to the principles of knowledge management; systems analysis - in the development of conceptual foundations for the implementation of knowledge management system. The study resulted in the development of conceptual foundations for the implementation of knowledge management system, which defines the purpose, strategic and tactical goals, general and specific principles, functions, bodies and tools of management, expected results. One of the most important elements of the conceptual framework for implementing a knowledge management system is the choice of management tools, which should be based on the priority functions of knowledge management based on assessing the current state and available opportunities for further development of the organization. A feature of the developed conceptual framework is the knowledge management tools, the list of which contains traditional and innovative methods of working with knowledge. Modern software and online platforms for knowledge management are offered, the most popular of which are Bit.ai, Document360, Tetra, TallyFox Tallium, ProProfs, Zendesk, Helpjuice.

Keywords

knowledge, knowledge management, knowledge management system, learning technologies, knowledge base, online platforms, corporate culture

JEL Classification

M10, M15, M51

О. О. Олійник (Україна)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація

Управління знаннями набуває особливої актуальності для сучасних організацій, адже те, як бізнес отримує, поширює та використовує знання є визначальною умовою в його здатності успішно розвиватись та конкурувати в умовах розбудови економіки знань. Метою дослідження є розробка концептуальних засад впровадження системи управління знаннями задля досягнення стійкої конкурентоспроможності організації. В процесі проведення дослідження було використано такі методи: аналіз, синтез, теоретичне узагальнення – в процесі дослідження теоретико-методологічних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених щодо дефініції «система управління знаннями»; порівняльний аналіз – у дослідженні відмінностей наукових підходів до принципів управління знаннями; системний аналіз – при розробці концептуальних засад впровадження системи управління знаннями. Результатом дослідження стали розроблені концептуальні засади впровадження системи управління знаннями, в яких визначено мету, стратегічні та тактичні цілі, загальні та спеціальні принципи, функції, органи та інструменти управління, очікувані результати. Одним з найважливіших елементів концептуальних засад впровадження системи управління знаннями є вибір інструментів управління, який повинен здійснюватися за пріоритетними функціями управління знаннями на основі оцінювання поточного стану та наявних можливостей щодо подальшого розвитку організації. Особливістю розроблених концептуальних засад є інструменти управління знаннями, перелік яких містить традиційні та інноваційні методи роботи зі знаннями. Запропоновано до використання сучасне програмне забезпечення та онлайн платформи для управління знаннями, найпопулярнішими з яких є Bit.ai, Document360, Tetra, TallyFox Tallium, ProProfs, Zendesk, Helpjuice.

Ключові слова

знання, управління знаннями, система управління знаннями, технології навчання, база знань, онлайн платформи, корпоративна культура

Класифікація JEL

M10, M15, M51

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку суспільства знання є найбільш динамічною силою, яка дозволяє забезпечити еволюцію. В умовах революції інформації саме знання є тією компетенцією, яка здатна сформувати конкурентну перевагу на особистісному, мікро-, макро- та міжнародному рівнях. Особливої актуальності знання набувають для організацій, оскільки впливають на успішний розвиток, посилення конкурентоспроможності, забезпечення стійкості бізнес-процесів. Відтак, однією з сучасних тенденцій корпоративного менеджменту є інтеграція управління знаннями в щоденну бізнес-практику, оскільки при правильному застосуванні управління знаннями є вигідною інвестицією, яка сприятиме ефективності, інноваціям та досягненню високих конкурентних показників. В цьому аспекті особливої уваги потребує розробка механізму впровадження системи управління знаннями, що є необхідним драйвером стійкого економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності організації.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Проблематика дослідження системи управління знаннями привертає все більшу увагу вітчизняних та зарубіжних науковців. Аналізуючи наукові джерела в царині становлення та розвитку цієї концепції можна констатувати широту поглядів до розуміння системи управління знаннями, визначення її рівнів та принципів, функцій та компонентів, методів та технологій реалізації. Різномірність результатів наукових досліджень зумовлено комплексністю та багатоаспектністю цього поняття, що відображається у підходах до формування механізмів управління знаннями організації.

Прадана та ін. визначають систему управління знаннями як інформаційну систему, яка застосовується для управління знаннями організації шляхом підтримки та покращення організаційного процесу створення, зберігання/вилучення, передачі та застосування знань [12]. Головною метою такої системи є сприяння обміну та інтеграції знань. Вона націлена на виконання багатьох функцій, включаючи зберігання, вилучення, обчислення, захоплення та використання знань на всіх рівнях управління організацією [1]. Маналу та ін. зазначають, що практика впровадження системи управління знаннями є довготривалим процесом, який поєднує різноманітні технології менеджменту, людські ресурси, інформаційні технології та комунікації. Взаємодія цих елементів становить основну цінність в обміні інформацією, знаннями та досвідом задля досягнення ефективного управління знаннями [15].

Ілляшенко та Шипуліна пропонують розглядати організаційно-економічний механізм управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку, визначають місце механізму управління знаннями в структурі управління Web-системою організації [5]. Розроблена концептуальна модель орієнтована на отримання і комерціалізацію необхідних даних задля створення певних об'єктів інтелектуальної власності, інноваційної продукції або технологій їх виготовлення, корпоративних методів та інструментів управління з акцентом на забезпечення умов стійкого інноваційного зростання в межах концепції інноваційного випередження. Орієнтація на інноваційність господарської діяльності обмежує сферу застосування даного механізму, оскільки згідно даних Державної служби статистики України тільки 14.9% промислових підприємств України в 2020 році впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), а частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств становила лише 1.9%. Варто відмітити також різке зменшення останнього показника за останні двадцять років (9.4% в 2000 р.) [17].

Рот-Серов в організаційно-економічному механізмі управління знаннями акцентує увагу на промислових підприємствах та пропонує адаптовувати даний механізм залежно від особливостей діяльності підприємства, його організаційної структури, стратегічних та тактичних цілей діяльності [13]. При цьому автор обмежується п'ятьма типами знань, що притаманні промислому підприємству: технологічні, продуктові, кадрові, управлінські, ринкові.

Поляков визначає основні елементи механізму управління знаннями в міжнародних компаніях, за якого система управління знаннями об'єднує інституціональний, процедурний, організаційний, людський, інформаційно-комунікаційний компоненти. При цьому науковець виокремлює специфічні принципи створення системи управління знаннями, притаманні міжнародним компаніям, до яких відносить орієнтація на глобальний простір дій та на міжнародні джерела отримання знань; адаптацію організаційної структури та персоналу компанії; поєднання різних підходів в управлінні знаннями в конкретних умовах; поєднання універсальних та спеціальних (до дочірніх підприємств, ринків, галузей знань) методик оцінки знань та ефективності їх використання [11].

В цьому аспекті варто відмітити широту принципів системи управління знаннями. Островська та інші [10] до їхнього складу відносять: досягнення стійких результатів, створення цінності для клієнтів, лідерство, управління процесами, прагнення персоналу до успіху, творчість та інновації, партнерство, економічна та соціальна відповідальність. Ілляшенко обмежує принципи трьома основними: відкритість, адаптивність, динамічність [5]. Рот-Серов [13] вважає необхідністю, аби механізм управління знаннями був побудований на засадах ефективності, системності, безперервності.

Водночас Новікова та ін. [8] значно розширюють список основних принципів управління знаннями за рахунок принципу науковості (передбачає побудову системи управління знаннями на основі використання всього спектру сучасних досягнень науки); принцип ситуативності (передбачає ухвалення управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуативних чинників); принцип системності (передбачає облік взаємодії і взаємозалежності всіх компонентів системи управління знаннями); принцип використання кількісних методів в управлінні знаннями; принцип розуміння та використання психологічних чинників (передбачає створення умов для найбільш повної реалізації особистого потенціалу кожного працівника організації та оптимізацію міжособистісних стосунків у колективі); принцип демократичного централізму (передбачає надання самостійності працівниками та відділам організації із збереженням за керівництвом функцій координації); принцип повноважень і відповідальності (кожен працівник повинен володіти повноваженнями, достатніми для того, щоб нести відповідальність за якісне виконання поставлених завдань).

Захарчин та ін. [19] зауважують, що ефективне використання організаційно-економічного механізму управління знаннями можливе тільки в умовах синтезу класичних функцій менеджменту, які перетворюються в конкретні функції управління знаннями. До останніх автори відносять модельне проектування з метою створення смарт-інновацій, організацію спільнот знань та спільнот практики, відповідних інтелектуально наповнених просторів. В межах таких активностей генеруються і примножуються нові знання. Особливе місце в такому механізмі відводиться культурологічному аспекту, оскільки можуть виникнути етичні питання, особливо за умов колективної роботи, які визначають рівень доброчесності і відповідальності всіх учасників цього процесу в поєднанні із рівнем свободи творчості.

Руденко обґрунтовує необхідність виокремлення явних та неявних знань в організації. При цьому ефективність управління ними потребує застосування різних методів управління. Так, до методів управління явними знаннями автор відносить навчання, обмін інформацією, інформаційні технології та системи тощо; до неявних – наставництво, корпоративну культуру, створення спільнот професіоналів тощо. Науковцем запропонована також власна модель управління знаннями, яка побудована на системно-процесному підході і передбачає послідовність та взаємодію таких процесів, як створення та розвитку людського потенціалу, організаційних процесів з формування та інформаційного забезпечення бази знань та бізнес процесів у конкурентному середовищі [14].

Будьярджо та ін. [2] вважають, що ефективність системи управління знаннями залежить від таких факторів, як якість системи, якість інформації/знань, сприйнята працівниками корисність, задоволення, довіра, намір продовжувати користуватись системою управління знаннями. При цьому ефективність системи управління знаннями представлена якістю системи та інформації чи знань, що в свою чергу впливає на сприйняття користувачами корисності від роботи з нею. Відтак стейкхолдери оцінюватимуть діяльність системи як продуктивну, якщо в ній є багато корисної та доступної для них інформації.

Незважаючи на значну кількість науково-методичних розробок в площині менеджменту знань, впровадження системи управління знаннями не набуло широкого практичного застосування на теренах бізнес-середовища в Україні. Відтак розробка механізму впровадження управління знаннями з метою забезпечення високої ефективності проектів та ініціатив з управління знаннями є актуальним науковим завданням.

2. УЗАГАЛЬНЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ

Управління знаннями – це не процес управління заради самих знань. Основною метою управління знаннями є створення системи з використанням різноманітних методів та інструментів для ефективного використання усєї сукупності явної та неявної інформації у відповідності до загальної бізнес-стратегії.

Стратегічний підхід до побудови системи управління знаннями передбачає збереження та продукування конкурентних переваг. Така система управління повинна сприяти створенню цінності через знання, забезпечити стійку конкурентоспроможність організації, використовуючи знання у стратегічний спосіб, який розгортається в тактичних цілях та оперативних діях.

Незалежно від виду діяльності організації та рівня імплементації системи управління знаннями в щоденну бізнес-практику, будь-які конкурентоспроможні знання можна розділити на три групи:

- 1) основні знання – це фундаментальний рівень знань, необхідний усім організаціям певної галузі; вони не формують конкурентну перевагу – це просто знання, необхідні для здатності бути активним у обраній сфері діяльності;
- 2) розширені знання – це спеціальні знання, які відрізняють організацію від її конкурентів, створюючи таким чином конкурентну перевагу; такого типу знань можна досягти за рахунок кращої обізнаності у визначених сферах, або використовуючи відмінні від конкурентів методи використання знань;
- 3) інноваційні знання – це знання, які забезпечують унікальність організації, її відмінність від конкурентів; такі знання допомагають завоювати лідерські позиції на ринку [7].

Задля досягнення та збереження конкурентних переваг організація повинна імплементувати концепцію управління знаннями в щоденну господарську практику. З метою досягнення цієї цілі пропонується впровадити систему управління знаннями. Відправною точкою концептуальних засад такого впровадження є визначення їхньої мети – створення та впровадження ефективної системи управління знаннями, тобто здатної забезпечити досягнення запланованих цілей з оптимальним використанням ресурсів (Рисунок 1). Ефективність системи управління знаннями є вирішальним фактором, адже 74% сучасних організацій вважають, що саме ефективні підходи управління знаннями підвищують продуктивність організації на 10-40% [18]. Водночас вартість неефективного управління знаннями набуває загрозливих масштабів. Так, за даними International Data Corp.5, компанії зі списку Fortune 500 втрачають щонайменше 31.5 млрд доларів на рік через те, що не діляться знаннями. Згідно Critical Knowledge Transfer витрати, пов'язані з втратою ключових працівників та, відповідно, їхніх знань, можуть досягти майже 300.000 доларів США. За іншою оцінкою з того ж джерела, 11% респондентів вважають, що обсяг таких втрат значно більший – 1.000.000 доларів США [16].

Основою нормативно-правового забезпечення системи управління знаннями є міжнародний стандарт ISO 30401:2018 «Системи управління знаннями – Вимоги». Цей документ встановлює вимоги та надає рекомендації щодо створення, впровадження, підтримки, перегляду та вдосконалення ефективної системи управління знаннями в організаціях. Усі вимоги цього документа застосовні до будь-якої організації, незалежно від її типу чи розміру, а також продуктів та послуг, які вона надає [6]. Згідно даного документу, до елементів системи управління знаннями належать: культура менеджменту знань, структура, органи управління і лідерство, посади та обов'язки, планування, технології та процеси. В міжнародному стандарті виписано також керівні принципи системи управління знаннями:

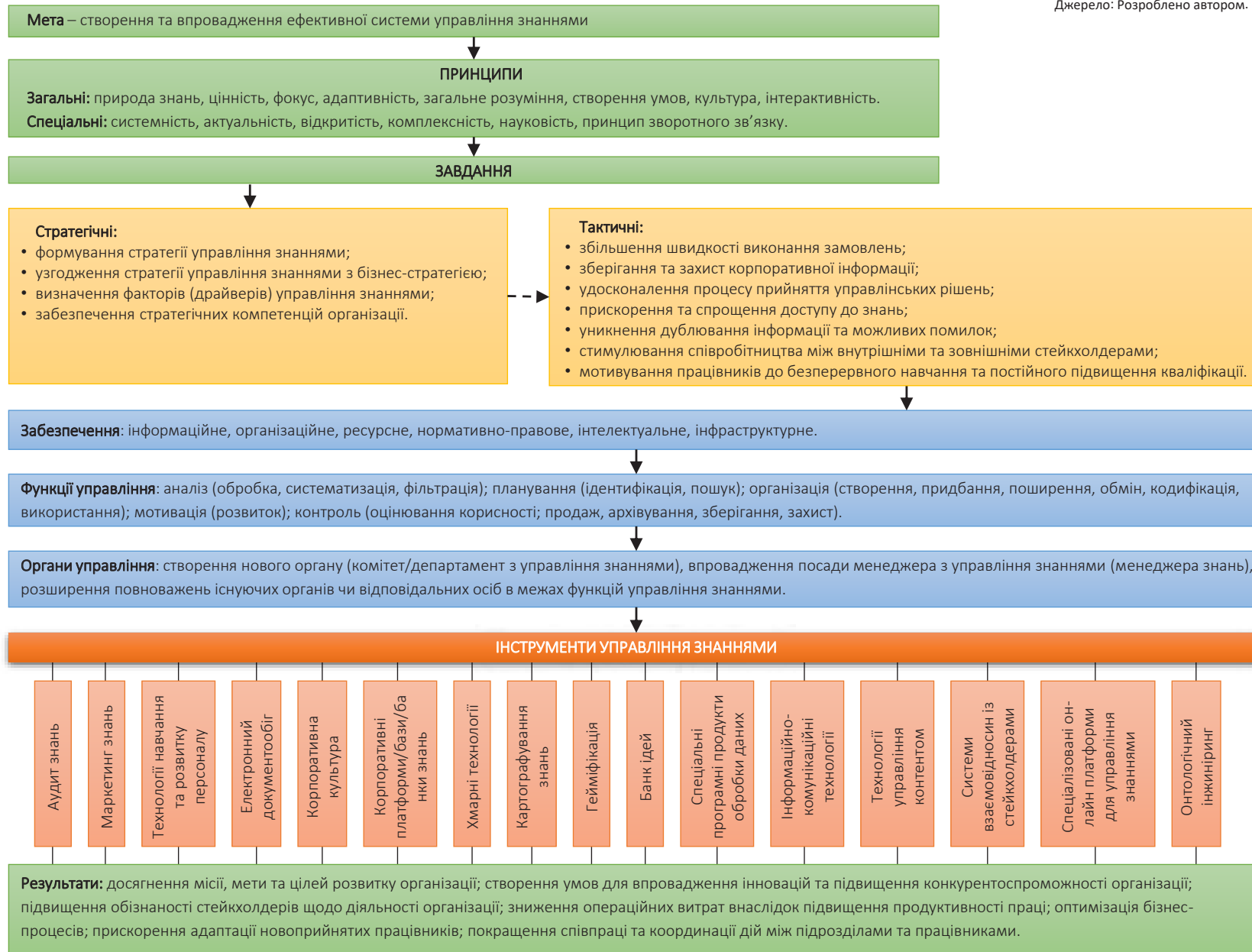


Рисунок 1. Концептуальні засади впровадження системи управління знаннями

- 1) природа знань – знання невлітими та складні, в основному приходять з людського досвіду та розуміння;
- 2) цінність – знання є ключовим джерелом цінності для організацій задля досягнення своєї мети;
- 3) фокус – управління знаннями служить цілям, стратегіям та потребам організації;
- 4) адаптивність – організації можуть розробити свій власний підхід до управління знаннями залежно від потреб;
- 5) загальне розуміння – люди створюють власні знання відповідно до власного розуміння того, які вихідні дані вони отримують, тож управління знаннями повинне включати взаємодію між людьми, використовуючи контент, процеси та технології;
- 6) створення умов – управління знаннями зосереджене на управлінні робочим середовищем;
- 7) культура – культура має вирішальне значення для результативності управління знаннями;
- 8) ітеративність – впровадження управління знаннями повинно бути поетапним, включаючи цикли навчання та зворотного зв'язку [6].

Розробка концептуальних засад впровадження системи управління знаннями, які були б ефективними та адекватними зовнішньому та внутрішньому середовищу організації, обумовлює необхідність виокремлення основних принципів їх побудови. Ці принципи умовно можна поділити на загальні (визначені міжнародним стандартом ISO 30401:2018 «Системи управління знаннями – Вимоги») та спеціальні (орієнтовані на забезпечення ефективності системи управління знаннями). До останніх пропонується віднести:

- актуальність – знання в реальному режимі часу, доступ до актуальної інформації, необхідної у визначений момент часу на визначеному робочому місці задля прийняття обґрунтованих рішень з метою заощадження часу та ресурсів;
- системність – взаємне узгодження усіх функцій системи управління знаннями, усунення протиріч між ними;
- комплексність – управління знаннями здійснюється при взаємодії з усіма ключовими стейкхолдерами організації;
- науковість – методи та інструменти системи управління знаннями повинні відповідати здобуткам науково-технічного прогресу, бути науково обґрунтованими та випробуваними на практиці;
- відкритість – передбачає можливість взаємодії усіх зацікавлених сторін з організацією залежно від їхніх інтересів в управлінні знаннями;
- принцип зворотного зв'язку – передбачає отримання інформації від стейкхолдерів щодо їхньої оцінки ефективності системи управління знаннями та рекомендацій задля покращення якості її роботи.

Одним з найважливіших елементів концептуальних засад впровадження системи управління знаннями є вибір основних інструментів управління. Такий вибір повинен здійснюватися за пріоритетними функціями управління знаннями на основі оцінювання поточного стану та наявних можливостей щодо подальшого розвитку. Розробка та впровадження системи заходів з метою забезпечення ефективності управління знаннями повинне стати частиною загальних програм корпоративного менеджменту. Воно включатиме в себе визначення обсягів необхідних ресурсів (інформаційних, фінансових, людських тощо), що спрямовуються на досягнення встановлених стратегічних та тактичних цілей, джерела їхнього залучення відповідно до визначених напрямків, розподіл компетенцій між виконавцями. Обрані інструменти, у свою чергу, повинні відповідати вимогам актуальності, ефективності та доцільності. Відтак особливістю розроблених концептуальних засад є інструменти управління знаннями, перелік яких містить традиційні та інноваційні методи роботи зі знаннями. Залежно від розміру організації, виду діяльності, рівня ресурсного забезпечення, підходів керівництва до управління знаннями, тощо, кожна організація здатна обирати з-поміж вищезгаданих інструментів ті, які варто застосовувати саме її командам задля досягнення визначених цілей.

В епоху тектонічних змін, спричинених новою цифровою ерою, швидкий і недефективний обмін знаннями та управління ними стали імперативом. Звідси і зростання популярності різноманітного програмного забезпечення та спеціалізованих он-лайн платформ для управління знаннями (Таблиця 1).

Таблиця 1. Спеціалізовані платформи для управління знаннями

Джерело: Складено за даними [4; 16].

Платформа	Характеристика
Bit.ai	Новий інструмент для спільної роботи з документами та управління знаннями, який допомагає командам співпрацювати, обмінюватися, відстежувати та керувати всіма знаннями організації в одному місці. Декілька працівників можуть одночасно працювати над смарт-документом Bit у режимі реального часу.
Document360	Платформа для управління знаннями, яка дає змогу створювати, керувати та публікувати бази знань самообслуговування для продуктів організації; дозволяє створити онлайн-бібліотеку для клієнтів, надаючи їм інструкції та інформацію для самостійного вирішення проблем; підтримує інформаційну панель щодо інформації, на яку очікують клієнти, та яким чином її покращити. Це програмне забезпечення легко інтегрується зі сторонніми програмами та бізнес-системами (Slack, Intercom, Zendesk, Google Analytics тощо).
Tetra	Інструмент управління знаннями та вмістом для «покоління Slack». Допомагає організації зберігати робочі процедури, внутрішні оновлення та всі важливі ноу-хау в одному місці.
TallyFox Tallium	Інструмент управління знаннями, який об'єднує користувачів із експертами знань, створює бібліотеки знань і працює з людьми, які цікавляться спільними темами. На платформі люди та контент оцінюються, щоб полегшити пошук експертів та перевірений вміст.
ProProfs	Універсальне навчальне рішення для розповсюдження знань та освітніх ресурсів. Продукти ProProfs включають вікторини, опитування, інструменти для створення онлайн-курсів, систему управління навчанням, а також інструменти для проектів і навчання.
Zendesk	Гнучка база знань, яка допомагає створити систему самообслуговування клієнтів. Zendesk також працює як система управління контентом, де можна структурувати інформацію у своїй базі даних і легко керувати нею так. Цей інструмент управління знаннями також підтримує бота з штучним інтелектом.
Helpjuice	Єдиний у своєму класі інструмент налаштування, який дозволяє створювати різні аспекти бази знань, включає різні стилі для макетів. Інформація постійно записується, щоб можна було повернутися до попередніх версій бази знань. Дозволяє оцінювати корисність бази знань, знати запити клієнтів та всі отримані ними результати пошуку.

Аналіз найпопулярніших платформ для управління знаннями дозволяє виокремити їхню головну цінність для організацій – це база даних, де всі знання збираються, зберігаються та розповсюджуються. Це є своєрідним «мозком» для багатьох організацій, оскільки дозволяє їм швидко отримувати доступ до актуальних даних і поширювати їх. Будь який член команди може легко та швидко отримати необхідну інформацію, яка зберігається в одному централізованому місці. Крім того, більшість із цих продуктів містить базу знань, яка дозволяє не тільки працівникам, а й клієнтам створювати контент, впроваджуючи різні варіанти самообслуговування.

3. ОБГОВОРЕННЯ

Розроблені концептуальні засади підтверджують результати наукових досліджень, що найбільш ефективними на сучасному етапі є управлінські дії, спрямовані на розвиток навичок, інноваційний потенціал, доступ до інформації та засобів спілкування [9]. Подальший розвиток таких компонентів системи управління знаннями призведе до досягнення ще більшої економічної ефективності на основі розвитку економіки знань.

Відтак для посилення конкурентоспроможності організаціям слід підтримувати розвиток інформаційних технологій на високому рівні. Це також позиціонує ІТ-сектор як драйвер інновацій. Однак тільки інвестування в інформаційні технології недостатньо для посилення конкурентоспроможності та стійкості в цифровій економіці. Без навичок і талантів, необхідних для використання цих технологій та стимулювання інновацій, організації ризикують втратити свою конкурентоспроможність, зменшити інвестиційну привабливість та сповільнити економічне зростання. Такий підхід корисний для періодичної оцінки змін у взаємозв'язках та виділення факторів, вплив яких є найбільш значущим на певному етапі економічного розвитку. За умови використання запропонованих традиційних та інноваційних інструментів управління знаннями та їх узгодження з пріоритетами розвитку організації, нормативно-правові дії щодо вдосконалення управління знаннями будуть спрямовані на розробку механізмів, які найкраще сприятимуть запровадженню систем управління знаннями.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розроблені концептуальні засади на основі нормативно-правового, інформаційного, організаційного, інтелектуального, ресурсного та інфраструктурного забезпечення дозволяє створити та впровадити ефективну систему управління знаннями в організації. При цьому пропонується широкий перелік інструментів управління знаннями, в межах якого будь-яка організація залежно від особливостей діяльності здатна обрати ті, застосування яких буде найбільш доцільним у визначний період її розвитку. Важливим аспектом розроблених концептуальних засад впровадження системи управління знаннями є те, що вони прийнятні для використання усіма організаціями, незалежно від галузевої приналежності, масштабів діяльності, кількості працюючих, організаційно-правової форми чи форми власності. Окрім того, концептуальні засади передбачають можливість взаємодії усіх ключових зацікавлених сторін організації в межах їхніх інтересів в сфері управління знаннями.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Olena Oliinyk.

Data curation: Olena Oliinyk.

Formal Analysis: Olena Oliinyk.

Funding acquisition: Olena Oliinyk.

Resources: Olena Oliinyk.

Software: Olena Oliinyk.

Supervision: Olena Oliinyk.

Validation: Olena Oliinyk.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Andrawina, L., Soesanto, R., Pradana, S., & Ramadhan, G. (2018). Measuring Knowledge Management System Implementation Readiness. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.*, 26(T), 219–230. Retrieved from [http://pertanika2.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2026%20\(T\)%20Apr.%202018/19%20JSSH\(T\)-0723-2018-5thProof.pdf](http://pertanika2.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2026%20(T)%20Apr.%202018/19%20JSSH(T)-0723-2018-5thProof.pdf)
2. Budiardjo, E., Pamenan, G., Hidayanto, A., Meyliana, & Cofriyanti, E. (2017). The impact of knowledge management system quality on the usage continuity and recommendation intention. *Knowledge Management & E-Learning*, 9(2), 200–224. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2017.09.012>
3. EdrawMind (2021). *Top 5 Knowledge Management Tools and Software*. Retrieved from <https://www.edrawmind.com/article/top-5-knowledge-management-tools.html>
4. Elink (2021). *Knowledge Management Tools in 2021*. Retrieved from <https://blog.elink.io/?s=Knowledge+Management+Tools+in+2021>
5. Illiashenko, S., & Shipulina, Yu. (2019). The knowledge management mechanism in the organization in terms of its market oriented innovative development. *Marketing and Digital Technologies*, 3(1), 7–20. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.15276/mdt.3.1.2019.1>
6. ISO (2018). *ISO 30401:2018 Knowledge management systems - Requirements*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/68683.html>
7. Management study guide (2021). *Knowledge Management Strategy*. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/knowledge-management-strategy.htm>
8. Novikova, M., & Borovyk, M. (2014). Orhanizatsiia systemy upravlinnia znanniamy [Organization of knowledge management system]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, 7(3), 134–137. (In Ukrainian). Retrieved from https://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik_m_article_24.pdf
9. Oliinyk, O., Bilan, Y., & Mishchuk, H. (2021). Knowledge Management and Economic Growth: The Assessment of Links and Determinants of Regulation. *Central European Management Journal*, 29(3), 20–39. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.52>
10. Ostrovska, H., Maliuta, L., Sherstiuk, R., Lutsykyv, I., & Yasinetska, I. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 171–178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>
11. Poliakov, M. (2017). Knowledge management in international companies: theoretical and methodological fundamentals, main directions and mechanism. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 7. (In Ukrainian). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>

12. Pradana, S., Kurniawati, A., & Ambarsari, N. (2015). Knowledge Management System Implementation Readiness Measurement in PDII LIPI Based on People and Organizational Structure Factors. *Procedia Manufacturing*, 4, 216–223. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.034>
13. Rot-Sierov, Ye. (2018). The basis of knowledge management at the industrial enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*. (In Ukrainian) Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/714161.pdf>
14. Rudenko, M., & Kryvoruchko, M. (2016). Upravlinnia znanniamy yak konkurentna perevaha pidpriemstva [Knowledge management as a competitive advantage of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and State*, 4, 74–78. (In Ukrainian). Retrieved from <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3504&i=14>
15. Simanjuntak, M., Manalu, S., & Tobing, R. (2016). Towards an institute of technology: A knowledge management system challenges in the perspective of academic and student administration bureau. *Jurnal Teknologi (Sciences & Engineering)*, 78(6–3), 71–76. <https://doi.org/10.11113/jt.v78.8931>
16. Starmind (2020). *What is Knowledge Management and why is it so Important?* Retrieved from <https://www.starmind.ai/resources/what-is-knowledge-management-and-why-is-it-so-important>
17. State Statistics Service of Ukraine (2021). *Vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh (2000-2020) [Implementation of innovations in industrial enterprises (2000-2020)]*. (In Ukrainian). Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
18. Verani, E. (2021). *Everything you need to know about Knowledge Management*. Retrieved from <https://www.inbenta.com/en/blog/knowledge-management-basics/>
19. Zakharchyn, H., Liubomudrova, N., & Panas, Ya. (2020). Main aspects of knowledge management in modern conditions. *Entrepreneurship and Innovation*, 12, 108–112. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.185>