

## ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

*Уточнено визначення поняття „управління знаннями”; обґрунтовано доцільність впровадження управління знаннями на залізничному транспорті; визначено основні проблеми, які заважають впровадженню відповідної системи управління знаннями, і перспективи їх подолання*

*Determination of concept of „knowledge management” is specified; necessity of introduction of knowledge management in a railway transport is grounded; basic problems, which interfere with introduction of the proper control knowledge management system, and prospects of their overcoming are, determined in the article.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Залізничний транспорт України в теперішній час є потужною галуззю економіки, основним видом транспорту, який у 2007 р. здійснив 51,4 % вантажообігу та 44,7 % пасажирообігу [1, с. 234, 241]. Він є масовим, універсальним, а за своїм статусом – природною монополією. Основними проблемами залізничного транспорту в теперішній час є не тільки зношеність основних виробничих фондів (до 80 – 85%), зменшення обсягів вантажних перевезень внаслідок кризи, а і відсутність спрямованості керівництва на управління знаннями, застарілі підходи в менеджменті, низький рівень корпоративної культури тощо.

Традиційно (і для цього є підстави – висока капіталомісткість) основними ресурсами залізничного транспорту вважаються основні фонди і оборотні засоби, а інтелектуальному капіталу, носієм якого є люди, безпосередньо працюючі на підприємствах транспорту, не приділяється належної уваги. Загальновідомо, що в теперішній час знання стає основним ресурсом виробництва та розвитку підприємств, і не тільки п'ятого та шостого, а всіх технологічних укладів.

Темпи розвитку бізнесу постійно зростають. Організації в епоху глобального переходу від індустріалізації до інформатизації працюють в умовах підвищеної мінливості, складності і невизначеності зовнішнього середовища. Обсяг необхідної інформації майже кожні 5 років подвоюється [2, с. 100].

Враховуючи вище викладене, актуальним є дослідження можливості впровадження управління знаннями на залізничному транспорті, проблем, які цьому можуть перешкоджати, і перспектив розвитку.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій, виділення невирішених раніше частин проблеми.** Спроби аналізу феномена знання в бізнесі простежуються на всіх етапах його розвитку. Ф. У. Тейлор у своїй школі „наукового управління” почав формалізувати досвід і навички робочих в об'єктивне і наукове знання, не усвідомлюючи при цьому, що рішення робочого було джерелом нового знання. С. Барнард вивчав значення «поведінкового знання» в процесах управління.

П. Друкер, впроваджуючи термін „робочий знання” (knowledge worker), пізніше стверджував, що в «суспільстві знання» (knowledge society) базовим економічним ресурсом вже є знання, а не капітал, природні ресурси чи робоча сила. У подальшому він відмічав, що знання стало ключовим економічним ресурсом і домінантою, і можливо навіть єдиним джерелом конкурентної переваги [3]. Це витікає з його твердження, що збільшення продуктивності на основі знання є великим завданням менеджменту ХХ століття, нарівні з інноваціями та збільшенням продуктивності при суцільній індустріалізації процесів ручної праці [4]. Знанню віддає пріоритет і А. Маршалл, стверджуючи, що капітал складають в більшій частині знання і організація, і знання є наймогутнішим двигуном виробництва [5].

Управління знаннями дозволяє ставити і розв'язувати правильні задачі, замість правильного розв'язання задач самих по собі [6]. По суті це означає, що управління знаннями дозволяє визначити стратегію, що виражається у правильній постановці потрібних задач і у ефективному їх вирішенні.

Великий вклад у теорію і практику управління знаннями організації внесли такі зарубіжні і вітчизняні учені, як У. Буковіч, К. Вііг, А. Воронкова, О.Л. Гапоненко, П. Друкер, Г. Клейнер, К. Колінсон, Е. Лессер, Б.З. Мільнер, Т.М. Орлова, Л. Прусак, К.Е. Свейбі, Л.І. Федулова та ін.

Але у теперішній час в літературі немає жодного дослідження, присвяченого управлінню знаннями на залізничному транспорті, а він має значну специфіку і особливі проблеми, які обумовлюють необхідність їх поглибленого вивчення і урахування при управлінні знаннями. Крім того, в літературі немає єдиного визначення поняття „управління знаннями”.

**Постановка завдання.** Отже, метою статті є, по-перше, аналіз і уточнення змісту поняття „управління знаннями”, по-друге, обґрунтування доцільності впровадження управління знаннями на залізничному транспорті та визначення проблем, які заважають формуванню відповідної системи і перспектив її розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Термін „управління знаннями”, як відомо, був введений американським ученим К. Віігом і вперше

використаний в його виступі на науковій конференції у Швейцарії. Він визначив управління знаннями як систематичне формування, оновлення і застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств [7]. погоджується з ним і відомий російський учений Б.З. Мільнер [7]. Це визначення інші автори доповнюють або дають власні визначення. Спробуємо проаналізувати основні з них і уточнити сутність цього терміну (табл. 1).

Як бачимо з таблиці, в основному дослідники визначають управління знаннями як процес, рідше – як засіб, підхід, діяльність. У більшості визначень наводяться функції управління знаннями (збір, розподіл інформації тощо), у деяких – специфічна мета управління знаннями („потрібні знання у потрібний час”), у інших – лише загальна мета управління – підвищення конкурентоспроможності організації. Як зазначає Б.З. Мільнер у [7], головний вимірник обсягу знань і ступеня оволодіння ними на кожному етапі – це зростання рівня компетенції компанії; саме на це спрямована вся діяльність по управлінню знаннями. На нашу думку, коректно буде вказувати як специфічну мету управління знаннями в організації (на підприємстві, в компанії тощо), так і загальну мету управління.

Таблиця 1

**Аналіз основних визначень поняття „управління знаннями”**

Автор	Визначення поняття „управління знаннями”	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Х. Скарбороу [8]	Будь-який процес або практика створення, придбання, оволодіння, розподілу та використання знань, де б вони не знаходилися, що збільшує знання та показники праці в організації	Вказані види діяльності з управління знаннями	Мета управління знаннями вказана не конкретно
2. Д. Тан [9]	Процес систематичного та активного управління запасами знань в організації та їх розвиток	Акцент на систематичності та розвитку	Некоректно визначено зміст терміну через його повторення
3. О.Ю. Амосов, Н.Л. Гавкалова [10, с. 9]	Процес або практика формування, а в подальшому – ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів на підприємстві	Вказане формування і використання	Занадто широке визначення, тому що знання не тотожні видам капіталів Не вказана мета
4. О. Монахова [11]	Технологія, яка включає в себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють пошук і видобуток знань із живих та неживих об’єктів (носіїв знань); структурування та систематизацію знань (для забезпечення їх зручного зберігання та пошуку); аналіз (виявлення залежностей та аналогій); оновлення; розповсюдження; генерацію знань	Вказані функції управління знаннями	Не вказана мета управління знаннями. Визначення як технології видається обмеженим
5. Д. Костигін [12]	Процес, який дає можливість отримувати, інтегрувати, трансформувати, застосовувати і розповсюджувати знання всіх типів і видів з метою розв’язання актуальних проблем, задоволення потреб і створення нових можливостей	Вказані види діяльності з управління знаннями	Формулювання мети управління знаннями є неконкретним, це мета будь-якого управління
6. У. Букович, Р. Уільямс [13]	Формальний процес, який полягає в оцінці організаційних процедур, людей і технологій і у створенні системи, яка використовує взаємозв’язки між цими компонентами з метою представлення потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності	Чітке і повне, на наш погляд, формулювання мети управління знаннями	Управління знаннями зводиться до формального процесу, що є надто спрощеним
7. В. Кічкаєв [14]	Засіб, за допомогою якого можна досягнути більшого при менших затратах.	—	Це не є визначення даного терміну, воно підходить для всіх економічних процесів

Автор	Визначення поняття „управління знаннями”	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
8. А. Воронкова, Р. Вечерковскі [15]	Процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, які обумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства	Акцент на безперервності діяльності Визначена загальна мета управління – конкурентні переваги	Занадто загальне визначення, у якому немає конкретики стосовно саме управління знаннями
9. Давенпорт, Прусак [16]; А. Бенсік. К. Богнар [17]	Будь-яка діяльність, мета якої – складати схему, збирати, систематизувати, розділяти, розвивати та використовувати ефективно збережені, задокументовані знання, компетентність та досвід організації	Дуже деталізовані функції управління знаннями	Не визначена мета управління знаннями, тільки мета як функції, що є не вельми коректним
10. О.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова [18, с. 187]	Систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Це процес, в ході якого організація генерує знання, накопичує їх і використовує в інтересах отримання конкурентних переваг.	Акцент на систематичності процесу управління знаннями і на меті — отримання конкурентних переваг	Не вказана специфічна мета управління знаннями, тільки загальна мета управління — отримання конкурентних переваг
11. Д.Ж. Скірме [19]	Чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації	Конкретизовані процеси – функції управління знаннями (збирання, дифузії тощо)	Некоректно визначено зміст терміну через його повторення
12. Р. Руглер [20, с. 83]	Підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею	Акцент на створення цінності за допомогою нематеріальних активів	Вказана загальна мета — створення цінності, і немає мети управління знаннями
14. Т. Гаврилова, Л. Григорьев (за [21])	Поняття, згідно з якими підприємство свідомо і всебічно збирає, організовує, розподіляє, синтезує та аналізує свої знання відносно ресурсів, документів і навиків людей	Вказані функції управління знаннями (збір, розподіл тощо)	Не вказана мета управління знаннями
15. Д. Боткін, Ч. Сілі [22]	Загальна назва для методик, що організовують процес комунікації (цільового спілкування) в корпоративних спільнотах, спрямовуючи його на екстракцію нових і оновлення існуючих знань і застосовують необхідні дії, отримуючи потрібні знання в потрібний час.	Акцент на комунікацію в корпоративних спільнотах	Специфічна мета управління знаннями вказана неявно; не вказана загальна мета – підвищення конкурентоспроможності

Тому вважаємо, що можна визначити управління знаннями як систематичну діяльність по збиранню, створенню, зберіганню, розподілу і ефективному використанню знань з метою підвищення компетенції організації для забезпечення її ефективності і конкурентоздатності.

Існує багато класифікаційних ознак знань. Так, за носієм виділяють індивідуальне і організаційне знання; за умовою використання – автономне і системне; за джерелами отримання – зовнішнє і внутрішнє; за ступенем структуризації – добре структуроване, слабо структуроване, неструктуроване; за формою існування – експліцитне (явне) та імпліцитне (неявне, приховане); за результатами застосування – позитивне і негативне, існують й інші ознаки класифікації [7].

Всі ці класифікаційні ознаки, безумовно, є важливими і корисними, але найважливішою, на наш погляд, для створення системи менеджмента знань на підприємстві, є класифікація за формою існування. Вона введена у праці японських вчених І. Нонаки і Х. Такеучі [23], які класифікують знання на „відкриті”, явно виражені (explicit) і „приховані”, невольові (tacit). Наприклад, відкритою компонентою технічного знання є схеми, креслення, специфікації, а „прихована” утримується в головах людей. „Прихована” інформація не піддається кодуванню, тобто запису, що дозволив би її копіювати і переносити. Відкрите

знання порівняно легко зберігати (у друкованій продукції, дисках, мультимедіа). Збереження і передача „прихованого” знання через його абстрактний і невловимий характер майже неможливі [2, с. 101].

Таким чином, управління знаннями повинно реалізовуватися для відкритих (або можна їх назвати відчужуваними) та «прихованих» (або невідчужуваних від людини) знань за допомогою різних функцій. Адже дії з відкритими знаннями здійснюються за допомогою інформаційних технологій (збір, сортування, зберігання, відбір тощо), а дії з прихованими знаннями – це діяльність, пов’язана з їх носіями – працівниками, яких треба стимулювати до творчої активності, створювати для цього відповідні умови, запобігати їх відтоку з підприємства.

Відповідно в літературі виділяють дві функції управління знаннями: соціальну і технологічну [24]. Соціальна функція – зробити приховані знання явними, які працівник, йдучи з компанії, не зможе забрати з собою (відчуження і перенесення знань на носії) або прив’язати працівника до свого підприємства, перетворюючи його, наприклад, у співвласника. Технологічна функція – створення технологічного забезпечення „працівників знань” [24, с. 52].

Вищенаведені функції тісно пов’язані з двома стратегіями реалізації управління знаннями: стратегією кодифікації (перенесення знань на матеріальні носії і роботи з ними) і стратегією персоналізації (знання асоціюються з людьми – носіями цих знань) [25, с. 28]. Як слушно відмічають Н.Л. Гавкалова і Н.С. Маркова [25, с. 28], оптимальним варіантом є модифікована стратегія, що передбачає комбінування стратегій кодифікації і персоналізації. Додамо до цього, що варіанти їх комбінацій залежать від специфіки діяльності організації, від того, яка частина організаційного знання в принципі може бути кодифікована.

#### *Проблеми впровадження управління знаннями на залізничному транспорті.*

Головна, на наш погляд, проблема, яка заважає впровадженню управління знаннями на залізничному транспорті – менталітет керівництва, яке традиційно вважає головним ресурсом основні виробничі фонди і не сприймає працівника як цінний актив, носія інтелектуального капіталу, застосовує застарілі методи управління. Відношення до людини – як до „винтику”, який можна легко замінити на інший. Низький рівень корпоративної культури, який виявляється в основному у зневажливому ставленні керівництва до підлеглих.

Тепер, в умовах кризи, яка вплинула і на залізничний транспорт (зменшення вантажообігу) проводиться кадрова політика, спрямована на скорочення штатів (незважаючи на гасла керівництва зі збереження кваліфікованого складу), з листопада 2008 р. впроваджений неповний 4-денний робочий тиждень, робітники змушені брати відпустки без збереження заробітної плати (15 днів, а пенсіонери – 30 днів), при цьому працівники пенсійного віку піддаються значному моральному тиску з боку керівництва. Велика частина цих працівників є носієм безцінних знань, досвіду, які є нематеріальним активом підприємства і які молоді працівники не завжди змогли чи схотіли перейняти. З відходом цих людей відповідні знання назавжди втрачаються для підприємства.

Водночас ті працівники, яких не влаштовує низький рівень заробітної плати і яким не надається перспектива кар’єрного зростання, йдуть з підприємства (наприклад, ті, що здобули вищу освіту або навіть кваліфікацію магістра, і тривалий час працюють на робочих посадах).

Не заохочується створення „команди”, колективу однодумців. Колективи підприємств не заохочуються на виконання будь-якої роботи окрім своїх посадових обов’язків (перспективного планування, більш глибокого аналізу тощо). Ініціатива, як говорили раніше, карана, вона не підтримується керівництвом, яке вважає тільки себе генератором ідей, а всіх інших – тільки виконавцями. Треба зауважити, що для розроблення інноваційних ідей у працівників немає не тільки бажання (і заохочення), а і часу, настільки вони (мова йде про спеціалістів і професіоналів) перевантажені поточними завданнями. Так, у спеціаліста лінійного підприємства фізично немає часу на перспективні розробки, заходи з підвищення ефективності діяльності підприємства, він перевантажений наданням різноманітних довідок керівництву підприємства та відповідній галузевій службі, як то говорять, „на вчора”.

Підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників проводиться всього 1 раз на 4 роки, що є недостатнім для зростання і збереження високого рівня професіоналізму і потенціалу розвитку працівників. Атестація працівників проводиться лише 1 раз на 5 років, і в основному формально, що не дає можливості адекватно оцінити рівень кадрового потенціалу кожного працівника і його цінність для підприємства.

Розстановка кадрів в основному виконується не за об’єктивними критеріями відповідності даного працівника посаді, за а суб’єктивними, що не сприяє формуванню «команди», позитивного морального клімату в колективах. А як справедливо зазначив Б.З. Мільнер у [7]: Управління знаннями в організації неможливе без рівності людей і поваги їх права на вираження індивідуальності. Для того, щоб члени організації робили свободний вибір рішень, які задовольняли б усіх, кожен повинен вірити у справедливість системи і відчувати себе у безпеці. Страх, упередженості і фаворитизм не дають розвиватися знанням, ініціативі і новаторству”. Крім того, згідно з результатами дослідження А. Геті, люди використовують на роботі не більше 50% своїх можливостей. Найбільш доцільним рішенням є використання в певній сфері діяльності особи, яка найбільше підходить [17, с. 56].

Існують також проблеми з кодифікованим, тобто формалізованим знанням. Дії з цим видом знання часто є ускладненими внаслідок невизначеності, яку інформацію, в якому вигляді які підрозділи повинні

надавати. Щоправда, впроваджені локальні мережі всередині підприємств, є доступ до Інтернет, впроваджені АРМ кадровиків, економістів, бухгалтерів та інших спеціалістів, але це ще не вирішує проблеми надання потрібної інформації в потрібний час потрібному працівнику.

Систематизація основних проблем впровадження управління знаннями на залізничному транспорті і напрямків їх подолання наведена в табл. 2.

Таблиця 2

**Систематизація основних проблем впровадження управління знаннями на залізничному транспорті і напрямків їх подолання**

Види знань	Функції управління знаннями	Стратегія управління знаннями	Основні проблеми	Напрямки дій
1. Явні	Технологічна	Кодифікації	1. Неналагоджена система документообіг; дублювання інформації	Налагодження і чітке визначення інформаційних потоків
			2. Недостатньо високий рівень навичок володіння комп'ютером спеціалістами, відсутність відповідного навчання на підприємствах	Підвищення рівня комп'ютерної грамотності через проведення відповідного навчання
2. Приховані	Соціальна	Персоналізація	1. Підвищення кваліфікації 1 раз на 4 роки	Впровадження системи безперервного навчання
			2. Низький рівень корпоративної культури, атмосфера далека від творчої, ініціатива не заохочується	Створення „команди” однодумців, підвищення рівня довіри до керівництва і культури, заохочення творчої ініціативи
			3. Відтік кваліфікованих працівників	Заохочення цінних працівників, визнання їх внеску
			4. Атестація персоналу проводиться 1 раз на 5 років, в основному формально	Проведення адекватної атестації 1 раз на 3 роки
			5. Підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями	Зниження суб'єктивізму керівництва, дотримання справедливості у кадровій політиці; створення перспектив кар'єрного зростання
			6. Нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би за наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання	Більш справедливе навантаження завданнями працівників, вивільнення частини часу талановитих працівників від рутинних обов'язків для творчої праці

І головне – зміна менталітету керівництва, усвідомлення важливості і необхідності впровадження управління знаннями, зміни відношення до працівників. Як відмічають А.Бенсік і К.Богнар [17, с. 54]: „У боротьбі за якісну роботу (критерій конкурентоспроможності) мова йде про зміну поглядів керівництва. Це означає, що підвищення загальної ефективності та створення цінності виходить на перший план замість постійної мінімізації витрат у короткостроковому періоді”.

Подолання цих проблем – справа не одного року, але вже їх усвідомлення і розроблення відповідних дій сприятиме наближенню залізничного транспорту до рівня провідних компаній світу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** В статті уточнене поняття „управління знаннями”, яке, на відміну від існуючих, є більш повним і містить функції, специфічну мету управління знаннями і мету управління підприємством, елементом системи менеджмента якого є система управління знаннями. На залізничному транспорті, з урахуванням визначених і систематизованих в статті проблем, необхідно впроваджувати систему управління знаннями, яка, на відміну від короткострокових цілей економії витрат, сприятиме створенню довгострокових конкурентних переваг і підвищенню ефективності його діяльності.

Напрямами подальших досліджень мають бути розроблення методологічних основ створення і

функціонування системи управління знаннями на залізничному транспорті, розгалуженої по залізницях і лінійних підприємствах, зокрема визначення критерію ефективності функціонування цієї системи.

### Література

1. Статистичний щорічник України за 2007 рік / За ред. О.Г. Осауленка. — Київ: Консультант, 2008. — 571 с.
2. Ванжула Д.Г. Нарощування потенціалу знань в міжнародних альянсах та організаціях з іноземним капіталом // Вісник Хмельницького нац. університету. Екон. серія. — 2005. — № 6, т.1. — С. 100 — 103.
3. Drucker P.F. Post-Capitalist Society. — Oxford Butterworth: Heinemann, 1993, p. 271.
4. Drucker P.F. The Age of Discontinuity. — New York: Harper and Row, 1978.
5. Интеллектуальный капитал. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
6. Две составляющих управления знаниями. Jim Botkin и Chuck Seeley // Knowledge Management Review; Vol. 3, Issue 6, 2001, p. 16. // [http://bigc.ru/publications/other/km/two\\_sost\\_uz.php](http://bigc.ru/publications/other/km/two_sost_uz.php)
7. Мильнер Б.З. Управление знаниями. — М.: ИНФРА-М, 2003. — XIV, 178 с.
8. Scarborough H., Swang J. and Preston J. Knowledge Management: A literature review, Institute of Personnel and Development, London, 1999
9. Tan. J. Knowledge Management: just more buzzwords? British Journal of Administrative Management, 2000 March – April. — P. 10 – 11.
10. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Управление знаниями як сучасна концепція розвитку підприємства // Управління розвитком. — 2006. — № 7. — С. 8 – 10.
11. Монахова Е. Управление знаниями: Рондо капричиозо планетарного масштаба // Маркетинг. — 2005. — № 7. — С. 36.
12. Костыгин Д. Управляешь знаниями – управляешь миром // Экономист. — 2005. — № 4. — С. 4 – 5.
13. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 504 с.
14. Кичкаев В. По тропинке знаний // Отдел кадров. — 2004. — № 3. — С. 24.
15. Воронкова А. Построение модели управления знаниями предприятия // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 1. — С. 148.
16. Davenport T. and Prusak L. Working Knowledge. — Boston: Harvard Business School Press, 1998.
17. Бенсік А., Богнар К. Критерії успіху організації. Яка базується на знаннях або необхідність зміни стилю управління // Проблеми та перспективи управління в економіці. — 2007. — № 2. — С. 50 – 60.
18. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. — М.: Эксмо, 2008. — 400 с.
19. Skyrme D.J. Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise. — Oxford, 1999.
20. Ruggler R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice // California Management Review. — Spring, 1998. — Vol. 40. — № 3. — P.8089.
21. Вовк Ю.Я. Управление знаниями сучасної організації // Вісник Хмельницького нац. університету. Екон. серія. — 2007. — № 4, т.2. — С. 121 – 123.
22. Nonaka I. and Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. — Oxford: Oxford University Press, 1995.
23. Баб'як М., Вовк Ю. Розвиток концепції „управління знаннями” // Молодь і ринок. — 2007. — № 1 (24). — С. 50 – 53.
24. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Управление знаниями як основа формування знансбазованого підприємства // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — 2006. — № 8. — С. 26 – 29.

Надійшла 11.05.2009