

УДК 330.16:658.336

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-186-192

ОЛІЙНИК О. О.

Національний університет водного господарства та природокористування

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СУЧАСНА ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В статті досліджено підходи до визначення змісту поняття «управління знаннями». Обґрунтовано доцільність використання корпоративної соціальної відповідальності в якості інструменту управління знаннями. На основі аналізу соціальних звітів передових соціально відповідальних компаній в Україні виокремлено актуальні напрямки управління знаннями. Обґрунтовано, що система управління знаннями повинна об'єднувати різноманітні канали комунікації зі всіма ключовими стейкхолдерами компанії.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, програма корпоративної соціальної відповідальності, управління знаннями, стейкхолдери, інформація.

OLIINYK O.

The National University of Water and Environmental Engineering

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A MODERN DETERMINANT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DEVELOPMENT

The article analyses the approaches to the definition of the content of the "knowledge management" concept. The existing definitions emphasize the context of the economic efficiency of their implementation in companies. The author examined possible ways of using knowledge as a compulsory component of its management. The paper identified levels of knowledge management, which include personal, functional, problem-oriented, strategic, and organisational ones. It is determined that knowledge management is a complex concept, and personnel is its core, therefore the formation and development of this concept by the company requires the implementation of new human resources management tools. The researcher substantiated the expediency of using corporate social responsibility as a tool for knowledge management. Basing on the analysis of social reports of the leading socially responsible companies in Ukraine, the article identified the most important areas of knowledge management. These include corporate culture, organisational culture, motivation and pay, HR development, staff assessment, interaction with educational institutions, IT technology and innovation, and corporate communications. In order to implement the given areas in the everyday activity, the company introduces a variety of socially responsible programmes (activities, projects), which depend on the type and scope of activities, development strategies, the attitude of senior management towards CSR in general and knowledge management in particular. The scholar substantiated that knowledge management system should combine various channels of communication with all key stakeholders of the company. The paper also explored the mechanisms of interaction, which companies most often use for the formation, development and use of knowledge in all business processes.

Key words: corporate social responsibility, corporate social responsibility programme, knowledge management, stakeholders, information.

Постановка проблеми. Для забезпечення сталого розвитку компаніям необхідно постійно трансформувати технології управління відповідно до сучасних інформаційних, соціально-економічних, технологічних та організаційних змін. Однією з таких тенденцій є поширення наукового та практичного напрямку «управління знаннями», що вимагає його імплементації у всі бізнес-процеси та функції управління. При цьому найбільшого розвитку та трансформації повинна зазнати підсистема управління персоналом, оскільки з точки зору управління знаннями саме людина є джерелом, носієм і транслятором корпоративних знань. Методи та інструменти управління персоналом дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на знання з метою їх створення, залучення, збереження, обміну та використання для досягнення тактичних і стратегічних цілей компанії. Такі зміни вже починають відбуватись в діяльності найбільш прогресивних організацій України, зокрема шляхом інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в систему управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблематики управління знаннями присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема М. Аккермана, М. Алаві, Т. Маматової, О. Медведевої, Б. Мільнера, Г. Міщук, М. Полякова, Н. Смолінської, З. Шершньової та ін. Однак, незважаючи на значну кількість науково-методичних праць в цій царині, побудова та розвиток системи управління знаннями не набула достатньо широкого практичного застосування на теренах вітчизняного бізнес-середовища. Відтак дослідження перспектив використання корпоративної соціальної відповідальності у якості інструменту управління знаннями є актуальним науковим завданням.

Метою роботи є дослідження сутності та інструментів реалізації управління знаннями в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

Виклад основного матеріалу. Існують різні підходи до управління знаннями: технологічний (зосереджений на технічних та технологічних аспектах управління знаннями), соціальний (більша увага приділяється людським, організаційним та культурним аспектам) та соціально-технічний (важливі як технологічні, так і соціальні аспекти) [1]. Зважаючи на сучасні тенденції міжнародного соціально-

економічного розвитку, саме соціально-технічний підхід вважається на сьогодні найбільш адекватним для розробки системи управління знаннями в компанії, оскільки дозволяє гармонійно поєднати технологічні інструменти та людський капітал.

Щодо визначення сутності категорії «управління знаннями», то в сучасній науковій літературі немає її єдиного трактування. Так, М.В. Поляков під цим поняттям розуміє цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань в компанії [2]. До складу цієї діяльності дослідник включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу.

Ю.Я. Вовк управління знаннями визначає як процес, який представляє послідовність певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності [3, с. 346]. При цьому науковець зауважує, що кінцевою метою процесу управління знаннями є максимізація ефективності підприємства.

За Г.Ю. Міщук система управління знаннями – це упорядкована сукупність елементів, взаємодія яких забезпечує процес створення, розвитку та корисного використання знань в цілях зростання вартості активів та якості зовнішньої та внутрішньо-організаційної взаємодії [4].

Таким чином, існуючі дефініції акцентують увагу на контексті економічної ефективності їх впровадження в компаніях. Однак перелік конкретних дій (отримання, обмін, трансформація, оновлення, оцінка тощо) може зазнавати суттєвих змін залежно від внутрішніх та зовнішніх факторів, трансформації цілей розвитку компанії.

Водночас обов'язковою складовою управління знаннями, що допомагає вивести компанію на якісно новий рівень ведення бізнесу є їх використання (застосування). При цьому до основних напрямів використання знань слід віднести наступні:

1) в управлінні діяльністю організації, зокрема для удосконалення організаційної структури управління; оптимізації виробничо-збутового процесу у часі і просторі; оптимізації видів і напрямів діяльності; реінжинірингу бізнес-процесів; посилення потенціалу інноваційного розвитку і приведення його у відповідність до зовнішніх умов і т. п.;

2) для внесення до статутного капіталу (знань як об'єктів інтелектуальної власності);

3) для створення і комерціалізації нових (удосконалених) видів продукції, удосконалення технологій їх виготовлення;

4) безпосередня комерціалізація: продаж прав на використання знань як об'єктів інтелектуальної власності (ліцензії, франшизи, у лізинг тощо), безпосередній продаж прав власності на знання;

5) для коригування існуючих чи вибору нових напрямів продукування і використання знань [5].

Управління знаннями компанії ідентифікують за такими рівнями [6, с. 167]: окремих індивідуумів (особистий); здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональний); співтовариств (проектних груп) організації (проблемно-цільовий); організації (стратегічний); міжорганізаційний (зовнішній аспект).

Таким чином, управління знаннями є комплексним поняттям, ядром якого є персонал. Відтак, формування та розвиток компанії цієї концепції вимагає імплементації нових інструментів управління людськими ресурсами. В цьому контексті варто виділити та враховувати сучасні детермінанти розвитку відносин у соціально-трудовій сфері, де все більшого поширення має ідея соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність містить необхідні складові, що дозволяють вивести управління персоналом на якісно новий рівень, створити передумови для максимально ефективного використання трудового потенціалу, використовувати інноваційні технології для підвищення рівня трудового життя та досягнення бізнес-цілей. Відповідно до загально прийнятого підходу внутрішня КСВ поширюється на працівників компанії та охоплює оплату праці та соціальний захист працівників, їхній професійний та кар'єрний розвиток, навчання, безпеку та гігієну праці, підтримку внутрішніх комунікацій, залучення та утримання працівників, створення умов для відпочинку та дозвілля, участь в прийнятті управлінських рішень, допомогу в кризових ситуаціях [7].

У зв'язку з цим, процес формування та розвитку системи управління знаннями в компанії безпосередньо пов'язаний з КСВ. При цьому важливим компонентом ефективної зайнятості, закріпленості та лояльності працівників є наявність перспектив кар'єрного зростання в межах компанії, створення умов для професійного та особистісного розвитку. Відтак одним із важливих факторів розвитку кар'єри 21-го століття є спрямування зусиль на формування культури навчання. За результатами дослідження, компанії, що практикують філософію розвитку, створюють завдання, розроблені для професійного зростання («designed growth») і завдання «за межами» поточних можливостей, мають втричі вищий рівень прибутковості та учетверо більший коефіцієнт утримання працівників у порівнянні з компаніями, що не застосовують даний підхід. Ринок корпоративного навчання змінюється та пропонує широкий спектр нових, самостійних навчальних інструментів, що надають працівникам ще більше можливостей для пошуку потрібного контенту, проходження навчальних курсів та обміну інформацією [8].

Слід зауважити, що управління знаннями є процесом, який заснований на участі та взаємодії. Тому важливим аспектом його ефективності та дієвості є особисте активне відношення працівників до знань.

Звичайно, наявність загальних корпоративних дій та заходів є неодмінною умовою, але без усвідомленої участі та інформованості працівників управління знаннями не дасть очікуваних результатів. Водночас дослідження вітчизняного бізнес-середовища демонструє, що тільки в 11% компаній розвиток переважно ініціюється працівником (рис. 1). В основній частині компаній розвиток зосереджується на створенні знань та навичок/компетенцій для просування визначеним кар'єрним шляхом.

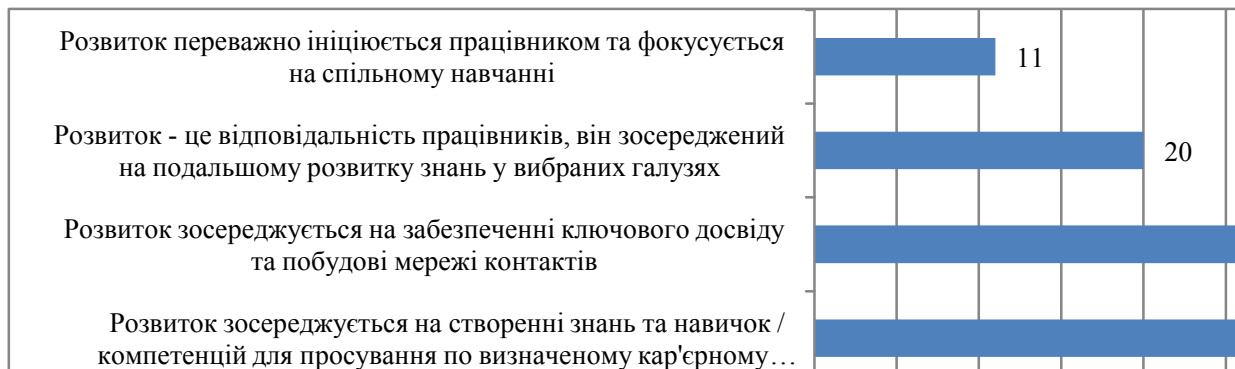


Рис. 1. Розподіл програм розвитку працівників

Джерело: складено за даними [9].

В цьому аспекті варто відмітити, що в Україні основні принципи управління знаннями одержали визнання зовсім недавно. Відтак далеко не всі вітчизняні компанії приділяють увагу проблематиці системної роботи зі знаннями. Така ситуація обумовлена також відсутністю у топ-менеджменту розуміння необхідності вкладення ресурсів в процеси формування, збереження, обміну, перетворення, використання тощо корпоративних знань, їх впливу на щоденну господарську діяльність компанії та перспективи її розвитку. Однак на вітчизняному ринку присутні суб'єкти господарювання, які займаються питаннями управління знаннями, що реалізуються через дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз соціальних звітів компаній-флагманів КСВ в Україні дозволяє виокремити такі актуальні напрямки управління знаннями:

- корпоративна культура;
- організаційна культура;
- мотивація та оплата праці;
- розвиток персоналу;
- оцінка персоналу;
- взаємодія з навчальними закладами;
- ІТ-технології та інновації;
- корпоративні комунікації.

При цьому для реалізації виділених напрямків компанії впроваджують різноманітні соціально відповідальні програми (заходи, проекти), вибір яких залежить від виду та обсягів діяльності, стратегії розвитку, ставлення вищого керівництва до КСВ загалом та управління знаннями зокрема (табл. 1). В наведеній таблиці не відображені корпоративні комунікації, оскільки їх вплив на управління знаннями особливо важливий, дослідження існуючих каналів комунікації представлено нижче.

Найперше слід відмітити, що організаційно-правове забезпечення присутнє у всіх досліджуваних компаніях. Водночас запропонований перелік програм не є вичерпний, адже сформований на відображеній в соціальних звітах інформації. Однак, ґрунтуючись на наведених ініціативах, можна окреслити пріоритетні напрями управління знаннями для кожного суб'єкта господарювання. Для ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – це інновації та інформаційні технології, які компанія намагається використовувати для підвищення ефективності всіх бізнес-процесів, в тому числі і в управлінні персоналом. Зокрема для підвищення успішності навчання створено Центр розвитку, в межах якого працівникам підбирають найефективніші (індивідуальні) методики розвитку: тренінги, воркшопи, майстер-класи, бізнес-симуляції, індивідуальний коучинг та багато іншого.

З метою пошуку нових можливостей розвитку агробізнесу, компанія започаткувала програму МНР Accelerator, яка націлена на пошук, розвиток та інтеграцію стартапів у цій сфері. Серед можливостей для стартапів: доступ до ресурсів і виробничої бази агрохолдингу, менторська підтримка від ключових експертів МХП, 250+ годин теорії та практики, нетворкінгу під час динамічної навчальної програми за участю понад 30 українських і міжнародних лекторів.

На управління не тільки корпоративними знаннями, а й на сприяння навчанню та розвитку українців загалом, особливо у напрямку профорієнтації, спрямований проект Медіа групи 1+1 «КНИГОЛАВ». Метою проекту є привернути увагу громадськості до низького рівня читання в Україні; популяризація читання книжок українською мовою; прикладом успішних українців надихнути людей читати більше; розповісти, як привчити дітей любити книжки.

Таблиця 1

Соціально відповідальні програми як інструменти реалізації управління знаннями окремих суб'єктів господарювання в Україні

Напрями управління знаннями	Медіа група 1+1	ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	Концерн Галнафтогаз
Корпоративна культура	Програма «Нові вершини».	В соціальному звіті не відображено.	Регулярні зустрічі топ-менеджменту з колективами регіональних дивізіонів; тиждень корпоративної культури; День єднання; дитяча кімната «Грифончики».
Організаційна культура	Стратегія з корпоративної соціальної відповідальності.	Комунікаційна політика. Політика корпоративної соціальної відповідальності. План взаємодії із зацікавленими сторонами. Кодекс етичної поведінки. Кадрова політика.	Кодекс корпоративного управління.
Мотивація та оплата праці	В соціальному звіті не відображено.	В соціальному звіті не відображено.	Система грейдів за методикою Hay Group.
Розвиток персоналу	Семінари, тренінги, майстер-класи; англійська мова в офісі, розмовні клуби, майстерні знань; програма адаптації нових працівників; програми підвищення кваліфікації керівників і розвитку стажерів.	МОСО – електронна система дистанційного навчання; програма «Кадровий резерв»; курси навчання професійним знанням (hard skills) і м'яким навичкам.	«Кар'єрний ліфт» – формування якісного кадрового резерву; інститут внутрішнього тренерства; навчання; індивідуальна адаптаційна програма для кожного новоприйнятого працівника.
Оцінка персоналу	В соціальному звіті не відображено.	МОСО – електронна система оцінки працівників; процедура оцінки ефективності роботи.	Оцінка компетенцій (загальнокорпоративні, для керівників та інших категорій персоналу).
Взаємодія з навчальними закладами	Проект ВИЩА ШКОЛА MEDIA & PRODUCTION; профорієнтаційні екскурсії для школярів «Подорож до телевізійного задзеркала».	Програма «МХП СТАРТ»: відвідування студентами лекцій та майстер-класів, участь у професійних екскурсіях, виробнича практика, оплачуване тримісячне стажування з подальшим працевлаштуванням.	В соціальному звіті не відображено.
IT-технології та інновації	Конкурс стартапів BIG IDEA; майданчик ВООБРАЖАРІУМ; ініціатива «ЧИСТЕ НЕБО».	Проектний офіс – просування інновацій та створення нових стартапів; частковий перехід на ОС LINUX; система запобігання FORTIGATE; система біконування; правила доступу за профілями додатків та публічних сервісів; правила розподілення полоси пропускання за типами сервісів; запобігання доступу до фітінгових, ботнет ресурсів, вторгнень на зовнішньому периметрі; облікова система на платформі IC версії 8.3; системи ITSM, SLA; проект ARIYA; система електронного документообігу EDOCS; МОСО; QLIK SENSE; програма MHP Accelerator; проекти «Геоінформаційна система», «Агрортал».	Повне переведення усіх HR-процесів у систему SAP HCM.

Джерело: складено за даними [10–12].

Фахівці вважають, що в організаціях у тій чи іншій формі використовуються тільки 20% усіх знань, що стають «явними»; це означає, однак, що 80% знань залишаються незатребуваними. Вони залишаються в серцях і розумах співробітників цих організацій. Доступ до цих «невиражених» знань може бути отриманий тільки у процесі взаємодії людей [13]. Відтак для виявлення таких прихованих знань та перетворення їх в корпоративний капітал, що дозволить отримати перемогу в конкурентній боротьбі, компаніям необхідно використовувати різні механізми взаємодії та канали комунікації. Такі джерела взаємозв'язку є невід'ємною складовою корпоративної соціальної відповідальності, зокрема важливим інструментом дотримання та реалізації принципів прозорості, підзвітності та діалогу з зацікавленими сторонами. Оскільки знання формуються, розвиваються та використовуються у всіх бізнес-процесах, працівниками всіх структурних підрозділів, перебувають під постійним впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, система управління знаннями повинна об'єднувати різноманітні канали комунікації зі всіма ключовими стейкхолдерами компанії. В цьому аспекті позитивною тенденцією на теренах вітчизняного бізнес-середовища є те, що окремі прогресивні компанії вже широко їх використовують в своїй господарській діяльності (табл. 2). При цьому найбільш популярним на сьогодні засобом інформування широкої громадськості про пріоритети та результати такого діалогу є підготовка та публікація соціального звіту.

Перелік можливих каналів комунікації є досить широким. Активний розвиток інформаційних технологій, поширення доступу до мережі Інтернет в Україні сприяє популяризації сторінок в соціальних мережах, сайтів та порталів компаній для прямого та зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами, для отримання та обміну знаннями тощо. В той же час прямі контакти, особисті зустрічі, безпосереднє спілкування залишаються невід'ємною складовою отримання, передачі та обміну знаннями.

Таблиця 2

Механізми взаємодії із зацікавленими сторонами окремих суб'єктів господарювання в Україні

Суб'єкт господарювання	Зацікавлені сторони	Механізми взаємодії (канали комунікації)
Медіа група 1+1	Працівники	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, телеканали медіа групи, публікації у ЗМІ, прес-релізи, внутрішній портал, внутрішні комунікації, дайджест, заходи.
	Телеглядачі	Прямі комунікації, телеканали медіа групи, заходи.
	Партнери	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, телеканали медіа групи, публікації у ЗМІ, прес-релізи, заходи, форуми, круглі столи, конференції, членство в організаціях.
	Державні органи	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, телеканали медіа групи, публікації у ЗМІ, прес-релізи, заходи, форуми, круглі столи, конференції, членство в організаціях.
	Акціонери	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, телеканали медіа групи, публікації у ЗМІ, прес-релізи, заходи.
	Міжнародні організації	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, телеканали медіа групи, публікації у ЗМІ, прес-релізи, заходи, форуми, круглі столи, конференції, членство в організаціях.
	Громада	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, телеканали медіа групи, публікації у ЗМІ, прес-релізи, заходи, форуми, круглі столи, конференції, членство в організаціях.
	ЗМІ	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, телеканали медіа групи, публікації у ЗМІ, прес-релізи, заходи, форуми, круглі столи, конференції, членство в організаціях.
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	Інтернет-аудиторія	Сайт та портали медіа групи, прямі комунікації, соціальні мережі, публікації у ЗМІ, прес-релізи, заходи.
	Працівники	Скриньки звернень, сайт, портал для співробітників, гаряча лінія, служби етичного контролю, особистий прийом, телефон.
	Громади	Скриньки звернень, сайт, сторінки в соцмережах, телефон, особисті зустрічі, збори громад, листування: e-mail, пошта, форма зворотного зв'язку на сайті компанії.
	Державні органи	Звітність, сертифікація, документація згідно із вимогами законодавства та державних установ, офіційне листування (пошта).
	Медіа, ЗМІ	Сайт компанії, прес-служба компанії.
	Бізнес-партнери	Сайт, листування: e-mail, пошта, особисті зустрічі, телефон, гарячі лінії ТМ для споживачів.
	Міжнародні, недержавні ГО	Сайт, соціальні мережі, листування: e-mail, пошта, особисті зустрічі, телефон.
Концерн Галнафтогаз	Інвестори	Сайт, звітність, листування: e-mail, пошта, особисті зустрічі, телефон.
	Клієнти	Опитування, гаряча лінія, соціальні мережі.
	Працівники	Внутрішні міжособистісні комунікації, корпоративний портал, зустрічі з топ-менеджментом, каскадування інформації, скринька довіри.
	Акціонери та інвестори	Річні збори, зустрічі, інвестиційні конференції.
	Кредитори	Періодичні зустрічі, звітність, запити.
	Експертні середовища	Презентації, звітність.
	Громади	Публічні дискусії, громадські слухання, безпосереднє спілкування, офіційні листи.
	Державні інституції	Публічні дискусії, громадські слухання, звернення, офіційні листи.
Медіа	Прес-заходи, відповіді на запити ЗМІ, інтерв'ю.	

Джерело: складено за даними [10–12].

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновки, що використання принципів корпоративної соціальної відповідальності як інструменту управління знаннями в Україні залишається недостатньо поширеним. Водночас ця концепція містить необхідні компоненти для створення, розвитку та ефективного використання знань для забезпечення високої конкурентоздатності компанії. Позитивний досвід успішних суб'єктів господарювання в Україні доводить, що такі соціально відповідальні ініціативи як інноваційні програми розвитку працівників, широке використання інформаційних технологій в системі менеджменту, різноманітні механізми комунікацій тощо дозволяють формувати та розвивати управління знаннями задля отримання переваг в конкурентній боротьбі.

Література

- Šajeva, S. The analysis of key elements of socio-technical knowledge management system. *Economics & Management*, 2010, 765–774.
- Поляков М.В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм [Електронний ресурс] / М.В. Поляков // *Ефективна економіка*. – 2017. – № 7. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>
- Вовк Ю.Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2013. – Вип. 23. – С.343-352.
- Mishchuk, H., Bilan, Y., & Pavlushenko, L. Knowledge Management Systems: Issues in Enterprise Human Capital Management Implementation in Transition Economy. *Polish Journal of Management Studies*, 2016, 14(1), 163– 173.
- Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Г.О. Комарицька // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2017. – № 1. – С. 231–241.
- Шершньова З. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку / З. Шершньова, О. Іванов // *Проблеми економіки*. – 2012. – № 3. – С. 155–161.
- Гришнова О.А., Мішук Г.Ю., Олійник О.О. – Рівне : НУВГП, 2014. – 216 с.

8. Цінність досвіду vs посада: нові шляхи розвитку та зростання. Розділ четвертий зі звіту Deloitte Global Human Capital Trends 2018 [Електронний ресурс] / Компанія «Deloitte». – Режим доступу : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf>
9. Міжнародне дослідження Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом — 2018» [Електронний ресурс] / Компанія «Deloitte». – Режим доступу : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html#>
10. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності 1+1 медіа [Електронний ресурс] / Медіа група 1+1. – Режим доступу : <https://media.1plus1.ua/storage/CSR-report-2016-1516269221384.pdf>
11. Інновації для сталого розвитку. Нефінансовий звіт МХП за 2017 рік [Електронний ресурс] / Група компаній ПАТ «МИРОНИВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ». – Режим доступу : <http://svb.ua/sites/default/files/nfr-ukr-final.pdf>
12. Більше, ніж АЗК. Нефінансовий звіт «Концерну Галнафтогаз» за 2016 рік [Електронний ресурс] / Концерн Галнафтогаз. – Режим доступу : <http://okkoreport.com.ua/files/report.pdf>
13. Олійник П.О. Управління знаннями як інструмент створення і використання нових знань в організації / П.О. Олійник // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 20. – С. 478–482.

References

1. Šajeva, S. (2010) The analysis of key elements of socio-technical knowledge management system. *Economics & Management*, pp. 765-774 [in English]
2. Poliakov, M. (2017) Upravlinnia znanniamy u mizhnarodnykh kompaniakh: teoretyko-metodolohichni zasady, osnovni napriamy ta mekhanizm [Knowledge Management in International Companies: Theoretical and Methodological Foundations, Main Directions and Mechanisms] *Efektivna ekonomika*, no. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690> [in Ukrainian]
3. Vovk, Yu. (2013) Protsey upravlinnia znanniamy pidpriemstva ta yoho osoblyvosti [Process of knowledge management of the enterprise and its features] *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 23, pp. 343-352 [in Ukrainian]
4. Mishchuk, H., Bilan, Y., & Pavlushenko, L. (2016) Knowledge Management Systems: Issues in Enterprise Human Capital Management Implementation in Transition Economy. *Polish Journal of Management Studies*, no. 14(1), pp. 163-173 [in English]
5. Illiashenko S., Shypulina Yu., Illiashenko N., Komarnytska H. (2017) Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge management in the organization's innovative development] *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 231-241 [in Ukrainian]
6. Shershnova Z. (2012) Metodichni osnovy formuvannya pidsystemy upravlinnia znanniamy u korporatsiakh u konteksti orhanizatsiinoho rozvytku [Methodical bases of knowledge management subsystem formation in corporations in the context of organizational development] *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 155-161 [in Ukrainian]
7. Hrishnova, O., Mishchuk, H., Oliynyk, O. (2014). Sotsial'na vidpovidal'nist' u trudovykh vidnosynakh: teoriya, praktyka, rehulyuvannya ryzykiv [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management]. Rivne, NUVHP, p. 216 [in Ukrainian]
8. Tsinnist dosvidu vs posada: novi shliakhy rozvytku ta zrostannia. Rozdil chetvertyi zi zvituu Deloitte Global Human Capital Trends 2018 [Value of experience vs. position: new ways of development and growth. Section Four from the Deloitte Global Human Capital Trends 2018 report] *Kompaniia «Deloitte»*, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf>
9. Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte «Tendentsii u sferi upravlinnia personalom — 2018» [Deloitte International Trends in Personnel Management 2018] /ompaniia «Deloitte», available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html#>
10. Zvit z korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti 1+1 medii [Corporate Social Responsibility Report 1 + 1 Media] *Medii hrupa 1+1*, available at: <https://media.1plus1.ua/storage/CSR-report-2016-1516269221384.pdf>
11. Innovatsii dlia staloho rozvytku. Nefinansovyi zvit MKhP za 2017 rik [Innovations for Sustainable Development. MHP non-financial report for 2017] *Hrupa kompanii PAT «MYRONIVSKYI KHLIBOPRODUKT»*, available at: <http://svb.ua/sites/default/files/nfr-ukr-final.pdf>
12. Bilshe, nizh AZK. Nefinansovyi zvit «Kontsernu Halnaftohaz» za 2016 rik [More than filling stations. Non-financial report of Concern Galnaftogaz for 2016] *Kontsern Halnaftohaz*, available at: <http://okkoreport.com.ua/files/report.pdf>
13. Oliinyk P. (2017) Upravlinnia znanniamy yak instrument stvorennia i vykorystannia novykh znan v orhanizatsii [Knowledge management as a tool for creating and using new knowledge in the organization] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 20, pp. 478-482 [in Ukrainian]

Рецензія/Peer review : 11.03.2019

Надрукована/Printed : 10.04.2019
Рецензент: д. е. н., проф. Мішук Г. Ю.