

МЕТОДОЛОГІЯ ДІАГНОСТУВАННЯ ПРАКТИК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

РЕШЕТНЯК Тетяна

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-7157-3346>

e-mail: tetiana.reshetniak@kneu.edu.ua

В статті визначено зміст поняття стратегічного менеджменту знань як комплексу управлінських дій з розробки та реалізації корпоративної стратегії управління знаннями. Сформульовано основні завдання стратегічного менеджменту знань, серед яких окремо розглянуто завдання діагностики процесів та практик управління знаннями на всіх організаційних рівнях. Запропоновано авторський методологічний підхід до діагностування середовища обміну знаннями як ключової практики стратегічного менеджменту знань. Сформовано алгоритм діагностичної процедури, що включає три кроки оцінювання середовища обміну знаннями: діагностика структури, простору та організаційної культури. Апробацію запропонованого методологічного підходу здійснено методом кейс-аналізу та інтерв'ю з представниками відомих українських компаній, зроблено висновки щодо прийнятності та напрямів удосконалення алгоритму діагностики практики обміну знаннями в стратегічному менеджменту знань.

Ключові слова: методологія, діагностика, стратегічний менеджмент знань, обмін знаннями, мотивація, довіра.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-36>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування й утримання знанневих стратегічних конкурентних переваг виходить за межі вирішення завдань внутрішньої оптимізації та підвищення операційної якості через впровадження інформаційних технологій Індустрії 4.0. Сучасний розвиток управління знаннями свідчить про те, що підвищення організаційної ефективності за рахунок лише використання інформаційних технологій є недостатнім для вирішення завдань стратегічного менеджменту знань. З цього погляду надважливими є практики обміну знаннями та міжособистісної взаємодії співробітників, які є потужним інструментом у формуванні знанневих конкурентних переваг організації. Створення сприятливого внутрішнього середовища обміну знаннями в аспектах гнучкої організаційної структури, комфортного комунікаційного простору та знанневоорієнтованої культури, мотивації відкритого спілкування й передачі знань залишається однією з найскладніших завдань стратегічного управління знаннями. Першим кроком у вирішенні цього завдання є діагностика наявних практик стратегічного управління знаннями в організації та розробка усталеного алгоритму ідентифікації та оцінювання ефективності практик обміну знаннями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми стратегічного управління знаннями в аспектах організації та технологій обміну явними та неявними знаннями розглядаються Varogikar N. [1]. Застосування технологій корпоративного Wiki для створення екосистеми обміну знаннями та організаційного навчання досліджується Хунг W.-Н., Wang W.-Н. [2].

Результати дослідження A. Abdelwhab Ali et al. методом опитування 203 респондентів встановлюють залежність між процедурами обміну знаннями та організаційною ефективністю [3]. Kumar Das A., Chakraborty S. розглядають проблематику запобігання навмисному й ненавмисному приховуванню знань співробітниками та мотивації відкритого обміну як засобу поширення інновацій [4]. Michalik I. розглядає практики застосування інноваційних способів обміну знаннями в сфері державного управління [5].

Комплексний підхід до організації стратегічного управління знаннями через застосування процедури знанневого аудиту та пристосування фізичного простору до перманентного відкритого обміну знаннями пропонується в праці Ramdani P. M. Pengembangan [6]. Близькою є ідея методологічної роботи Suryantini N. P. S., Darmayanti N. P. A., Arsawan I. W.E, що дозволяє авторам систематизувати підходи до досягнення ефективності управління командами та організаціями загалом через застосування процедури обміну знаннями та технологій Індустрії 4.0/5.0 [7]. Muniz Jr et al. приділяють увагу виявленню факторів, що сприяють формуванню сприятливого культурного контексту обміну знаннями в організації між підрозділами та працівниками усіх рівнів [8].

Проблематика застосування практик обміну знаннями як елементу стратегічного менеджменту знань відображена в дослідженнях українських авторів. Жмай О., Філатова М.

досліджують організаційно-культурні аспекти імплементації практик обміну знаннями в систему управління організацією [9]. Роботи Козак О. М., Нетреба І. О., Ткаченко К. О., Chernova L. S., Olinuk O. присвячені історичним та концептуально-теоретичним аспектам формування та впровадження системи управління знаннями в організаціях різних типів та сфер діяльності [10; 11;12;13;14].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація методів наукових досліджень менеджменту знань та формалізація авторського методологічного підходу до діагностування практик стратегічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перш за все з'ясуємо відмітність стратегічного та операційного управління знаннями. В даному дослідженні будемо виходити зі змісту, цілей та завдань відповідних рівнів.

Отже, стратегічним менеджментом знань будемо вважати управлінські дії з розробки та реалізації стратегії управління знаннями, що відповідає стратегічним цілям компанії в аспекті створення знаннєвого базису для формування ключових компетенцій та унікальних конкурентних переваг. Відповідно операційний менеджмент знань розумітимемо як сукупність управлінських дій та технологій, що спрямовані на поточне використання знань в усіх бізнес-процесах компанії.

Основними завданнями стратегічного управління знаннями слід вважати такі:

- узгодження мети менеджменту знань з місією та цілями організації, розробка стратегії управління знаннями;
- діагностика знаннєвозалежних процесів та практик управління знаннями на всіх організаційних рівнях;
- визначення стратегічно значущих знань організації відповідно до реалізації поточних цілей та майбутніх потреб компанії;
- розробка системи показників оцінювання бази знань організації та інтелектуального капіталу;
- розбудова лояльного управлінського середовища (стиль управління, сприятлива культура й мотивація) та екосистеми відкритого обміну знаннями;
- прийняття стратегічних рішень про придбання та/або аутсорсінг нематеріальних активів.

Відповідно до мети даного дослідження розглянемо ключові напрями та підходи до діагностування практик стратегічного менеджменту знань. Для цього з'ясуємо, які саме практики слід вважати стратегічними та якою має бути діагностична процедура їх ідентифікації та оцінювання дієвості.

Зазначимо, що серед виділених завдань стратегічного менеджменту знань найскладнішим є забезпечення вільного обміну не лише формалізованими, але й неформалізованими (неявними) знаннями, що вирішується методами непрямого впливу через створення відповідної екосистеми відкритих внутрішньоорганізаційних комунікацій та взаємодії.

За даними багатокритеріального бібліометричного аналізу публікацій з менеджменту знань не втрачають актуальності дослідження проблем імплементації практик обміну та передачі знань в робочі процеси організації [15]. За результатами групування найбільш цитованих публікацій вказаного напрямку виокремлено чотири кластери, що охоплюють ключові змістовні напрями досліджень в сфері менеджменту знань: довіра та організаційне навчання як драйвери обміну та передачі знань – класичний напрям, що представлений 36%-ми від аналізованої кількості публікацій (181 стаття); формалізація неявних знань як джерела інновацій та стійких конкурентних переваг – напрям, що є дотичним до попередньої проблематики та представлений 26%-ми вибірки (129 публікацій); економічні аспекти менеджменту знань, що пов'язані з їх капіталізацією та залученням до створення доданої вартості – інтелектуальний капітал та нематеріальні активи (21%, 105 статей); виокремлена проблематика управління обміном знаннями через неформальне спілкування співробітників – соціальні та інноваційні мережі, співробітництво (17%, 83 публікації) (рис. 1).

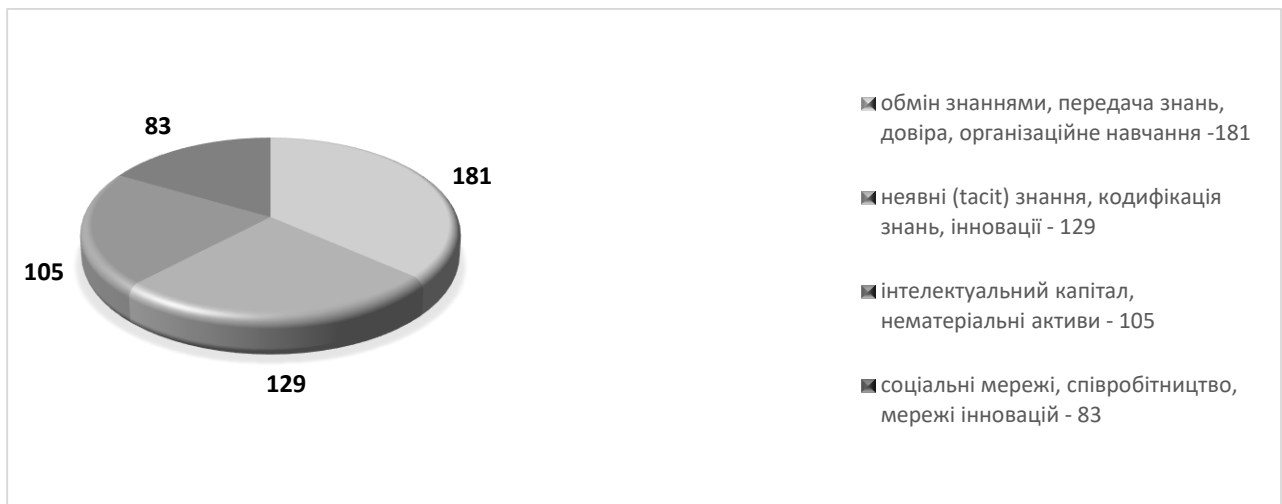


Рис. 1. Структура вибірки публікацій за тематичними кластерами менеджменту знань за період 2016-2019 рр.*
Складено автором за [15]

Наведене групування свідчить про переважне фокусування дослідницької уваги на підходах до виявлення неявних знань, застосування формальних й неформальних способів їх артикулювання й, відповідно, обміні знаннями між співробітниками. Цій проблематиці присвячено три з чотирьох виділених тематичних кластерів бібліометричної вибірки публікацій, що зрештою складає 79% від її абсолютного значення.

В межах виділеної проблематики варто зосередитись на змістовних аспектах досліджень в галузі обміну знаннями як трендового напрямку наукових розвідок в стратегічному менеджменті знань. Зазначимо, що науковий пошук в сфері внутрішньоорганізаційного обміну знаннями здебільшого реалізується в міждисциплінарній площині, зокрема на межі менеджменту та ряду поведінкових наук, про що свідчать результати систематизації в табл. 1.

Таблиця 1

Проблематика досліджень практик стратегічного менеджменту знань*

Предмет дослідження	Проблематика
Бар'єри	Організаційні, культурні та фізичні бар'єри обміну знаннями
Стимули	Мотивація обміну знаннями
Довіра	Емоційна й когнітивна довіра, міжособистісні стосунки при обміні знаннями
Недовіра	Конкуренція, приховування знань, саботаж обміну знаннями
Крос-культурний обмін	Обмін знаннями в полікультурних організаційних контекстах
Міжвіковий обмін	Обмін знаннями між співробітниками різних поколінь
Віртуальний обмін	Обмін знаннями у віртуальних співтовариствах при відсутності особистої взаємодії

* Складено автором за [16]

Як бачимо, актуальним напрямком розвідок в дослідженнях цього спрямування залишається комплекс проблем, що пов'язані з процесами обміну неявними знаннями, зокрема в аспектах факторів сприяння, протидії або навіть саботажу обміну знаннями [17]. Дослідження та бізнес зосереджують увагу на практиках обміну знаннями, оскільки даний спосіб є єдиним шляхом для створення базису стійких та захищених від імітації конкурентних переваг. Отже діагностування практик обміну знаннями слід віднести до завдань стратегічного менеджменту знань.

Надалі метою діагностики практик стратегічного менеджменту знань вважатимемо оцінювання якості стратегічно значущих процесів організації та інфраструктури доступу, використання, мотивації та підтримки обміну знаннями відповідно до потреб реалізації стратегії компанії. Діагностичні процедури розглядатимуться в трьох метриках внутрішньоорганізаційного простору обміну знаннями: структурній, культурній та фізичній. Трансформація співвідношення названих метрик обумовлює характер, ступінь зрілості та результативність обміну знаннями в організації (рис.2).



Рис. 2. Метрики діагностування практик стратегічного менеджменту знань

Методологія діагностики практик стратегічного управління знаннями за кожною метрикою передбачає вивчення декількох критеріїв, що реалізується в межах покрокової послідовності.

Крок 1. Діагностика структури. Мета: визначення можливостей (бар'єрів) організаційної бюрократії щодо обміну знаннями всередині організації.

Тип організаційної структури, виокремленість вертикального підпорядкування, співвідношення бюрократії та гнучкості в процесах прийняття рішень обумовлюють висоту організаційних перешкод для впровадження практик стратегічного управління знаннями, зокрема в частині застосування принципів, методології та технологій гнучкого проєктного управління. Діагностична процедура включає оцінювання організаційних бар'єрів за такими критеріями:

- імплементація в лінійно-функціональну оргструктуру компанії практик проєктного управління з метою вирішення поточних завдань чи реалізації міжгрупових або міжвідділових проєктів: створення тимчасових крос-функціональних та проєктних команд, тимчасових робочих груп;

- зниження організаційних бар'єрів обміну знаннями через проведення нарад, конференцій, спілкування в формальних/неформальних мережах, корпоративних чатах тощо.

Крок 2. Діагностика простору. Мета: характеристика придатності фізичного середовища та технічної інфраструктури до обміну знаннями, консолідації необхідних знань та компетенцій, що концентровані в різних підрозділах.

Фізичне середовище менеджменту знань - приміщення, обладнання та матеріальні умови виконання робочих процесів, що створюють фізичний комунікаційний простір співробітників компанії. Фізичне середовище може як сприяти, так і протидіяти процесам обміну знаннями та особистому спілкуванню. Зокрема, відомо, що прямою перешкодою для застосування класичних інструментів обміну знаннями в робочих групах - нарад, неформальних колективних зустрічей, міжособистісного спілкування тощо може стати фізична віддаленість їх робочих приміщень, що

розташовані на різних поверхах, чи в різних територіально віддалених будинках. Для створення комфортного фізичного простору, що сприяє вільному обміну знаннями між співробітниками використовують відомі прийоми, зокрема облаштування приміщень для ситуативного формального й неформального спілкування, роботи та відпочинку. Критеріями придатності фізичного простору до обміну знаннями є такі:

- безбар'єрність робочого середовища вертикальної та горизонтальної взаємодії, організація Open Space офісу: прозорі стіни приміщень, відкриті двері кабінетів тощо.
- наявність простору для горизонтального й вертикального неформального спілкування: coworking, кімнат відпочинку, фітнес-залів, кафетерію тощо.
- інтерактивність: подолання фізичних бар'єрів, що обумовлені специфікою технологічної та географічної віддаленості локацій корпоративних приміщень, регіональних представництв, офісів, використання комунікаційних ІТ та способів інтерактивного спілкування, наявність технічних можливостей (виокремлена Інтернет-лінія, засоби зв'язку, робота корпоративних серверів тощо).

Зауважимо, що дослідники соціальних аспектів менеджменту знань наголошують на значущості фізичного середовища формальних і неформальних комунікацій та їх ролі в ефективному обміні знаннями. Дослідженнями підтверджено, що реальна присутність та спілкування віч на віч сприяє формуванню стосунків довіри, щирості та відкритості, що своєю чергою створює умови для відкритої дискусії та вільного обміну знаннями між співробітниками.

Крок 3. Діагностика організаційної культури. Мета: оцінювання міри сприяння організаційної культури вільному обміну та використанню знань.

Культура обміну знаннями оцінюється в критеріальній тріаді «ідеологія – настанови – управлінські дії»:

ідеологія – ставлення до знань, наявність обмеження доступу до знань для будь-яких членів організації;

настанови – довіра до кожного члена організації, свобода обміну інформацією та знаннями, рівність керівників і підлеглих в контексті цінності нових ідей;

управлінські дії – надання позитивної оцінки інтелектуальному внеску кожного співробітника, запровадження внутрішньокорпоративного інституту авторського права, дотримання норм коректності використання ідей тощо).

Наведені в табл. 2 узагальнені емпіричні дані дослідження збиралися методами спостережень та інтерв'ю з представниками трьох відомих українських компаній: Inditex, Нова пошта, Епіцентр [18;19;20]. Методологічний дизайн дослідження включав характеристику внутрішньоорганізаційного простору обміну знаннями в структурній, культурній та фізичній метриках (рис.2). За результатами діагностування середовища обміну знаннями було отримано такі результати.

По-перше, виявлено перешкоди обміну знаннями з боку організаційної структури. В усіх трьох компаніях відмічається уповільнення та похибки у вільному обміні знаннями через структурну ієрархію підрозділів та окремих працівників. Разом з тим представники компаній відмічають успішне подолання цих перешкод через організацію сумісної роботи в тимчасових проєктних командах в межах поточних проєктах. Також варто відмітити, що компанії успішно долають структурні бар'єри через застосування технологій інтерактивного спілкування в робочих процесах: поширеною є практика коротких робочих нарад з застосуванням Zoom, корпоративних чатів, віддаленої роботи окремих працівників.

По-друге, для вільного обміну знаннями залишається актуальною проблема територіальної віддаленості окремих офісів або регіональних представництв, відділень Нової пошти, магазинів Inditex та Епіцентр. Ці перешкоди фізичного простору нівелюються через регулярні відрядження працівників та міжрегіональне спілкування представників різних рівнів управління. Ця особливість є характерною для усіх трьох компаній, які, як відомо, мають мережеву структуру в межах України.

В процесі діагностики представники усіх компаній вказували на недостатність приміщень для неформального спілкування операційного персоналу, натомість управлінський персонал активно використовує феномен «кафе знань» в практиці обміну знаннями.

Не відомо про використання Open Space простору в практиці зазначених компаній, тому в межах цієї статті неможливо оцінити вплив цієї технології на обмін знаннями. Проте компанії успішно компенсують фізичні перешкоди спілкування корпоративними чатами та спеціалізованими месенджерами.

По-третє, представниками усіх компаній відмічено важливість ціннісного сприйняття знань на рівні корпоративної ідеології, управлінських настанов та дій. Зокрема ідеологічне кліше «знання – це важливо» характерне для всіх трьох компаній. Зазначено, що ідеї кожного співробітника є цінними та сприймаються як активи компанії. Проте, представником Нової пошти відмічено, що існують елементи ієрархічного підходу в визнанні та впровадженні ідей, які попередньо мають бути затверджені керівництвом, що в окремих випадках спрацьовує як демотивація швидкого обміну знаннями.

Представники усіх компаній зазначили, що в організаціях розвинена система мотивації та винагород за виконану роботу, але не сформовані прозорі принципи винагород ідей. Навіть проголосивши ідею відкрито, чи надавши пропозицію, працівник не відчуває чіткого зв'язку між своїм інтелектуальним внеском та оцінюванням якості його роботи. Більш того, навіть якщо ідея схвалюється та реалізується, в компаніях швидко забувають, хто саме є її автором. Здебільшого виглядає нерозвиненим або взагалі відсутнім інститут авторського права та мотивація експертною владою, поруч із матеріальним стимулюванням та винагородою.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Бібліометрична частина дослідження свідчить про актуальність та пріоритетність проблематики обміну знаннями в стратегічному менеджменті знань. Це підтверджується зростаючим інтересом науковців до способів імплементації практик обміну формалізованими й неформалізованими знаннями в робочі процеси всередині компанії. Звідси закономірним є включення завдань діагностики практик обміну знаннями в функціональний контур стратегічного менеджменту знань.

Апробаційна частина дослідження наближає до розуміння змісту дієвих діагностичних процедур практики обміну знаннями через покроковий алгоритм оцінювання середовища обміну знаннями. Слід визнати різну значущість впливу структури, простору та культури обміну знаннями. Зокрема поширення технологій Індустрії 4.0 в практиці менеджменту знань знижує значущість фактору, який до недавнього часу дослідники вважали вирішальним - фізичного робочого простору. В сучасному середовищі обміну знаннями фізичні бар'єри розташування приміщень та локації офісів втратили критичне значення. Як бачимо з результатів інтерв'ю, перешкоди закритих та віддалених приміщень успішно компенсуються застосуванням технологій інтерактивного формального та неформального спілкування, Open Space офіс набуває другорядного значення. На перший план за впливовістю виступає простір для неформального спілкування та відпочинку як природне комфортне середовище вільного спілкування та обміну знаннями. Натомість відображення цінності знань в корпоративних цінностях та мотивація обміну знаннями набуває критично важливого значення у вирішенні завдань стратегічного менеджменту знань.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Baporikar N. Learning Link in Organizational Tacit Knowledge Creation and Dissemination. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*. 2020. Vol. 12, no. 4. P. 70–88. <https://doi.org/10.4018/ijskd.2020100105>
2. Hung W.-H., Wang W.-H. Design Principles of Wiki System for Knowledge Transfer and Sharing in Organizational Education and Training. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 17. P. 6771. <https://doi.org/10.3390/su12176771>
3. Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry / A. Abdelwhab Ali et al. *Journal of Knowledge Management*. 2019. Vol. 23, no. 9. P. 1806–1837. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2018-0394>
4. Kumar Das A., Chakraborty S. KNOWLEDGE WITHHOLDING WITHIN AN ORGANIZATION: THE PSYCHOLOGICAL RESISTANCE TO KNOWLEDGE SHARING LINKING WITH TERRITORIALITY. *Journal on Innovation and Sustainability*. *RISUS ISSN 2179-3565*. 2018. Vol. 9, no. 3. P. 94. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2018v9i3p94-108>
5. Michalik I. INNOVATIVE METHODS OF KNOWLEDGE SHARING IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2018. Vol. 19, no. 1. P. 91–106. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.0517>
6. Ramdani P. M. Pengembangan Knowledge Management System Berbasis Knowledge Audit. *Jurnal Informatika*. 2018. Vol. 5, no. 1. P. 145–156. <https://doi.org/10.31311/ji.v5i1.2522>

7. Suryantini N. P. S., Darmayanti N. P. A., Arsawan I. W. E. Knowledge sharing behavior: a critical thinking, implications and future agenda. *Economics. Ecology. Socium*. 2020. Vol. 4, no. 1. P. 15–23. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2020.4.1-2>
8. Worker knowledge sharing in the Brazilian glass sector / J. Muniz Jr et al. *Knowledge Management Research & Practice*. 2024. P. 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2326550>
9. Жмай О., Філатова М. Управління знаннями: інтеграція обміну знаннями між співробітниками у корпоративну культуру компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. No. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-71>
10. Козак О. М. Еволюція управління знаннями у публічному секторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. No. 3. P. 37–46. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.6>
11. Нетреба І. О. Формування та використання системи управління знаннями на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 2 (31). С. 105–112.
12. Ткаченко К. О., Ткаченко О. А., Ткаченко О. і. Концептуальні аспекти придбання, моделювання та застосування знань. *Vodnij transport*. 2020. № 3(31). С. 92–100. <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2020.3.31.10>
13. Chernova L. S. Управління організаційними знаннями в організації, що інноваційно розвивається. *Herald of the Odessa National Maritime University*. 2021. № 65. С. 186–198. [https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-2\(65\)-186-198](https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-2(65)-186-198)
14. Oliinyk O. Conceptual framework of implementing knowledge management system in business organizations. *Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Vol. 11, no. 2. P. 1–9. [https://doi.org/10.21511/slrtp.11\(2\).2021.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.11(2).2021.01)
15. Research constituents and authorship patterns in the Knowledge Management Research and Practice: a bibliometric analysis/ G.Schiuma et al. *Knowledge Management Research & Practice*. 2020. P. 1–17. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1848365>
16. Asrar-ul-Haq M., Anwar S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*. 2016. Vol. 3, no. 1. P. 1127744. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
17. Serenko A. Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the perspective of the target. *Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 24, no. 4. P. 737–773. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2019-0337>

REFERENCES:

1. Vaporikar, N. (2020). Learning Link in Organizational Tacit Knowledge Creation and Dissemination. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 12(4), 70–88. <https://doi.org/10.4018/ijskd.2020100105>
2. Hung, W.-H., & Wang, W.-H. (2020). Design Principles of Wiki System for Knowledge Transfer and Sharing in Organizational Education and Training. *Sustainability*, 12(17), 6771. <https://doi.org/10.3390/su12176771>
3. Abdelwhab Ali, A., Panneer selvam, D. D. D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806–1837. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2018-0394>
4. Kumar Das, A., & Chakraborty, S. (2018). KNOWLEDGE WITHHOLDING WITHIN AN ORGANIZATION: THE PSYCHOLOGICAL RESISTANCE TO KNOWLEDGE SHARING LINKING WITH TERRITORIALITY. *Journal on Innovation and Sustainability*. *RISUS ISSN 2179-3565*, 9(3), 94. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2018v9i3p94-108>
5. Michalik, I. (2018). INNOVATIVE METHODS OF KNOWLEDGE SHARING IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 19(1), 91–106. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.0517>
6. Muniz Jr, J., Ribeiro, V. B., Wintersberger, D., & Carvalho, C. P. (2024). Worker knowledge sharing in the Brazilian glass sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2326550>
7. Ramdani, P. M. (2018). Pengembangan Knowledge Management System Berbasis Knowledge Audit. *Jurnal Informatika*, 5(1), 145–156. <https://doi.org/10.31311/ji.v5i1.2522>
8. Suryantini, N. P. S., Darmayanti, N. P. A., & Arsawan, I. W. E. (2020). Knowledge sharing behavior: a critical thinking, implications and future agenda. *Economics. Ecology. Socium*, 4(1), 15–23. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2020.4.1-2>
9. Zhmai, O., & Filatova, M. (2022). KNOWLEDGE MANAGEMENT: INTEGRATION OF KNOWLEDGE SHARING BETWEEN EMPLOYEES INTO THE CORPORATE CULTURE OF THE COMPANY. *Economy and society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-71>
10. Kozak, O. M. (2022). EVOLUTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR. *Tavriyskyi naukovyi vestnik. Series: Public management and administration*, (3), 37–46. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.6>
11. Neteuba, I. O. (2015). Formation and use of the knowledge management system at the enterprise. *Theoretical and applied issues of economics*, (Issue 2 (31)), 105–112.
12. Tkachenko, K. O., Tkachenko, O. A., & Tkachenko, O. i. (2020). CONCEPTUAL ASPECTS OF KNOWLEDGE ACQUISITION, MODELLING AND APPLICATION. *Vodnij transport*, (3(31)), 92–100. <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2020.3.31.10>

13. Chernova, L. S. (2021). Organisational knowledge management in an innovatively developing organisation. *Herald of the Odesa National Maritime University*, (65), 186-198. [https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-2\(65\)-186-198](https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-2(65)-186-198)
14. Oliinyk, O. (2022). Conceptual framework of implementing knowledge management system in business organisations. *Social and labour relations: theory and practice*, 11(2), 1-9. [https://doi.org/10.21511/slrtp.11\(2\).2021.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.11(2).2021.01)
15. Schiuma, G., Kumar, S., Sureka, R., & Joshi, R. (2020). Research constituents and authorship patterns in the Knowledge Management Research and Practice: a bibliometric analysis. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1848365>
16. Asrar-ul-Haq, M., Anwar, S., & Nisar, T. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
17. Serenko, A. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the perspective of the target. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 737-773. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2019-0337>

METHODOLOGY FOR DIAGNOSING STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES

RESHETNIAK Tetiana

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The article examines the current issues of strategic knowledge management, its structure, tasks and key practices. The purpose of the article is to formalize the author's methodological approach to diagnosing one of the most important practices of strategic knowledge management - knowledge sharing.

The author defines the content of the concept of strategic knowledge management as a set of managerial actions to develop and implement a corporate knowledge management strategy. The main tasks of strategic knowledge management are formulated, among which the task of diagnosing the processes and practices of knowledge management at all organizational levels is separately considered.

Using the method of multicriteria bibliometric analysis of publications on knowledge management, the article determines that the key practice of strategic knowledge management is knowledge sharing among employees of an organization. It was found that in scientific research in this area, published during the period 2016-2019, 36% of publications are devoted to the problems of knowledge exchange and transfer, trust and organizational learning. This indicates the primary importance of knowledge exchange processes in strategic knowledge management.

The author's own methodological approach to diagnosing the knowledge sharing environment as a key practice of strategic knowledge management is proposed. An algorithm of the diagnostic procedure has been formed, which includes three steps in assessing the knowledge sharing environment: diagnostics of structure, space and organizational culture.

The suitability of the structure for knowledge sharing is assessed by the criteria of the ratio of flexibility and organizational bureaucracy, the ability to implement project management principles, create temporary project teams and working groups, and the availability of formal and informal communication practices.

The physical space is evaluated by the criteria of its barrier-free accessibility, the availability of an Open Space office, rooms for situational formal and informal communication, coworking, and recreation. The interactive communication space is assessed by the criterion of using IT technologies for online communication and knowledge exchange.

The criteria for diagnosing the culture of knowledge sharing should be considered the triad of ideology-guidelines-management actions, which determine the status of knowledge in the company's value system, trust in the expert knowledge of each employee and encouragement of employees to openly share knowledge through a system of rewards and incentives.

The proposed methodological approach was tested using the method of case analysis and interviews with representatives of well-known Ukrainian companies, and conclusions were drawn regarding the acceptability and directions for improving the algorithm for diagnosing knowledge sharing practices in strategic knowledge management.

Keywords: methodology, diagnostics, strategic management, strategic knowledge management, knowledge sharing, motivation, trust.