

АУДИТ ЗНАНЬ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ПРИСКОРЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Статтю присвячено організації процесу аудиту знань як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов невизначеності та прискорення інтеграційних процесів. За основу дослідження обрано такі типові питання, які компанія ставить перед собою, вирішивши провести аудит знань: які ресурси знань є в наявності та які потреби організації в знаннях; де перебувають ці ресурси, хто з фахівців підприємства ними володіє і хто використовує; які «прогалини» виявляються в ресурсах знань, де інформація дублюється, а де її недостатньо; як здійснюється рух потоків знань в організації; які бар'єри на шляху руху знань; як впливає точне використання ресурсів знань на результати бізнесу, де потрібно скоротити витрати, а де збільшити інвестиції.

Явні й вимірні вигоди підприємства можуть, зокрема, виражатися в такому: забезпечення наукової і практичної очевидності того, що становить потенціал корпоративних знань і наскільки його можна збільшити; визначення організаційного клімату й готовності до змін; вироблення більш адекватної стратегії підприємства у сфері управління знаннями, що відповідає бізнес-методології і стандартам; ідентифікація прихованих і «дрімаючих» знань (переважно пов'язаних з людьми) з метою їх більш ефективного використання (це стосується як знань фахівців самої компанії, так і знань її клієнтів і партнерів); уявлення про типи інтелектуального капіталу організації і способи його вимірювання; визначення «зникаючих» знань у зв'язку з виходом співробітників на пенсію; установлення потенційних або фактично вже існуючих в організації співтовариств практиків, де створюються знання, і надання формального статусу їхній роботі; оформлення активів знань і розробка методик оцінки їхньої вартості.

Багато експертів відзначають, що в сучасних компаніях аудит знань відіграє ключову роль при виробленні рішень з приводу економії або інвестицій, а також при розробці нових проєктів з управління знаннями, показуючи, наскільки ефективно використовуються знання організації і які потрібні поліпшення.

Карти знань є гарним способом фіксації й обміну явними знаннями, а також виступають візуальними репрезентаціями знань неявних – з різними рівнями деталізації. Мета розробки такої репрезентації – показати, які знання потрібні для роботи, кому з фахівців що потрібно, хто в організації такі знання має, чи є ці знання явними або неявними, на які зовнішні або внутрішні джерела зроблено посилання тощо.

Ключові слова: аудит знань, інтелектуальний капітал, корпоративні знання, організаційний клімат.

Статья посвящена организации процесса аудита знаний как средства повышения конкурентоспособности предприятия в условиях неопределенности и ускорения интеграционных процессов. В качестве основы исследования были выбраны следующие типичные вопросы, которые компания ставит перед собой, решив провести аудит знаний: какие ресурсы знаний есть у организации в наличии и каковы потребности этой организации в новых (дополнительных) знаниях; где именно сосредоточены данные ресурсы, кто именно из специалистов организации ими обладает и использует; какие «пробелы» существуют в интеллектуальных ресурсах, а где, наоборот, информация дублируется; как организованы потоки знаний и какие барьеры возникают на пути их движения; как влияют накопленные ресурсы в области знаний и компетенций на

результативность деятельности организации, где нужно сократить расходы на обновление знаний, а где увеличит инвестиции в интеллектуальный капитал.

Аудит знаний рассматривается как один из определяющих этапов при организации процессов выработки стратегических решений на предприятии и при создании специальных проектов по управлению интеллектуальным капиталом предприятий, показывая, насколько эффективно задействован этот важнейший нематериальный актив организации и какие улучшения необходимы.

Ключевые слова: *аудит знаний, интеллектуальный капитал, корпоративные знания, организационный климат.*

Новизна та актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки позначається досить суперечливими тенденціями стосовно інтелектуального капіталу (знань). З одного боку, фахівці у галузі економічної теорії вважають інтелектуальний капітал (знання, вміння та компетенції), що накопичує людина, майже єдиним способом акумулювання цінностей, які не підлягають впливу інфляції та кризи. З іншого боку, саме інтелектуальний капітал є активом, що дуже схильний до швидкого старіння за умов невизначеності та прискорення потужних інтеграційних процесів у світовій економіці. Є досить багато пояснень цієї парадоксальної ситуації, наприклад, можна зауважити, що до неї призводить сам характер сучасної конкуренції, коли найбільші гравці (надпотужні високотехнологічні мультинаціональні корпорації) здійснюють конкурентний тиск одне на одного за рахунок інноваційної діяльності. Це, у свою чергу, визначає пришвидшення застарівання знань і технологій. Суттєва комп'ютеризація та інформатизація сучасного бізнесу ще більше сприяють пришвидшенню процесу застарівання знань. У науковій літературі США, наприклад, фігурує особлива одиниця виміру застарівання знань, вмінь та компетентностей фахівця – «період напіврозпаду компетентності». Цей термін означає тривалість часу після закінчення університету, протягом якого внаслідок застарівання знань, що були накопичені під час навчання, з появою нових знань та необхідних вмінь, компетентність спеціаліста знижується на половину.

Заміна застарілих знань має набагато більше значення і вимагає набагато більших зусиль, ніж їх початкове накопичення. Тому провести аудит знань на підприємстві й визначити, які знання та ключові компетенції вже накопичено, де вони перебувають (на якому рівні організації) та оцінити рівень їх актуальності є надзвичайно важливим завданням. При наступних аудитах буде потрібно визначити майбутні потреби в знаннях, а також джерела й релевантність додаткових знань, ступінь використання вже наявних знань, їх нинішніх носіїв, відповідальних за усунення застарілих та набуття нових знань і компетенцій.

Інвентаризація наявних інформаційних ресурсів та аналіз потоків знань сприяють більш узгодженому проведенню змін на підприємстві. Аудит знань, наприклад, допомагає проаналізувати потреби організації в управлінні знаннями, установити наявні інтелектуальні й технічні ресурси, способи їх використання з метою одержання додаткової вигоди. Усе це дозволяє підготувати більш змістовні рекомендації та здійснити необхідний пілотний проект, а надалі розробити стратегію організації у сфері управління знаннями й відповідні стандарти.

Постановка завдання у загальному вигляді. Усе вищевикладене дозволяє сформулювати такі загальні завдання цього дослідження:

- визначити зміст та наповнення процесу аудиту знань на підприємстві;
- визначити типові ситуації, у яких потрібен аудит знань;
- визначити головні переваги та позитивні наслідки проведення аудиту знань;
- проаналізувати технології та засоби аудиту знань;
- визначити пріоритетні сфери застосування аудиту знань на підприємстві.

Методологія дослідження. Основними методами дослідження є описовий метод та метод системного аналізу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аудит наявних інтелектуальних ресурсів, або аудит знань, виступає вихідним пунктом діагностики готовності підприємства до впровадження проекту з управління знаннями, а також здійснення інших бізнес-ініціатив. Найчастіше аудит знань визначається як процес систематичного наукового дослідження й оцінки явних (зосереджених у документах і базах даних) і неявних (зосереджених у людях) ресурсів знань компанії [1].

Кожна організація має свій унікальний контекст діяльності, обумовлений цілями й напрямом роботи, типом сформованої культури, розміром і географічним положенням, навичками й кваліфікацією фахівців, наявними ресурсами, ринковими позиціями. Тому кожна компанія встановлює для себе певний набір вимог у сфері управління знаннями й розробляє відповідні плани дій. З іншого боку, за даними одного з найвідоміших консультантів і аудиторів знань Ен Хілтон [2; 3], тільки 15% ініціатив з управління знаннями завершуються релевантними та змістовними результатами. Серед причин провалу багатьох проектів з управління знаннями найчастіше вказувалася відсутність попереднього аудиту знань [2] – компанії не в змозі були визначити, які ключові знання в них є, які знання їм необхідні і як всім цим управляти з вигодою для себе.

Навіщо організації потрібний аудит знань

Ця досить складна й трудомістка діагностика, що займає від декількох тижнів до багатьох місяців, може переслідувати різні цілі. Наприклад, «підняти» знання організації, зробивши їх відчутними, вимірними для більш широкого використання – для внутрішньої роботи або продажу. Також аудит знань проводиться з метою визначення шляхів більш тісного співробітництва між різними підрозділами компанії, оцінювання персональних компетенцій та планування заходів щодо підвищення кваліфікації спеціалістів, аналізу ефективності різних проектів та ін. [3].

Серед типових питань, які компанія ставить перед собою, вирішивши провести аудит знань, можна навести такі:

- які наявні ресурси знань і потреби організації в знаннях;
- де перебувають ці ресурси, хто з фахівців підприємства ними володіє й хто використовує;
- які «прогалини» виявляються в ресурсах знань, де інформація дублюється, а де її недостатньо;
- як здійснюється рух потоків знань в організації;
- які бар'єри на шляху руху знань;
- як впливає поточне використання ресурсів знань на результати бізнесу, де потрібно скоротити витрати, а де збільшити інвестиції.

Отже, аудит знань сприяє кращому інформаційному забезпеченню основних бізнес-процесів і допомагає встановлювати пріоритети у використанні активів знань, роблячи їх більш відчутними, а отже, більш підвладними вимірюванню й оцінці. Тут також важливі розбіжності між інформаційним аудитом (аналізуються явні джерела, документи, файли тощо) та власне аудитом знань, коли в першу чергу передбачається опис неявних знань (робота з людьми, опитування експертів, «інтерв'ю на виході» та ін.).

Де потрібний аудит знань

Відповідно до найбільш розповсюдженої точки зору, аудит знань корисний і необхідний у таких випадках [4]:

- як попередній етап при виробленні компанією своєї стратегії у сфері управління знаннями;
- у ситуації, коли фахівці підприємства зазнають труднощів при роботі з інформацією, наприклад, багато часу йде на пошук потрібної інформації або потрібного експерта;
- існує дублювання в зборі інформації і знань – різні підрозділи підприємства найчастіше не знають, що інформація вже є в наявності;
- якщо при визначенні практичної або змістової цінності тієї або іншої ініціативи виникають питання і сумніви, особливо якщо реалізація вказаної ініціативи пов'язана з використанням суттєвих інвестицій;

– коли результати досліджень і розробок впроваджуються не так швидко, як хотілося б;
 – у випадку реорганізації компанії, злиття, поглинання, а також при виробленні рішення про продаж частини компанії тощо інвентаризація знань особливо необхідна.

У такий спосіб аудит знань забезпечує необхідну для прийняття рішень інформацію практично на всіх рівнях: стратегічному – для розробки найбільш ефективних підходів до застосування активних знань; рівні людських ресурсів – для визначення потрібної інтенсивності обміну знаннями та ідентифікації інформаційних переважань або «недовантажень» співробітників; організаційному рівні – для забезпечення якості управлінських рішень, а також визначення ефективних власників знань; структурному рівні – з метою системної інтеграції первинних й вторинних джерел корисної інформації; системному рівні – при розробці інтуїтивних систем підтримки прийняття рішень, орієнтованих на зручність для користувачів [5].

Вигоди

Як відзначається, вигоди в результаті аудиту знань часто бувають досить відчутними – як в організаційному плані, так і в матеріальному вираженні. Явні й вимірні вигоди підприємства можуть, зокрема, виражатися в такому [6]:

- забезпечення наукової і практичної очевидності того, що становить потенціал корпоративних знань, і наскільки його можна збільшити;
- визначення організаційного клімату й готовності до змін;
- вироблення більш адекватної стратегії підприємства у сфері управління знаннями, що відповідає бізнес-методології і стандартам;
- ідентифікація прихованих і «дрімаючих» знань (переважно пов'язаних з людьми) з метою їх більш ефективного використання (це стосується як знань фахівців самої компанії, так і знань її клієнтів і партнерів);
- уявлення про типи інтелектуального капіталу організації і способи його вимірювання;
- визначення «зникаючих» знань у зв'язку з виходом співробітників на пенсію;
- установа потенційних або фактично вже існуючих в організації співтовариств практиків, де створюються знання, і надання формального статусу їхній роботі;
- оформлення активів знань і розробка методик оцінки їхньої вартості.

Багато експертів відзначають, що в сучасних компаніях аудит знань відіграє ключову роль при виробленні рішень з приводу економії або інвестицій, а також при розробці нових проектів з управління знаннями, показуючи, наскільки ефективно використовуються знання організації і які потрібні поліпшення. На відміну, наприклад, від фінансового аудиту, що оцінює ефективність роботи підприємства відповідно до певних формальних стандартів, аудит знань виступає більшою мірою якісною оцінкою. У цілому ж аудит знань допомагає організації підтримувати її глобальні цілі, а також індивідуальну й командну активність. На основі аудиту знань розробляється інвентар знань підприємства (*knowledge inventory*) і проводиться візуалізація результатів на основі складання карт знань (*knowledge mapping*).

Ознайомлення з різними методиками аудиту знань може зайняти багато часу. Експертами розроблено різні підходи, що описують як загальний процес аудиту знань, так і окремі його аспекти (оцінка організаційної культури, побудова карт знань, збір неявних знань, робота з фахівцями, що залишають компанію, та ін.). Базуючись на цьому доробку, ми можемо запропонувати таку генеральну послідовність цих етапів.

Основні етапи аудиту знань

Якщо узагальнити низку існуючих підходів, то аудит знань можна проходити в такий спосіб:

1. Підготовчий етап. Оцінка організаційної культури (наприклад, чи підтримує існуюча культура створення, обмін, повторне використання знань, інновації й навчання, наскільки ефективні наявні соціальні мережі).

2. Проведення аудиту знань:

– Формулювання цілей аудиту (наприклад, знання, що забезпечують підтримку ключових бізнес-процесів, аудит знань окремих підрозділів, оцінка індивідуальних компетенцій фахівців та ін.).

– Визначення наявних ресурсів знань і потреб організації в знаннях (складання загального огляду: збір, аналіз, вимірювання й оцінка явних і неявних корпоративних знань на основі опису наявних ресурсів та інтерв'ю з фахівцями). Тут використовуються спеціальні форми обліку ресурсів, запитальники, дискусії в групах та ін.

– Розробка інвентарю знань. Рубрикація й категоризація явних і неявних знань організації.

– Аналіз потоків знань (як пов'язані люди, процеси й технології). Цей етап також допомагає встановити недостачу або дублювання знань, приклади кращої практики, бар'єри у використанні знань.

– Аудит знань головних спеціалістів у функціональних сферах. Виявлення та ідентифікація неявних знань. Залучення зовнішніх консультантів до роботи з виявлення та ідентифікації неявних знань.

3. Аналіз результатів:

– Створення карт знань – візуального відображення активів знань: які знання є в організації, де вони перебувають, як рухаються потоки знань між підрозділами й фахівцями.

– Подання результатів аудиту у формі різноманітних звітів (загального огляду, настановних матеріалів, мультимедійної презентації тощо).

4. Вироблення рекомендацій з підсумків аудиту й складання плану виконання рекомендацій.

5. Розробка основ стратегії дій після впровадження рекомендацій з підсумків аудиту знань.

Що важливо враховувати в процесі аудиту знань

Цей процес – складний, трудомісткий і тривалий. Час та зусилля, затрачувані на аудит знань, мають постійно узгоджуватися з його основними цілями. Усі етапи супроводжуються безліччю спеціальних форм і протоколів, що фіксують зібрані дані. Окреме завдання полягає в роботі з проблемами, що виникають у ході аудиту знань. Деякі з них можуть мати не одне рішення, тому експерти радять при виборі рішення керуватися такими критеріями: **реалістичність, досяжність, керованість** [7]. Інформацію про зміни найкраще подавати в позитивному ключі й таким чином, щоб було зрозуміло, що при впровадженні змін забезпечується підтримка всього керівництва.

Необхідно мати на увазі, що близько 70–80% знань підприємства – це неявні знання. Багато консультантів найчастіше пропонують методики інформаційного аудиту, тобто явних, задокументованих знань. У випадку з неявними знаннями потрібні спеціальні підходи, наприклад, тут може використовуватися методика тезаурусів [5]. Важливо також враховувати те, що аудит знань – перший крок до розробки стратегії організації у сфері управління знаннями [6]. Тому визначення існуючих і потенційних активів знань допоможе скоригувати поточну й майбутню політику підприємства в цьому напрямі.

Нерідко методики аудиту знань входять як складова частина до стандартів організації з управління знаннями, як, наприклад, у великій канадській телекомунікаційній компанії **TELUS Communications Inc.** [8]. В основі цих методик найрізноманітніші підходи. Деякі з них базуються на таких відомих концепціях, як BSC (система збалансованих показників [9]), різні вимірники інтелектуального капіталу, онтологія.

Складання карт знань

Кarti знань є гарним способом фіксації й обміну явними знаннями, а також виступають візуальними репрезентаціями знань неявних – з різними рівнями деталізації. Мета розробки такої репрезентації – показати, які знання потрібні для роботи, кому з фахівців що потрібно, хто в організації такі знання має, чи є ці знання явними або неявними, на які зовнішні або внутрішні джерела зроблено посилання тощо.

Окремими «одиницями зберігання знань» тут можуть виступати будь-які форми зберігання інформації: текстові файли, відео, інфографіка та інші графічні матеріали, описові та абстрактні моделі, числові вимірювачі (та їх динаміка) та багато іншого. Карти знань також можуть відігравати роль своєрідних вказівників на більш деталізовані джерела організаційних знань, у тому числі й містити посилання на думки окремих експертів або зв'язки з мережами, де фахівці обмінюються думками на професійну тематику (наприклад LinkedIn, Profeo, Zappos, Theladders та ін.). Слід зауважити, що використання соціальних мереж як середовища для створення та розповсюдження нових знань являє собою окреме цікаве завдання, що, на жаль, не входить до фокусу уваги цього дослідження. Сам по собі перелік таких мереж з урахуванням географічних, фахових та ієрархічних переваг їхніх учасників вже може бути розцінений як незалежний інтелектуальний доробок, виступаючи допоміжним джерелом актуалізації знань та компетенцій, оскільки дозволяє побудувати зв'язки між зовнішніми джерелами знань та практичними компетенціями або вказує на «прогалини» в існуючих ресурсах.

Аудит знань для CRM (системи управління відносинами з клієнтами)

Ен Хілтон наводить 12 факторів, що показують значення аудиту знань для кращої організації обслуговування клієнтів [3]:

- компанія збирає найбільш важливі знання про своїх клієнтів;
- визначає існуючі й невраховані раніше джерела знань про клієнтів;
- явно фіксує, хто саме і якими знаннями про клієнтів володіє;
- установлює, наскільки добре знання про клієнтів обробляються, використовуються й поширюються серед персоналу;
- як знання про клієнтів функціонують усередині компанії та за її межами;
- виявляє «прогалини», вузькі місця й бар'єри в знаннях про клієнтів;
- визначає цінність різних типів знань про клієнтів;
- довідується, що саме клієнти очікують від компанії;
- визначає, у чому саме компанія не задовольняє очікування або потреби своїх клієнтів;
- виявляє причини, з яких клієнти змінюють компанію і йдуть до конкурентів;
- визначає, наскільки ефективно працює зворотний зв'язок з клієнтами;
- установлює цінність пропозицій і нових знань, надаваних клієнтами.

Основні типи карт знань

Серед великої кількості можливих типів карт знань, які потрібні тій або іншій організації, виділяють такі як мінімум чотири загальні категорії:

Процесно-орієнтовані карти – містять специфічні знання і/або посилання на їх джерела, що використовуються під час впровадження основних бізнес-процесів підприємства. До переліку основних бізнес-процесів відносять процеси коригування та вдосконалення організаційної структури підприємства, процеси досліджень та розробки нової продукції, виробничі процеси (якщо вони є на підприємстві), маркетинг та збут продукції, управління взаємовідносинами зі споживачами тощо. Як правило, складанню такої карти передують ретельний аналіз відповідних бізнес-процесів – як з погляду внутрішніх процедур компанії, так і з урахуванням інтелектуального капіталу, носієм якого є клієнти та/або партнери. Головна перевага цієї репрезентації – конкретність і тактична грамотність.

Концептуальні карти – базуються на різноманітних методах таксономії, тобто ієрархічної класифікації змісту накопичених знань та компетенцій у вигляді основних понять і семантичних відносин між ними. Подекуди такі карти називають ще онтологічними (від філософського терміна, що означає процес створення/набуття знань). В окремих випадках прикладом онтології можна вважати т. зв. корпоративний тезаурус, що являє собою набір змістів, окремих понять, а також відносин між ними, що належать до галузі бізнесу підприємства або навіть до певної більш вузької сфери (наприклад сфери інтересів співтовариства). Онтологія може, зокрема, співвідносити тотожні проекти, що виконуються різними підрозділами однієї організації, що робить знання, які були накопичені при виконанні цих проектів, більш явними та пов'язаними.

Карти компетенцій – демонструють навички фахівця, його просування по службі й професійний профіль. На основі інформації цього типу складаються корпоративні «жовті сторінки», що для компаній, які побудовані за дивізіональним (територіальним) або матричним підходом, суттєво полегшує пошук фахівців, необхідних для виконання певного проекту експертів, а також дозволяє розробляти ефективні програми підготовки або підвищення кваліфікації.

Карти соціальних мереж – відображають внутрішні мережі знань і комунікаційні патерни, що ведуть із середини підприємства до зовнішніх мереж, до яких приєднані окремі фахівці з компанії та партнери компанії. Головним ефектом застосування таких карт є можливість аналізу способів обміну знаннями в процесі спільної роботи й у соціальному середовищі.

Карта джерел знань підприємства

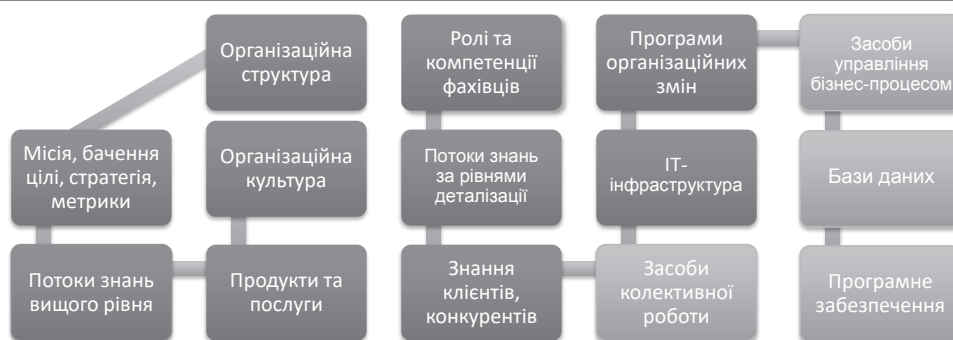


Рис. 1. Карта джерел знань підприємства

Крім цього, будуються також спеціальні карти ресурсів (рис. 1), «Карта найкращого досвіду», «Карта інтелектуальних активів» або, наприклад, «Стратегічні карти-паутини», що демонструють частку тієї або іншої бізнес-ініціативи підприємства в розробці продукту та ін. [10]. Для полегшення процесу створення карт знань розроблено численні інструментальні засоби, які можна знайти на спеціалізованих сайтах.

Вигоди

Такий інструментарій корисний будь-якому керівникові й будь-якому фахівцеві. Як більші, так і малі підприємства використовують аудит і побудову карти знань для оперативного визначення власних ключових та/або стратегічно важливих знань, а також для визначення того, які інтелектуальні активи необхідні для підтримки бізнесу, особливо до й після реструктуризації або злиття. Візуалізація результатів аудиту знань у вигляді наочних схем допомагає в більш ефективному плануванні реалізації конкретних проектів, що стосуються стратегії управління знаннями за каскадним принципом, тобто починаючи з рівня підприємства (або окремої бізнес-одиниці великої компанії), потім на рівні окремого відділу (або команди проекту).

Карта знань виступає значущим інструментом генерації нових ідей – як у процесі реалізації практичної діяльності компанії, так і під час розробки нових проектів. У рамках т. зв. ситуаційного менеджменту (*contingency management*) тобто у плануванні діяльності компанії за типом «що буде, якщо...», така репрезентація інформації дозволяє аналітикам відслідковувати наслідки потенційних змін у бізнес-процесах або в

організаційній структурі компанії. Карти знань служать також своєрідним графічним інтерфейсом для використання зовнішніх баз знань та різноманітних професійних інформаційних порталів, таких як, наприклад, www.management.com.ua та ін. Процедура складання карт знань орієнтована на визначення й планування подальших практичних заходів, таких як розробка та впровадження конкретної програми з управління знаннями на підприємстві й пояснення її суті максимально більшому числу фахівців, установлення пріоритетів використання активних знань для ведення бізнесу, коригування навчальних програм, створення «корпоративної пам'яті» тощо.

Висновки. Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу процесу аудиту знань як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов невизначеності та прискорення інтеграційних процесів, можна відзначити таке:

- 1) аудит знань на підприємстві може забезпечити актуалізацію ключових компетенцій за умов суттєвої невизначеності та глобалізації світової системи господарювання;
- 2) для проведення аудиту можна використовувати спеціальні карти інтелектуальних ресурсів, що наслідують карти, відомі із системи збалансованих показників;
- 3) головною вигодою від проведення аудиту є створення «корпоративної пам'яті», що може бути використана для впровадження на підприємстві просунутих алгоритмів управління ключовими компетенціями;
- 4) як напрям подальших досліджень можна запропонувати аналіз мережевих зовнішніх джерел інтелектуального капіталу, таких як професійні мережі з врахуванням їх спеціалізації та географічних (регіональних) преференцій.

Список використаної літератури

1. Hylton A. The Knowledge Audit Is First & Foremost an Audit [Електронний ресурс] / A. Hylton. – Available at: <http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm>
2. Hylton A. KM Readiness Assessment is Essential in a KM and Knowledge Audit Initiative [Електронний ресурс] / A. Hylton. – Available at: <http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm>
3. Hylton A. The Role of the Knowledge Audit in Corporate Intranet Design. [Електронний ресурс] / A. Hylton. – Available at: <http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm>
4. Skyrme D. The Knowledge Audit. [Електронний ресурс] / D. Skyrme. – Available at: <https://www.skyrme.com/kmroadmap/audit.htm>
5. Krol D. Intelligence integration in distributed knowledge management / D. Krol, N. Nguyen (eds.). – Hershey, PA: Information Science Reference, 2009.
6. Meir Russ Knowledge management strategies for business development / Russ Meir (ed.). – Hershey, PA: Business Science Reference, 2010.
7. Ribiere V. The Critical Role of Culture in Knowledge Management / V. Ribiere, A. Sasa Sitar // In search of knowledge management: pursuing primary principles / A. Green, M. Stankosky, L. Vandergriff (eds.). – Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd., 2010. – P. 33–53.
8. TELUS. Strategies for Success. High performance knowledge workers: the key to business and government success in the 21st century [Електронний ресурс]. – (2010). – Режим доступу: http://telus.com/en_CA/BC/about/Medium_And_Large_Business/Why_TELUS_Whitepapers/bcMlbWhitePapers.html
9. Kaplan R. The balanced scorecard / R. Kaplan, D. Norton. – Boston, Mass.: Harvard business school Press 2009.
10. Tiwana A. The knowledge management toolkit / A. Tiwana // Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall PTR, 2002.