

УДК 338.2

Управление знаниями и корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоспособности компании*

Канд. экон. наук **Александрова А.И.** aariadna@mail.ru

Пастухова А.Д. alla.pastuhova2896@mail.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д.49, лит. А

В условиях глобализации и цифровизации экономики, знания становятся ключевым фактором конкурентоспособности и успеха компании. Управление знаниями – направление менеджмента, сформированное в последние 20 лет на стыке многих дисциплин, выступает как создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и опыт компаний становятся ключом к развитию и положительному эффекту от операционной деятельности. Система управления знаниями включает процессы во всех структурных подразделениях организации, поэтому для эффективной реализации программы управления знаниями требуется ее комплексная оценка. В статье приводится анализ факторов успешного применения программы управления знаниями, описан поэтапный алгоритм ее внедрения, определены барьеры, возникающие пути реализации системы УЗ. Установлена ее взаимосвязь с корпоративной культурой, а также проведен анализ текущего состояния рынка управления знаниями и дан прогноз перспектив его развития. В ходе проведенной работы определены шесть ключевых условий для реализации эффективного менеджмента знаний. На этапе реализации проекта по управлению знаниями, специалисты сталкиваются с барьерами, которые можно разбить на три фактора: индивидуальные, коллективные, организационные. Большинство из них возможно преодолеть при помощи создания и поддержания корпоративной культуры доверия. Создание доверительной атмосферы включает в себя определение Политики компании в области управления знаниями, поддержку со стороны руководства, создание среды для взаимодействия между сотрудниками, определение единой терминологии, а также обязательное формирование компетенций сотрудников в области управления знаниями. Релевантное построение политики управления знаниями способствуют решению стратегических и тактических задач компаний, создает инновационный потенциал, что делает данный подход к организации деятельности одной из главных перспектив развития компаний и экономики в целом.

Ключевые слова: управление знаниями, рынок менеджмента знаний, барьеры, культура доверия.

DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-2-125-133

**Исследование было проведено в рамках НИР № 618279 «Методы и инструменты инновационной и предпринимательской деятельности в условиях цифровой экономики» на базе Университета ИТМО*

Knowledge management and corporate culture as a tool to enhance the competitiveness of a company

Ph.D. **Aleksandrova A.I.** aariadna@mail.ru

Pastukhova A.D. alla.pastuhova2896@mail.ru

ITMO University

197101, Russia, St. Petersburg, Kronverksky Pr., 49, lit. A

In a globalized and digitized economy, knowledge becomes a key factor in a company's competitiveness and success. Knowledge Management - the direction of management that has emerged over the past 20 years from the crossroads of multiple disciplines is the creation of an organizational, technological and communication environment, where the knowledge and experience of companies are key to the development and positive impact of operational activities. The knowledge management system encompasses processes in organizational units of the organization, and an integrated evaluation of the knowledge management program is required for its effective implementation. The article provides an analysis of the success factors for the introduction of the knowledge management program, describes the step-by-step implementation algorithm, identifies the barriers that arise in the course of the work and the relationship with the corporate culture, and an analysis of the current state of the knowledge management market and its prospects. An article

identified six key conditions for effective knowledge management. In the implementation phase of the knowledge management project, professionals face barriers that can be broken down into three factors: individual, collective, organizational. Most can be overcome by creating and maintaining a corporate culture of trust. Building trust includes defining the company's knowledge management policy, supporting management, creating an environment for interaction between employees, defining a common terminology, as well as the mandatory development of staff competencies in knowledge management. Evidence-based knowledge management policies help to address the strategic and tactical challenges facing companies and create innovative capabilities, making this approach to the organization of activities one of the main prospects for the development of companies and the economy as a whole.

Keywords: knowledge management, knowledge management market, barriers, culture of trust

Введение

Текущий этап развития экономики по мнению специалистов из различных областей характеризуется как экономика знания, согласно которой условием успешности и конкурентоспособности компаний выступают не только наличие высокого спроса на выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, достаточность финансовых и трудовых активов, но и интеллектуальные ресурсы и знания, сосредоточенные внутри организации. Управление информацией, опытом и навыками компании в целом, и сотрудников в частности, способствуют повышению качества взаимодействия с поставщиками, посредниками и потребителями.

Управление знаниями (УЗ) – это процессы, которые направлены на создание выгод и преимуществ компании на базе эффективной работы с имеющимися информационными и интеллектуальными ресурсами. Они формируются при использовании лучших способов решения задач, извлечении уроков в ходе проектов и процессов компании, коллективной работы, идей сотрудников, что дает синергетический эффект и образуются новые возможности и компетенции компании, обеспечивается ее рост и устойчивое развитие.

Также можно сказать, что управление знаниями – это обеспечение условий, благодаря которым опыт компании и индивидуальные знания персонала способствуют достижению стратегических и тактических целей организации. Если компания примет опыт и знания как ресурс, который движет ее вперед, то приходит осознание для чего им управлять: повышение эффективности от хозяйственной деятельности, улучшение взаимодействия с контрагентами, выход на новые рынки, выпуск новых продуктов или услуг, внутрифирменные изменения.

Применение менеджмента знаний распространено во всем мире. Около 70% зарубежных компаний используют процессы управления знаниями, однако, по результатам проведенной в 2019 году оценке от International Data Corporation, компания с численностью персонала ≤ 1000 человек каждый год несет убыток около \$5,7 млн в следствие недостаточного и/или неправильного менеджмента знаний. Помимо этого, 500 крупнейших компаний мира суммарно теряют \$31,5 млрд. [1] Что касается российского рынка, то указанная проблема в сфере менеджмента знаний так же актуальна. На основе проведенного в 2019 году исследования под руководством независимого эксперта в области управления знаниями М.К. Мариничевой выяснилось следующее: 36% опрошенных компаний оценивают качество внутриорганизационного управления знаниями на 3 балла из 10, еще 40% — на 5 баллов, высший балл не был присвоен ни одной компанией (в опросе принимали участие руководители и менеджеры 300 российских компаний из 14 отраслей). По оценке эксперта, 80-85% проектов в области менеджмента знаний не выходят на желаемые результаты, так как практически у всех отсутствует четкое понимание организации данного процесса. [2]

Управление знаниями: этапы и условия успешного внедрения

Для того, чтобы процесс «создания и управления знаниями» бесперебойно функционировал, обеспечивал рациональность использования доступных ресурсов, способствовал уменьшению временных затрат, ускорял рутинные процедуры, помогал компании достигать намеченных результатов и приносил прибыль, необходимо соблюдение некоторых условий (рис.1).



Рис. 1. Условия успешного УЗ (составлено на основе [3])

Прежде всего, программа по УЗ требует обязательной поддержки со стороны руководителя организации, который понимает, какие проблемы поможет решить данная программа и как именно этого возможно достичь. В зарубежной практике менеджмента знаний не редко встречаются случаи, когда CEO (Chief Executive Officer) выступал также в роли СКО (Chief Knowledge Officer), т.е. непосредственно руководил программой УЗ. Крайне важно, чтобы руководитель оказывал реальную поддержку программе, учитывая, что на начальных этапах оценить ее эффективность не всегда оказывается возможным. Кроме того, внедрение менеджмента знаний, как и любое внедряемое новшество, может быть не принято структурными руководителями и менеджерами среднего звена, поэтому СКО необходимо проводить беседы, встречи, мероприятия, которые подробно опишут назначение и выгоды от внедрения данной программы. Эти действия повысят лояльность к нововведениям и помогут заручиться поддержкой.

Менеджмент знаний может привлечь дополнительные выгоды компании при решении различных задач: улучшение показателей производительности труда, выход на новые рынки или создание новых видов продукции, повышение эффективности принимаемых решений, качества обслуживания клиентов, улучшение психологического климата внутри организации и пр. Поэтому немаловажное условие успешного УЗ – цели программы УЗ должны быть определены в соответствии со стратегическим планом развития компании.

Выявление ключевых знаний организации, обеспечение непрерывного процесса их создания, накопления и применения превращает их в интеллектуальный капитал, который обеспечивает дополнительное конкурентное преимущество и развитие компании.

Chief Knowledge Officer – ключевая фигура программы УЗ как на стадии разработки, так и после ее внедрения. Чаще всего от профессионализма СКО, его лидерских и личностных качеств зависит принятие программы УЗ со стороны сотрудников. Встречаются случаи, что после создания процедур по обмену информацией, инфраструктуры и политики УЗ в связи с некоммуникабельностью и авторитарностью СКО большая часть сотрудников не принимала участие в УЗ, проект не достигал запланированных успехов или вовсе прекращался.

Сценарий (подход) к обмену знаниями – «кодификация» или «персонализация» – определяет каким образом будут выявляться и использоваться знания сотрудников (табл. 1) и зависит от сферы деятельности, задач проекта УЗ, внутрифирменного климата и культурных традиций компании [4, 5].

Сущность сценариев (подходов) к обмену знаниями

Сценарий	Суть подхода	Инструменты УЗ	Результативность подхода
Кодификация	определение ключевых знаний и их формализация	нацелены на документирование знаний и организацию быстрого доступа к ним	при относительной стабильности ключевых знаний; при высокой ротации персонала; при использовании знаний одного сотрудника большинством; при высоких затратах на обмен знаниями между сотрудниками лично.
Персонализация	распространение ключевых знаний среди большинства сотрудников	нацелены на создание профессиональных сообществ, определяются эксперты, консультанты и наставники внутри компании, проводятся мастер-классы и тренинги	при необходимости распространения, сохранения и обмена явными и неявными знаниями, которые не подвергаются формализации.

На практике чаще всего используется синтез данных подходов, при котором возможно использовать преимущества каждого из них. Например, для оказания услуг текущим клиентам достаточно применить ранее полученный опыт – формализованные знания компании, хранящиеся в ее базах данных, а для привлечения новых клиентов эффективнее обмениваться неформальными знаниями в сообществах.

Правильный выбор мотивации персонала – обязательное условие успешности программы УЗ, благоприятный климат доверия внутри фирмы, материальная или нематериальная заинтересованность сотрудников, их вовлечение в подготовку и разработку проекта УЗ, обеспечивает обмен знаниями внутри компании, что позволяет сохранить и эффективно использовать полученные знания.

Успех или неудача программы УЗ, помимо обеспечения условий успешной реализации, определяется грамотной разработкой всего проекта в целом и своевременностью осуществления его этапов. На сегодняшний день существует несколько моделей внедрения программы УЗ, которые зависят от сферы деятельности компании, штата персонала, ее текущего уровня развития и пр., но, в общем виде, данный процесс можно описать последовательностью четырех этапов (рис. 2).

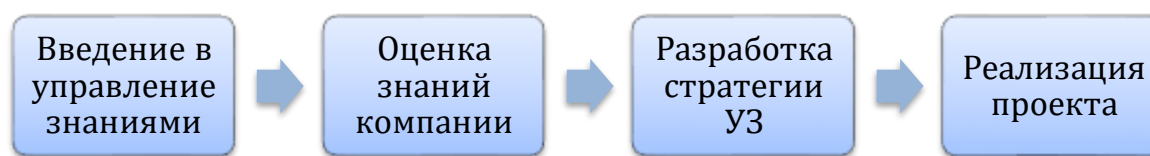


Рисунок 2. Этапы проекта по внедрению УЗ (составлено на основе [6])

Первый этап подразумевает проведение презентаций по практическому эффекту менеджмента знаний, знакомство с руководителями структурных подразделений, выявление ключевых сотрудников, которые наиболее заинтересованы в проекте, формирование проектной группы и пр.

На втором этапе происходит оценка источников информации и знаний компании посредством специально разработанных анкет-вопросников. Это позволяет определить интеллектуальные ресурсы, произвести обработку полученных результатов и распространить данный отчет в подразделениях компании.

Третий этап подразумевает формулировку Политики компании в области УЗ, т.е. определение объектов, целей проекта, правил и стимулов для обмена знаний, подхода к УЗ и его технологической составляющей, разрабатывается классификация корпоративных знаний, организуется Центр Знаний.

На четвертом этапе проводятся обучающие программы, внедряются информационные продукты и реализуются технологические решения, вводится в действие разработанная Политика в области УЗ и т.д. [7]

Текущее состояние рынка УЗ

На основе рейтинга крупнейших компаний мира Fortune Global 500, в котором ранжирование происходит по выручке, компании, которые уделяют внимание инновациям и УЗ, вдвое опережают своих конкурентов по отдаче инвестиций. Результат этих компаний выше среднего показателя Fortune 500 на 225%. [8]

Среди российских компаний в рейтинг вошли группа компаний «Газпром нефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть» и ПАО «Сбербанк».

Данные компании создали систему УЗ, позволяющие вовлечь в процесс обучения и обмена знаниями сотрудников, создать сообщества экспертов внутри фирмы, что позволяет успешно решать задачи по текущим и новым сферам деятельности, поддерживать высокий уровень конкурентоспособности компаний и их дальнейшее развитие.

Рынок систем УЗ стремительно развивается. По оценке Global Industry Analyst, в 2020-2027 гг. он сохранит тенденцию к росту почти на 17% ежегодно и к концу периода достигнет отметки в \$1,1 трлн. (рис. 3) [9].

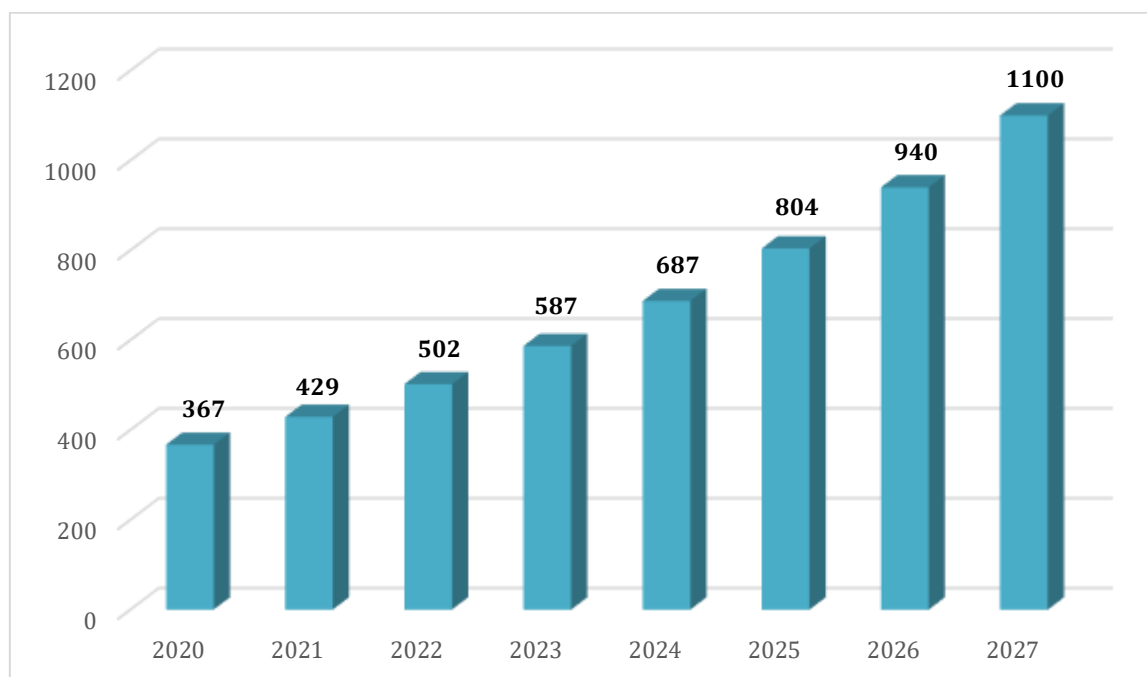


Рис. 3. Динамика рынка систем УЗ 2020-2027 гг., \$млрд (составлено на основе данных из отчета Global Industry Analyst [9])

Несмотря на успешные результаты УЗ, данная концепция в большинстве компаний не используется. Прежде всего отсутствие результативности менеджмента знаний происходит из-за нехватки компетентных специалистов в данной области, так как в 18-20 случаев из 100 недостаточная квалификация такого специалиста ведет к провалу проекта по УЗ. И это в международной практике, в нашей стране ситуация более критична.

Согласно проведенному DIS Group опросу в начале 2020 г. 57% опрошенных заявили, что помочь улучшить управление знаниями в компании может система УЗ, на пути внедрения которой компании сталкиваются с барьерами, поскольку организация эффективного обмена знаниями зависит от желания и мотивации отдельных сотрудников, а 28% — отметили, что для этого также нужна соответствующая корпоративная культура (в опросе приняли участие 311 специалистов и менеджеров, которые связаны с УЗ). [1]

Барьеры на пути внедрения УЗ

Нежелание сотрудников участвовать в создании и обмене знаниями может быть обусловлена причинами, которые можно разделить в 3 категории: индивидуальные особенности или характер сотрудника; структурные особенности или культура внутри компании; «неявность» знания и трудность его формализации. Классификация барьеров представлена в табл. 2, созданная на основе модели Андреевой Т.А. и Юртайкина Е.Е. и классификации К.Хастед и С.Михайловой [10, 11].

Таблица 2




Классификация барьеров к обмену знаниям

Индивидуальные	Организационные		Онтологические
	культура	инфраструктура	
Боязнь потерять ценность на рынке труда	Отсутствие поощрения инициативности	Недостаток поощрений	Трудность передачи неявного знания, его описание и интерпретации
Неуверенность в ценности знаний и их интерпретации	Нежелание демонстрировать знания из-за возможного неприятия со стороны коллег	Авторитарность руководителей и иерархичность	
Боязнь недостаточности или неполноты знаний	Культура неприятия и умалчивания об ошибках	Ограниченность или отсутствие времени для обмена знаниями	
Нежелание делиться знаниями из-за потраченных усилий на их приобретение	Принадлежность к группе и нежелание делиться знаниями с «чужаками»	Боязнь уведомления об ошибках из-за угрозы карьере	

На основе данной классификации было проведено эмпирическое исследование Сергеевой А.В., на соответствие барьеров при УЗ модели «индивид – организация – знания», по результатам которого барьеры распределились по модели «индивид – взаимоотношения с коллегами – кадровая политика» [12] (табл. 3).

Таблица 3

Распределение барьеров при УЗ по результатам исследования

Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Страх потерять индивидуальную ценность на рынке труда Неуверенность в интерпретации отдаваемых знаниях Неявная форма знания Временные ограничения	Уважение формальной власти и иерархии Сомнение в качестве получаемого знания Культура, не поощряющая инициативы Нежелание демонстрировать свои знания Культура неприятия ошибок	Страх сообщать об ошибках из-за угрозы карьере Недостаток поощрений
		
Индивидуальное восприятие	Отношение с другими сотрудниками	Кадровая политика

Решением к преодолению большинства из указанных барьеров является создание внутри компаний благоприятной корпоративной культуры – культуры знаний. Создание доверительной атмосферы, с описанными и принятыми нормами поведения приведет к эффективному обмену знаниями, что, в конечном итоге, способствует росту компании. [13]

Корпоративная культура при УЗ

При политике компании, нацеленной на менеджмент знаний, необходимо создание культуры доверия – компании, руководителям, коллегам. Это способствует не только активному обмену знаниями, но и создает возможности для роста производительности труда, в том числе за счет повышения его «комфортности», повышения эффективности бизнес-процессов и увеличения инноваций. Компания, обладающая культурой

доверия, имеет больше возможностей для роста и развития даже в кризисные времена, что особенно было актуально во время пандемии Covid-19 и переходе на удаленную работу.

Эксперты оценивают уровень корпоративной культуры доверия зарубежных компаний чаще всего не меньше 70%. По недавно проведенному опросу «Управление знаниями в России» уровень такой культуры в российских компаниях находится на уровне 35-45% от 100% идеальной доверительной атмосферы. [14] Такой же средний показатель и в странах СНГ.

Культура доверия не часто формируется сама собой, ее создание требует от компании значительных усилий. Для компании с высокими показателями корпоративной культуры УЗ характерны определенные признаки [15,16,17], такие как:

- Правила игры. Формально или неформально установленный свод правил, по которому функционирует компания, в центре которого находятся взаимоотношения между работодателем (компанией) и сотрудниками. Доверительная атмосфера формируется при соблюдении данных правил.
- Лидерство руководителей. При доверительной корпоративной культуре руководители часто совмещают формальное и неформальное лидерство. Они разделяют и поддерживают идеи УЗ, вовлечены в процесс обмена, поощряют его и своим примером показывают, что такое поведение является корпоративным стандартом. Лидерство руководителей помогает сотрудникам открыть и поддерживать в себе качества, как открытость, желание и умение эффективно взаимодействовать с коллегами и делиться знаниями.
- Установление личного знакомства. Согласно социальной психологии, доверие возникает, если человек лично знаком с кем-либо. Поэтому в компаниях, где используется УЗ, обычно имеются инструменты (соц.сети, Интранет-портал, сообщества), позволяющие знакомиться и находить коллег, вне зависимости от объема штата сотрудников.
- Корпоративные стандарты терминологии. Создание единой терминологии позволит всем сотрудникам говорить «на одном языке», а значит эффективно взаимодействовать, особенно это важно, когда в компании кросс-функциональные проекты.
- Компетенции сотрудников в УЗ. Для побуждения сотрудников к активному обмену знаниями, необходимо их обучить данному процессу. Специалисты по управлению знаниями внутри компании объясняют сотрудникам: почему необходимо делиться знаниями? Какими конкретно знаниями? С кем? Где и как?

Благодаря сформированной корпоративной культуре доверия, возможно избежать барьеров на пути внедрения и управления знаниями. Поощрение сотрудников к обмену знаниями и опытом, новыми идеями, мотивация персонала, с одной стороны и понимание миссии, целей и задач компании сотрудниками с другой, создает синергетический эффект и трансформирует все виды интеллектуальных ресурсов в новую стоимость компании, ее повышенную конкурентоспособность.

Стоит отметить, что даже если компания не предполагает внедрение программы УЗ, но создает корпоративную культуру доверия, это положительно влияет на результативности внутренних и внешних бизнес-процессах.

Успешную практическую реализацию инструментов корпоративной культуры можно рассмотреть на примере российских компаний.

Компания «I-Free», благодаря созданной корпоративной культуре доверия, способствующей идеаторству, смогла за 5 лет превратиться из стартапа в международную группу компаний. Один из инструментов УЗ, который использует «I-Free», называется «банк идей» – все сотрудники вовлечены в процесс создания и циркуляции знаний, выявления инновационных направлений и на основе идей проектируют актуальный и востребованный мобильный контент. [3]

Государственная компания по космической деятельности «Роскосмос» по результатам внедрения менеджмента знаний обеспечила ежегодный рост доходности на 10% от нематериальных активов, в 2 раза сократила сроки разработки новых продуктов, в 16 раз сократила время на поиск информации, в 2 раза повысила производительность труда и качество отраслевых разработок.

Компания «Газпром Нефть» внедрила Систему управления знаниями и инновациями, которая включает 5 ключевых инструментов: сообщества практиков, обучение, профиль сотрудника, база знаний, банк идей. Эта система позволяет вовлечь всех сотрудников в процесс обучения и обмена знаниями.

ПАО «Лукойл» в рамках корпоративной системы управления знаниями способствует обмену профессиональным опытом и знаниями между сотрудниками не только в рамках одной компании, но и по всей группе компаний «Лукойл». Эта система обеспечивает объединение людей в экспертные сообщества, доступ к внешним знаниям и опыту, сохранение знаний, создание и распространение лучших практик, а также кросс-командную реализацию проектов развития. В системе участвует более 10 тысяч сотрудников и сформировано 240 экспертных сообществ. [18]

Заключение

Таким образом, в текущих условиях развития современной экономики, управление знаниями является одним из стратегических инструментов развития компаний, увеличения прибыльности ее процессов, получения выгод и преимуществ в конкурентной борьбе. Для реализации рассматриваемой концепции необходим комплексный подход, который будет включать в себя вовлеченность всего персонала, процессов, т.е. создание и поддержание должного уровня корпоративной культуры знаний, а также поэтапную реализацию проекта управления знаниями. Это позволит преодолеть все барьеры и противоречия, станет основой для долгосрочного и устойчивого развития как отдельных компаний, так и экономики страны в целом. Многие крупные российские компании сейчас внедряют концепцию управления знаниями. «РЖД», «Мегафон», «МТС», «Росатом», «Лукойл», «Газпром Нефть», «Фонд Сколково» – лишь несколько из полного списка компаний, которые занимают активную позицию в формировании своей корпоративной культуры, управлении знаниями, используют эту концепцию как инструмент выживания и успеха, направленный на повышение эффективности и рост результатов в эпоху ограниченности ресурсов.

Литература

1. Сайт издательства CNews [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [//www.cnews.ru/articles/2020-08-03_itdepartament_v_upravlenii_znaniyam](http://www.cnews.ru/articles/2020-08-03_itdepartament_v_upravlenii_znaniyam)
2. *Мариничева М.К.* Управление знаниями в российских компаниях. Официальный сайт РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/154a814869ff11e6a47f3cd92b04f9f8/Pages/interview1.aspx>
3. *Мариничева М.К.* Управление знаниями: факторы успеха. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kak-upravliat-znaniyam.com/stati/osnovy-upravleniya-znaniyam/upravlenie-znaniyam-factory-uspekha/>
4. *Кольцова А.А.* Стратегии управления знаниями на предприятиях // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2008. № 56.
5. *Молодчик М.А.* Подходы к формированию дуальных стратегических способностей компании в области управления знаниями // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика, 2011. № 4.
6. *Мариничева М.К.* Управление знаниями с позиции практикующего консультанта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kak-upravliat-znaniyam.com/stati/praktika-upravleniya-znaniyam/upravlenie-znaniyam-s-rozitsii-praktikuyushchego-konsultanta/>
7. *Воскресенская Ю.В.* Внедрение управления знаниями в современной компании // БЕРЕГИНЯ. 777. СОБА. 2012. №1 (12).
8. Сайт Fortune Global 500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: fortune.com/global500/2020/search/
9. Отчет компании Global Industry Analyst – Global Knowledge Management Industry, 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.reportlinker.com/p05817668/Global-Knowledge-Management-Industry.html?utm_source=GNW
10. *Andreeva T., Yurtaikin E.* Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers // Copenhagen Business School, Denmark. 2006.
11. *Husted K., Michailova S.* Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility // Organizational Dynamics, 2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hdl.handle.net/11701/782>
12. *Сергеева А.В.* Барьеры к обмену знаниями: результаты эмпирического исследования // Менеджмент России и за рубежом. Изд.: Финпресс, 2013. № 4.
13. *Сомонова Н.С., Иванов И.Н.* Корпоративная система управления знаниями // Вестник ГУУ. 2013. №9.
14. *Андреева Т.Е., Гаранина Т.А., Рыжко А.Н.* Управление знаниями и интеллектуальный капитал в российских промышленных компаниях: Результаты исследования Высшей Школы Менеджмента СПбГУ, 2015 г.
15. *Пеша А.В.* Атмосфера доверия как составляющая корпоративной культуры и ее влияние на организационную эффективность // Вестник евразийской науки. 2017. № 2 (39).
16. *Бушуев Н.О.* Влияние доверия на культуру организации // Вестник науки и образования. 2019. № 10-1 (64).
17. *Белозёрова О.И.* Развитие корпоративной культуры предприятия как основа формирования его инновационного потенциала // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2017. № 3 (60)
18. *Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Сальникова О.В.* Управление знаниями в современных организациях // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. № 2 (50).

References

1. Sait izdatel'stva CNews [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: [//www.cnews.ru/articles/2020-08-03_itdepartament_v_upravlenii_znaniyam](http://www.cnews.ru/articles/2020-08-03_itdepartament_v_upravlenii_znaniyam)

2. Marinicheva M.K. Upravlenie znaniyami v rossiiskikh kompaniyakh. Ofitsial'nyi sait REU im. G.V. Plekhanova. 2018. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/154a814869ff11e6a47f3cd92b04f9f8/Pages/interview1.aspx>
3. Marinicheva M.K. Upravlenie znaniyami: faktory uspekha. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/osnovy-upravleniya-znaniyami/upravlenie-znaniyami-factory-uspekha/>
4. Kol'tsova A.A. Strategii upravleniya znaniyami na predpriyatiyakh // *Izvestiya RGPU im. A. I. Gertsena*. 2008. № 56.
5. Molodchik M.A. Podkhody k formirovaniyu dual'nykh strategicheskikh sposobnostei kompanii v oblasti upravleniya znaniyami // *Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika*. 2011. № 4.
6. Marinicheva M.K. Upravlenie znaniyami s pozitsii praktikuyushchego konsul'tanta. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/praktika-upravleniya-znaniyami/upravlenie-znaniyami-s-pozitsii-praktikuyushchego-konsultanta/>
7. Voskresenskaya Yu.V. Vnedrenie upravleniya znaniyami v sovremennoi kompanii // *BEREGINYa. 777. SOVA*. 2012. №1 (12).
8. Sait Fortune Global 500 [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: fortune.com/global500/2020/search/
9. Otchet kompanii Global Industry Analyst – Global Knowledge Management Industry, 2020. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: https://www.reportlinker.com/p05817668/Global-Knowledge-Management-Industry.html?utm_source=GNW
10. Andreeva T., Yurtaikin E. Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers // *Copenhagen Business School*, Denmark. 2006.
11. Husted K., Michailova S. Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility // *Organizational Dynamics*, 2002. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <http://hdl.handle.net/11701/782>
12. Sergeeva A.V. Bar'ery k obmenu znaniyami: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya // *Menedzhment Rossii i za rubezhom. Izd.: Finpress*, 2013. № 4.
13. Somonova N.S., Ivanov I.N. Korporativnaya sistema upravleniya znaniyami // *Vestnik GUU*. 2013. № 9.
14. Andreeva T.E., Garanina T.A., Ryzhko A.N. Upravlenie znaniyami i intellektual'nyi kapital v rossiiskikh promyshlennykh kompaniyakh: Rezul'taty issledovaniya Vysshei Shkoly Menedzhmenta SPbGU, 2015 g.
15. Pesha A.V. Atmosfera doveriya kak sostavlyayushchaya korporativnoi kul'tury i ee vliyanie na organizatsionnuyu effektivnost' // *Vestnik evraziiskoi nauki*. 2017. № 2 (39).
16. Bushuev N.O. Vliyanie doveriya na kul'turu organizatsii // *Vestnik nauki i obrazovaniya*. 2019. № 10-1 (64).
17. Belozerova O.I. Razvitie korporativnoi kul'tury predpriyatiya kak osnova formirovaniya ego innovatsionnogo potentsiala // *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta*. 2017. № 3 (60)
18. Tuguskina G.N., Rozhkova L.V., Sal'nikova O.V. Upravlenie znaniyami v sovremennykh organizatsiyakh // *Izvestiya VUZov. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki*. 2019. № 2 (50).

Статья поступила в редакцию 11.04.2021 г