



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Е. К. САВЕНЯ

ЗНАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Современные организации сталкиваются с необходимостью постоянного обновления и распространения знаний, чтобы оставаться конкурентоспособными в быстро меняющемся бизнес-мире. Одним из ключевых инструментов для достижения этой цели является внедрение систем управления знаниями в корпоративную культуру.

В статье исследуется роль и влияние интеграции систем управления знаниями в корпоративную культуру на эффективность и конкурентоспособность организации. Обзор зарубежных, белорусских и российских исследований раскрывает такие важные факторы, как повышение эффективности сотрудников, организационная культура, информационные технологии, инновационные процессы и интеллектуальные ресурсы. Результаты исследования выявили прямую и положительную связь между управлением знаниями и различными аспектами деятельности, включая повышение эффективности сотрудников, сокращение времени на обучение, содействие инновациям.

Внедрение системы управления знаниями в корпоративную культуру представляет собой важный шаг для современных организаций, стремящихся к улучшению эффективности и конкурентоспособности.

Ключевые слова: управление знаниями; системы управления знаниями; элемент корпоративной культуры; ценность организации; инновационные процессы; инструменты и технологии; интеллектуальные ресурсы.

УДК 331.1

В современном мире знания являются одним из ценных ресурсов, а управление знаниями стало ключевым элементом успеха для многих организаций. Большинство организаций сталкиваются с необходимостью постоянного обновления и распространения знаний, чтобы оставаться конкурентоспособными в быстро меняющемся мире. Успех организации во многом определяется их корпоративной культурой и тем, насколько ее ценности принимают и разделяют сотрудники.

Елена Константиновна САВЕНЯ (alenasavenya1978@gmail.com), соискатель кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета, начальник отдела персонала ООО «Алютех Инкорпорейтед» (г. Минск, Беларусь).

Однако во многих организациях Беларуси знания не рассматриваются как ценность организации, а управление знаниями не стало элементом корпоративной культуры. Без систематизации знаний, воплощенных в стандарты, нормы, регламенты, и без их передачи сотрудники могут уходить из организации, унося с собой знания и опыт, что может привести к потере ценных ресурсов.

Для получения дополнительной стоимости от знаний, управление ими должно стать элементом корпоративной культуры организации.

Прежде чем погрузиться в предмет статьи, необходимо определить основные представления о знаниях в организациях, которые должны стать частью корпоративной культуры:

технические знания — это знания о специфических технологиях, процессах и методах, которые используются в организации. Эти знания могут быть связаны с производством товаров или услуг, разработкой программного обеспечения, управления проектами и т. д.;

организационные знания — это знания о структуре и функционировании организации. Они включают информацию о ролях и ответственности сотрудников, процессах принятия решений, коммуникации и координации работы;

клиентские знания — знания о потребностях и предпочтениях клиентов, а также о рыночных трендах и конкурентной среде. Эти знания помогают организации адаптироваться к изменениям во внешней среде и разрабатывать продукты и услуги, которые отвечают потребностям клиентов;

социальные знания — это знания о взаимодействии и коммуникации между сотрудниками и в организации. Они включают навыки работы в команде, управления конфликтами, эффективной коммуникации и развития лидерских качеств;

инновационные знания — знания о новаторских идеях, методах и подходах, которые помогают организации разрабатывать новые продукты, услуги или процессы. Эти знания могут быть связаны с исследованиями и разработками, инженерией, маркетингом и другими областями.

Все эти знания являются ценным активом любой организации, поскольку они способствуют ее конкурентоспособности, инновационности и успешной деятельности.

Ключевым фактором успеха отдельных людей и целых компаний становится эффективность применения всех перечисленных знаний. Однако взаимодействие этих видов знания носит неявный характер. Интеграция управления знаниями в корпоративную культуру является важной задачей для развития компаний и повышения их эффективности, которую без постоянной поддержки со стороны руководства трудно будет осуществить.

Корпоративная культура способствует воплощению знаний в стандарты, нормы, регламенты и другие локальные акты, помогает организовать систематический и унифицированный подход к управлению знаниями, способствует созданию и распространению новых идей, а сотрудники организации становятся ее участниками.

Знания как элемент корпоративной культуры инициируют инновационные процессы в организации, а система управления знаниями как элемент корпоративной культуры побуждает активнее привлекать и использовать другие интеллектуальные ресурсы.

Известно, что корпоративная культура — это система ценностей и убеждений, наиболее существенных предположений, принимаемых и разделяемых членами организации, задающих людям ориентиры их поведения. Если управление знаниями рассматривается как ценность и норма корпоративной культуры, сама культура трансформируется в инновационный фактор, ока-

зывает непосредственное влияние на процессы создания, распространения и использования знаний. Ценности компании и человека совпадают, ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым.

В зависимости от типа корпоративной культуры можно выделить несколько основных ее видов:

культура инноваций — стимулирует творчество, развитие новых идей и поиск инновационных решений;

культура клиентоориентированности — акцентирует внимание на потребностях клиентов, высоком качестве обслуживания и удовлетворении запросов клиентской аудитории;

культура управления изменениями — способствует гибкости и адаптивности организации к изменяющимся условиям рынка;

культура равенства и доверия — поощряет честность, открытость, уважение к каждому сотруднику и равноправное общение.

Интеграция системы управления знаниями в корпоративную культуру организации — это сложный и важный процесс, который может существенно повлиять на способ функционирования самой организации. Приведем некоторые элементы, которые следует учесть при анализе этой интеграции:

ценности, нормы и убеждения — интеграция системы управления знаниями должна быть согласована с ценностями, нормами и убеждениями корпоративной культуры. Ценности, которые пропагандирует корпоративная культура, могут влиять на то, какие знания сотрудники считают важными. Например, если организация ценит клиентоориентированность, то сотрудники будут стремиться к получению знаний о потребностях клиентов;

лидерство и поддержка — руководство организации должно поддерживать и содействовать интеграции системы управления знаниями, демонстрируя свой интерес и активное участие в процессе;

обучение и развитие — сотрудники должны быть обучены и ознакомлены с тем, как использовать систему управления знаниями, знать степень важности, которую организация придает обучению и их развитию. Если организация ценит постоянное обучение и развитие своих сотрудников, это может стимулировать их стремление к улучшению знаний и навыков. Корпоративная культура может определять степень важности, которую организация придает обучению и развитию своих сотрудников;

прозрачность и доступность — система управления знаниями должна быть доступной и понятной для всех сотрудников. Прозрачность в распределении информации и доступе к знаниям помогает создать атмосферу доверия;

обмен знаниями — культура организации может также влиять на способы обмена знаниями между сотрудниками. Например, если организация ценит коллективную работу и открытость, сотрудники будут более склонны делиться своими знаниями, обмениваться идеями и опытом друг с другом;

оценка и вознаграждение — критерии оценки и вознаграждения сотрудников могут включать в себя их активность и вклад в систему управления знаниями. Это стимулирует участие и вовлеченность;

инновации — корпоративная культура, которая поощряет инновации и творческий подход, может стимулировать сотрудников к приобретению новых знаний и исследованию новых идей, что в свою очередь может потребовать изменений в рабочих процессах и привычках сотрудников.

Интеграция системы управления знаниями в корпоративную культуру организации может усилить ее способность к обучению, адаптации и инновациям. Это также может способствовать лучшему управлению знаниями, улучшению производительности и созданию более устойчивой и конкурентоспособной организации.

В работе П. Ленсиони показано, как корпоративная культура обеспечивает такие условия, при которых сотрудники вместе с руководителями учатся друг у друга, определяют насущные проблемы и быстро их устраняют, не доводя до кризиса. Здесь работают без суеты, склок, пересудов, доверяя друг другу. Конечно, это не значит, что не следует уделять внимание стратегии, маркетингу, финансам и технологии. Но организационная культура, обеспечивающая здоровье коллектива, — самая большая выгода, без значительных финансовых затрат, которую может приобрести каждая организация. Организационная культура создает необходимые условия для разработки актуальной стратегии, по трансформации знаний в новый продукт [1].

Так, в своей работе Дж. Пфедфер отмечает, что в целях расширения рынка и повышения эффективности производства американская компания General Motors проявила интерес к системе управления знаниями японской компании Toyota. На базе одного из убыточных заводов General Motors в США было создано совместное с компанией Toyota предприятие. При сохранении прежних производственных мощностей и персонала оно увеличило производительность труда и качества продукции [2].

Успех компании Toyota обусловлен ориентацией стиля управления в большей степени на людей, а не на автоматизацию и оборудование, отражает основные ценности, присущие корпоративной культуре компании [3]. Здесь демонстрируют политику патернализма, основанную на укреплении неформальных связей. Производственные отношения и коммуникации построены по принципу «семьи», основой которой составляет высокая степень единства, а философия руководства людьми ориентирует менеджеров на проявление внимания к подчиненным.

Опора на знания как элемент корпоративной культуры практикуется и на ряде предприятий Беларуси. Например, белорусский холдинг «Интеграл», используя такой подход, воплотил масштабный проект совместно с ООО «Остек-ЭК» по вводу в эксплуатацию комплекса оборудования для сборочного производства. Как известно, холдинг «Интеграл» — один из крупнейших по выпуску электронных компонентов. Для выхода на новый уровень качества продукции предприятие нуждалось в обновлении промышленного парка и освоении современных технологий. С помощью партнерских ресурсов от взаимодействия с ООО «Остек-ЭК» на предприятии усовершенствовали существующий производственный процесс и довели его до высокого уровня, внедрив интеллектуальные автоматические системы. Используя механизмы трансформации знаний в интеллектуальный продукт, ОАО «Интеграл» не просто оснастило производство новым оборудованием, но и обрело новые знания [4].

Организационная культура — значит больше, чем другие направления в деятельности организаций, подтверждается многими исследованиями. Правительство Таиланда поставило цель увеличить вклад малого и среднего бизнеса на 50 % от ВВП страны за период 2021—2025 гг. С целью уточнения, что в большей степени влияет на эффективность деятельности фирм, исследовали 283 малых и средних предприятия. Результаты исследования показали, что в организациях, внедривших системы управления знаниями как элемент организационной культуры, в большей степени поощрялись открытые инновации наряду с методом проб и ошибок, наблюдалась положительная взаимосвязь между системой управления знаниями и результатами работы, повышалось качество инноваций за счет привлечения внешних более креативных идей для объединения и развития продуктов [5].

Организации, которые опираются на знания, не только стоят перед необходимостью сохранять их, но и должны обеспечивать системный подход к организации процессов управления знаниями, что предполагает определенные управленческие решения, направленные на сбор, хранение, распространение и использование

знаний. Одним из наиболее значимых факторов, обеспечивающих внедрение и эффективное использование систем управления знаниями, является корпоративная культура организации. Современные исследования и аналитические данные показывают, что организационная культура — один из важных факторов конкурентоспособности и устойчивого развития организаций разной отраслевой принадлежности. Знания находятся только в головах сотрудников, в их сознании. В случае ухода сотрудника из компании организация рискует потерять не только ключевых экспертов, но и их знания. Управление знаниями позволяет систематизировать и сохранить их, чтобы они были доступны всем работникам организации и исключить подобные ситуации. Корпорация Toyota активно использует методологию «кайдзен» для управления знаниями сотрудников. Это позволяет компании постоянно совершенствовать производственные процессы, сокращая издержки и повышая эффективность, а стандарты и стандартизация являются центром систематических улучшений [6]. Принцип стандартизации работ часто неправильно понимают в контексте преобразований по принципам бережливого производства. Часто приходится слышать мнения, что стандартизация операций призвана сделать из людей роботов, отнимает у них способность мыслить. Корпоративная культура корпорации Toyota — пример, где стандартизированная работа является отправной точкой для совершенствования. Организации, стандартизируя свои процессы, обеспечивают решение ряда задач:

- обеспечение единообразия и установление общих правил и процедур для выполнения определенных операций. Воплощение знаний в такие документы обеспечивает единообразие в работе сотрудников, гарантирует соблюдение установленных стандартов и помогает предотвратить ошибки и несоответствия;

- обеспечение качества и надежности. Стандарты, регламенты и другие локальные акты могут помочь установить критерии качества и надежности знаний, а также обеспечить их соответствие законодательству и требованиям рынка. Это позволяет организации предоставлять клиентам более надежные и качественные услуги;

- повышение эффективности сотрудников, так как, получив доступ к системе управления знаниями, они быстрее и эффективнее выполняют свои задачи благодаря возможности быстрого получения необходимой информации, обмену опытом и знаниями;

- сокращение времени на обучение. Новые сотрудники осваиваются быстрее и проходят обучение эффективнее, что снижает затраты на обучение и ускоряет интеграцию в команду;

- предоставление инструкции и правил для соблюдения безопасности и минимизации рисков. Воплощение знаний в такие документы помогает организациям определять риски и управлять ими, а также устанавливать нормы для обеспечения безопасной работы сотрудников и клиентов.

Воплощение знаний организации в стандарты, нормы, политики, регламенты и другие локальные акты обеспечивают повышение эффективности и производительности труда. Стандарты помогают упорядочить и систематизировать процессы сбора, хранения, распространения и использования знаний. Это позволяет сотрудникам быстрее находить необходимую информацию, избегать дублирования работ и ошибок, а также более эффективно использовать знания для продуктивной работы и достижения целей.

Современные предприятия характеризуются высокой степенью сложности, большими объемами знаний, это требует решения многих проблем, связанных с организацией производства, хранением и поиском знаний. Существенное влияние оказывают на управление знаниями информационно-коммуникационные технологии. Это повлекло за собой автоматизацию и простоту всего, что менеджеры стремятся сделать посредством управления знаниями. Систему

управления знаниями можно определить как запланированную увязку на рабочем месте конкретных этапов процесса. Она позволяет организации систематически управлять знаниями, чтобы ее рабочая сила приобретала, создавала и использовала их для инноваций и конкурировала на рынке [7].

С точки зрения теории компонентами управления знаниями являются люди, процессы, технологии, культура и структура организации. Все эти компоненты — основа системы управления знаниями. Потенциал любой организации можно разделить на два типа возможностей управления знаниями: возможность процесса получения знаний и средства управления знаниями. На возможности процесса получения знаний положительно влияют сотрудничество, культура организации, поддержка высшего руководства.

Говоря об средствах управления знаниями необходимо упомянуть систему управления ими, которая появилась с революцией в области информационно-коммуникационных технологий и развитием автоматизации. Современные информационные и коммуникационные технологии позволяют существенно расширить доступ к знаниям и решить проблему их распространения. Их применение перестраивает саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между работником и организацией, а процесс управления знаниями при помощи информационно-коммуникационных технологий обладает широким спектром воздействия на сотрудников организации.

Главная цель управления знаниями в организации — обеспечить инновационный процесс по трансформации знаний в интеллектуальный продукт. Знания как элемент корпоративной культуры инициируют инновационные процессы, стимулируют генерирование и обмен новыми идеями, что в итоге завершается внедрением новшеств в организации.

В исследовании Евгении Бюкусенге приняли участие 234 предприятия, оценивалось влияние системы управления знаниями на развитие инновации и повышение эффективности бизнеса. Управление знаниями измерялось как независимая переменная, зависимой — эффективность бизнеса с точки зрения прибыли, роста продаж и доли рынка, посредник — инновации. Эффективность бизнеса рассматривалась в малых и средних предприятиях в Руанде. Инновации измерялись с помощью анкетирования и охватывали сбор сведений об инновациях в продуктах, процессах и рынках.

Исследование показало, что инновации действуют исключительно как проводник взаимосвязи между знаниями и уровнем эффективности бизнеса, управление знаниями само по себе не может влиять на эффективность бизнеса, а это означает, что ресурсы знаний, которые приобретаются, передаются и применяются, должны использоваться для улучшения качества продукции, производственных процессов и рынков в целях улучшения производительности. Управление знаниями остается основополагающим фактором, способствующим инновациям, так как генерация новых идей происходит благодаря правильному управлению знаниями, которые являются источником инноваций [8].

Итак, управление знаниями в организациях следует рассматривать как важную предпосылку инноваций. Тем не менее для некоторых руководителей сама мысль о том, что знания должны создаваться и ими необходимо управлять, все еще относительно нова, особенно в государственных организациях. Многие руководители не задумываются над тем, что знания являются ресурсом, а знания сотрудников — ресурсом организации. К сожалению, для многих не очевидно, что знания отличаются от информации.

Конечным итогом любой деятельности организации является результат трансформации исходных ресурсов в планируемую ценность. Как использовать ресурсы, чтобы максимизировать потенциал создания ценности? Этим вопросом задаются все организации. Каждая из них сталкивается с тем, что

не существует корреляции между количеством какого-то ресурса, имеющегося в распоряжении организации, и ценностью, которую организация может создать. Если у организации появляется больше денег, оборудования, клиентов или поставщиков, улучшаются процессы, используется более квалифицированный персонал или больше интеллектуальной собственности, то это автоматически не означает, что она будет производить более высокую ценность.

Ценность, которую производит организация, зависит от того, как она использует ресурсы. Проблема сводится к принятию решения о том, какие ресурсы будут трансформированы в другие ресурсы, в какие именно и в каком порядке. Поэтому важно знать и оценить структуру трансформации ресурсов. Сформулированное утверждение свидетельствует о потребности в инструментах, помогающих руководителям лучше понять, как их ресурсы взаимодействуют в процессе создания ценности и конкурентного преимущества. Необходимы инструменты, которые могли бы фиксировать сложные взаимодействия ресурсов: как в плане воздействия на создание ценности, так и отслеживания реальных трансформаций. Измерения с помощью этих инструментов должны удовлетворять таким критериям, как полнота, независимость, различимость, согласованность и соизмеримость — то, чего не хватает существующим управленческим инструментам. Такие инструменты, как система сбалансированных показателей, карты стратегии или карты успеха, не удовлетворяют этим требованиям. Конечно, перечисленные инструменты использовать можно, но они имеют слабые места, а значит, их способность к точным прогнозам очень низка. Корпоративная культура, в которой система управления знаниями ее элемент, предстает одним из таких инструментов. Она побуждает активнее привлекать и использовать как экономические, так и другие интеллектуальные ресурсы.

Каждая организация характеризуется определенным ресурсным портфелем и своей, отличной от других, трансформационной структурой. Двух одинаковых организаций не бывает. Все ресурсы организации взаимосвязаны каким-либо образом, а ценность создается в процессе трансформации одного ресурса в другой: товары в деньги, компетенция в новые процессы, отношения в экономию затрат на поиск, бренды в более высокие прибыли, знания в интеллектуальные продукты и т. д.

Знания, являясь ресурсом, позволяют использовать другие ресурсы организации (финансовые, материальные, другие интеллектуальные) более эффективно, что в конечном счете влияет на качество производимых продуктов и финансовые показатели организации. Таким образом, эффективное управление знаниями имеет решающее значение для долгосрочного выживания организации, поскольку преобразует имеющиеся в организации ресурсы в возможности.

В работе Дж. Даррок эмпирически исследована связь между управлением знаниями, инновациями и эффективностью фирмы. Полезный объем выборки составил 443 человека. Выборка была строго репрезентативной для отраслевых группировок в Новой Зеландии. В качестве измерения компонентов управления знаниями было выбрано приобретение, распространение и реагирование на знания. Каждый компонент подтверждался определенным набором факторов.

Эксперимент показал, что три компонента управления знаниями действительно коррелируют со всеми типами инноваций. Все корреляции между управлением знаниями и сравнительными показателями эффективности были положительными и значимыми.

Напротив, организации, разрабатывающие поэтапные инновации (и таким образом работающие в рамках существующего научного и делового опыта), как правило, имеют хорошо развитые практики управления знаниями и модель поведения сотрудников, ориентированную на знания.

Система управления знаниями приносит эффект там, где сотрудники работают внутри организации в рамках существующих возможностей, когда знания «встраиваются» в организационные процессы и корпоративную культуру организации и поэтому обеспечивают больший потенциал для развития ее конкурентных преимуществ и, вероятно, конкурентам будет сложнее получить доступ к нематериальным знаниям и скопировать их [9].

Управление знаниями затрагивает деятельность организации любого профиля. В исследовании Л. Намдариан и других предпринята попытка изучить роль управления знаниями в коммерческих компаниях. Результаты исследования выявили прямую и положительную связь между управлением знаниями и различными аспектами деятельности, включая финансовые показатели, качество товаров и услуг, производительность сотрудников, инновации и уровень удовлетворенности клиентов в коммерческих компаниях. Исследование подтверждает: 41 % изменений в эффективности организации объясняется набором индексов управления знаниями в исследуемой выборке. С учетом рассчитанных величин эффекта для индексов управления знаниями культура знаний и информационные технологии были определены как наиболее важные индикаторы управления знаниями [10].

Для успешного функционирования системы управления знаниями организацией необходимо наличие соответствующих технологий и инструментов, которые позволяют надежно хранить, использовать, распространять и трансформировать знания в интеллектуальные продукты.

Вместе с тем, как показывают исследования авторов, во многих организациях системы управления не созданы, в некоторых — не определены бюджет и ответственные за процессы управления знаниями.

В последние годы проведена диагностика более 60-ти систем управления знаниями предприятий различных организационно-правовых форм Республики Беларусь. Она дает основание для вывода о том, что на многих из них таких систем нет, многие аспекты этой проблемы остаются вне поля внимания и деятельности менеджеров [11].

Анализ результатов диагностики систем управления знаниями в организациях показал, что не во всех оцениваемых областях состояние дел удовлетворительное. Наиболее трудной оказалась проблема оценки знаний в организации, несколько выше по рейтингу стали области использования полученной информации, область обучения, создания и поддержания знаний. На следующей ступени разместились область распространения и отказа от ненужных знаний.

Низкий уровень организации управления знаниями в области их оценки свидетельствует о том, что, с одной стороны, использование знаний не стало еще в отечественных организациях одним из главных конкурентных преимуществ, с другой стороны, знания и управление ими не стали ценностью сотрудников. Очевидно, что проблема знаний не разрабатывается в организациях в должной степени. Одной из причин этого является и недостаточный уровень разработки методологии оценки знаний исследователями этой проблемы. Оценка знаний отражает стратегический уровень в системе управления ими. Организация устанавливает, какие знания потребуются ей для решения стратегических задач, а также характер и требования к знаниям в будущем. Решение этой задачи требует наличия показателей, которые позволили бы оценить как знания, так и предполагаемый доход от инвестиций в них.

Таким образом, изложенное позволяет сделать вывод, что знания — важнейший актив любой организации, а управление ими как элемент корпоративной культуры повышает производительность труда и укрепляет конкурентные позиции. Инвестиции в системы управления знаниями оправданы, поскольку приводят к повышению финансовых показателей. Они способствуют формированию

открытой и инновационной среды, где знания становятся ценным ресурсом. Для получения дополнительной стоимости от знаний управление ими должно войти в сознание всех сотрудников организации как обязательный элемент корпоративной культуры. В таком случае корпоративная культура оказывает существенное влияние на создание, распространение и использование знаний. При таком подходе знания воплощаются в стандарты, нормы, регламенты и другие локальные акты, которые помогают организовать, систематизировать и унифицировать инструменты и технологии управления знаниями в организации, инициируют инновационные процессы по внедрению новшеств во всех областях деятельности, побуждают активнее привлекать и использовать другие интеллектуальные ресурсы.

Рассматривая знания как важнейший вид интеллектуальных ресурсов, а управление знаниями как элемент корпоративной культуры, сотрудники начинают уделять внимание обмену и распространению знаний, прилагают усилия для сохранения и совершенствования их внутри организации, что обеспечивает эффективность ее деятельности.

В исследуемой области много не решенных проблем. Необходимы дальнейшие исследования, чтобы устранить наблюдаемый иногда разрыв между ролью управления знаниями и производительностью как результатом. В свою очередь для эффективной реализации управления знаниями как инструментом в отечественных организациях необходимо решить культурные, поведенческие и организационные вопросы.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Ленсиони, П.* Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленсиони ; пер. с англ. А. Никифоровой и Н. Ильиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 224 с.

Lensioni, P. Serdce kompanii. Pochemu organizacionnaja kul'tura znachit bol'she, chem strategija ili finansy [The heart of the company. Why organizational culture matters more than strategy or finances] / P. Lensioni ; per. s angl. A. Nikiforovoj i N. Il'inoj. — M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. — 224 p.

2. *Пфеффер, Дж.* Формула успеха в бизнесе. На первом месте люди / Дж. Пфеффер ; пер. с англ. О. Пелявски. — М. : Вильямс, 2006. — 548 с.

Pfeffer, Dzh. Formula uspeha v biznese. Na pervom meste ljudi [Formula for business success. People come first] / Dzh. Pfeffer ; per. s angl. O. Peljavski. — M. : Vil'jams, 2006. — 548 p.

3. *Ощепкова, Д. С.* Интеллектуальная собственность в структуре человеческого капитала предприятия как источник инноваций / Д. С. Ощепкова // Экономика: теория и практика. Слово молодым ученым. — 2016. — Т. 2, № 42. — С. 97–104.

Oshhepkova, D. S. Intellektual'naja sobstvennost' v strukture chelovecheskogo kapitala predpriyatija kak istochnik innovacij [Intellectual property in the structure of human capital of an enterprise as a source of innovation] / D. S. Oshhepkova // Jekonomika: teorija i praktika. Slovo molodym uchenym. — 2016. — T. 2, N 42. — P. 97–104.

4. *Воронцов, Е. В.* Переход к стратегии управления знаниями / Е. В. Воронцов // Беларуская думка. — 2018. — № 7. — С. 67–73.

Voroncov, E. V. Perekhod k strategii upravlenija znanijami [Transition to a knowledge management strategy] / E. V. Voroncov // Belaruskaja dumka. — 2018. — N 7. — P. 67–73.

5. Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs / P. Chaithanapat, P. Punnakitikashem, N. C. Khin [et al.] // Journal of Innovation and Knowledge. — 2022. — Vol. 7, Iss. 1. — P. 1–10.

6. *Лайкер, Д.* Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хосуес ; пер. с англ. М. Самсонова ; под ред. Э. Башкардина. — М. : Альпина Паблишер, 2011. — 253 с.

Lajker, D. Korporativnaja kul'tura Toyota: Uroki dlja drugih kompanij [Toyota Corpora Culture: Lessons for Other Companies] / D. Lajker, M. Hosues ; per. s angl. M. Samsonova ; pod red. Je. Bashkardina. — M. : Al'pina Pablisher, 2011. — 253 p.

7. *Fibuch, E.* What Is a Knowledge Management System and Why Should Care / E. Fibuch, C. W. Vanway // *Journal of Business Management*. – 2023. – Vol. 37, Iss. 5. – P. 34–39.

8. *Byukusenge, E.* Knowledge management and business performance: Does innovation matter? / E. Byukusenge, J. C. Munene // *Journal Cogent Business & Management*. – 2017. – Vol. 4, Iss. 1. – URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434> (дата обращения: 29.11.2023).

9. *Darroch, J.* Knowledge management, innovation and firm performance / J. Darroch // *Journal of Knowledge Management*. – 2005. – Vol. 9, Iss. 3. – P. 101–115.

10. *Namdarian, L.* The impact of knowledge management organizational performance: a structural equation modeling study / L. Namdarian, A. Sajedinejad, S. Bahanesten // *Journal AD – MINISTER*. – 2020. – N 37. – P. 85–108.

11. *Воронцов, Е. В.* Компоненты результата. Механизм трансформации знаний в интеллектуальный продукт / Е. В. Воронцов // *Беларуская думка*. – 2010. – № 4. – С. 112–119.

Voroncov, E. V. Komponenty rezul'tata. Mehanizm transformacii znanij v intellektual'nyj produkt [Components of the result. Mechanism for transforming knowledge into an intellectual product] / E. V. Voroncov // *Belaruskaja dumka*. – 2010. – N 4. – P. 112–119.

ALENA SAVENIA

KNOWLEDGE AS AN ELEMENT OF CORPORATE CULTURE

Author affiliation. *Alena SAVENIA* (alenasavenya1978@gmail.com), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. Modern organizations are faced with the need to constantly update and disseminate knowledge to remain competitive in the rapidly changing business world. One of the key tools to achieve this goal is the integration of knowledge management systems into corporate culture.

This article explores the role and impact of integrating knowledge management systems into corporate culture on the effectiveness and competitiveness of the organization. The review of international, Belarusian, and Russian studies reveals such important factors as increasing employee efficiency, organizational culture, information technology, innovation processes, and intellectual resources. The research findings reveal a direct and positive relationship between knowledge management and various aspects of performance, including increased employee efficiency, reduced training time, and encouraging innovation.

Integrating knowledge management into corporate culture represents an important step for modern organizations seeking to improve their efficiency and competitiveness.

Keywords: knowledge management; knowledge management systems; element of corporate culture; value of the organization; innovation processes; tools and technologies; intellectual resources.

UDC 331.1

*Статья поступила
в редакцию 11. 09. 2024 г.*