

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-71>

УДК 005.94:331:65.013

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ: ІНТЕГРАЦІЯ ОБМІНУ ЗНАННЯМИ МІЖ СПІВРОБІТНИКАМИ У КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ КОМПАНІЇ

### KNOWLEDGE MANAGEMENT: INTEGRATION OF KNOWLEDGE EXCHANGE BETWEEN EMPLOYEES IN THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE

**Жмай Олександр Володимирович**

старший викладач,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5276-3462>

**Філатова Марія Олександрівна**

студентка,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9201-3658>

**Zhmai Aleksandr, Filatova Mariia**  
Odessa I.I. Mechnikov National University

У даній статті розглянуто роль процесу управління знаннями в компанії на її стратегію та головні цілі. В умовах постійної мінливості та невизначеності, коли інноваційні процеси відіграють значну роль у розвитку організації, питання створення та обміну знаннями між співробітниками є надзвичайно актуальним. В дослідженні розкрито поняття корпоративної культури та її основні критерії, які впливають на становлення процесу обміну знаннями між співробітниками. Проаналізовано процес управління знаннями як систему з 4 взаємопов'язаних складників. Розглянуто основні одиниці обміну знаннями і надано для них визначення. Виявлено основні проблеми на шляху до становлення процесу управління знаннями та шляхи щодо їх вирішення.

**Ключові слова:** корпоративна культура, управління знаннями, обмін знаннями, інформація, знання, культура знань, стратегія компанії, ресурси, інтелектуальний капітал, персонал.

The purpose of this article is to investigate the process of knowledge management in the organization and to show its connection with corporate culture. In conditions of constant variability and uncertainty, when innovation processes play a significant role in the development of the organization, the issue of creation and exchange of knowledge between employees is extremely relevant. The very technology of the knowledge exchange process has not yet been defined both at the theoretical and practical level. The concept of knowledge management cannot be considered separately from the company's corporate culture, since it is precisely this that promotes the effective exchange of knowledge between employees. Therefore, an important part of the research is the disclosure of the issue of integration of knowledge exchange between employees into the corporate culture. General scientific and special methods are used for research, namely: the method of system-structural analysis for the systematization of concepts, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, the method of logical generalization – for formulating conclusions, and other research methods. scientific knowledge. The role of the knowledge management process in the company in relation to its strategy and main goals is considered. The concept of corporate culture and its main criteria affecting the formation of the knowledge exchange process between employees are revealed. The historical retrospective of the production of new knowledge and its management is considered. The knowledge management process is analyzed as a system of 4 interconnected components. The main units of knowledge exchange are considered and their definitions are given. The conditions for the implementation of the knowledge management system in the organization have been determined. The process of knowledge exchange in the company is analyzed as a component of the knowledge management system. The main units of knowledge exchange are considered: data, information and knowledge, as well as the difference between these concepts, which makes it

possible to understand the correct use of these terms in the article. The essence of codified and informal knowledge was analyzed and the difference between these concepts was determined. The main problems on the way to the formation of the knowledge management process and ways to solve them have been identified.

**Keywords:** corporate culture, knowledge management, knowledge exchange, information, knowledge, knowledge culture, company strategy, resources, intellectual capital, personnel.

**Постановка проблеми.** В сучасному бізнес-середовищі людські ресурси та інформація є надзвичайно цінними. До того ж розвиток інформаційного суспільства передбачає створення та забезпечення умов для ефективного використання знань. Компанії все більше зміщують акцент від матеріальних ресурсів до інтелектуальних і людських. Створення команди фахівців з необхідними компетенціями – це лише частина роботи з персоналом. Сьогодні важливішими є питання навчання, розвитку та комунікацій між співробітниками.

Концепція управління знаннями в багатьох сучасних компаніях є невід'ємною частиною її корпоративної культури. Адже саме корпоративна культура повинна сприяти легкому обміну знаннями між співробітниками та забезпечувати ефективний процес комунікацій між ними. Завдяки цьому сучасний бізнес отримує не лише підготовлених та розвинених фахівців, а й зменшує ризики повторних помилок, підвищує обізнаність співробітників у світових тенденціях та сприяє розвитку інновацій.

Тому питання інтеграції обміну знаннями між співробітниками у корпоративну культуру компанії є актуальним у наш час. Щоб впровадити даний процес, необхідно подолати низку проблем, що в першу чергу пов'язані з особливістю психології людини та її вміння щодо комунікацій з іншими людьми. Внаслідок цього, співробітники не лише діляться між собою досвідом та знаннями, а й підвищується їх залученість у процес вирішення актуальних проблем компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління знаннями в організації як частини управління інтелектуальним капіталом підприємства досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких П. Друкер, А. Гарсія-Перес, Н. Хедоурі, О. Кеңдюхов, Б. Мільнер, О. Покрамович, М. Руденко, В. Криворучко.

Дослідженням проблем на шляху до впровадження процесу обміну знаннями на підприємстві займалися Ю. Москаль, О. Коломійцева, Н. Рак, Г. Уткіна та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні компанії почали активно приділяти увагу управлінню

знаннями на підприємстві та досліджувати інструменти мотивації персоналу до обміну знаннями, проте технологія процесу обміну до сих пір чітко не визначена і інші проблеми на шляху до впровадження культури управління знаннями залишаються не розкритими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є аналіз взаємозв'язку процесу управління знаннями з існуючою у компаніях корпоративною культурою.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні більшість компаній працює у висококонкурентному середовищі, тому, щоб утримувати лідерські позиції, компанії постійно вдосконалюються та набувають нових конкурентних переваг. Однією з таких переваг можуть бути висококваліфіковані кадри та унікальний досвід фахівців, який вони набули під час роботи. Навчання та розвиток співробітників є основою адаптивності компанії, адже для того, щоб вирішувати нові проблеми та завдання, з якими компанії стикаються в сучасному світі, що змінюється, їх персонал повинен бути не тільки загально розвинений, а й постійно отримувати нові навички та знання.

До того ж, у наші дні найголовнішою проблемою стало зростання фірм є низький рівень інноваційної діяльності у компанії. Щодня у світі змінюються технології, смаки та тенденції. Без знань про зміни у світі неможливо налагодити ефективний інноваційний процес у компанії. Тому співробітники не тільки мають навчатися та вдосконалюватися в рамках своєї спеціальності, але також цікавитись загальними тенденціями у світі. Адже в сучасних нестабільних реаліях, які неможливо уявити без інформаційних потоків, що постійно рухаються з високою швидкістю, актуальними стають проблеми підвищення продуктивності пізнавальних процесів людини, які необхідні для прийняття ними адекватних рішень.

У сучасних компаніях при наборі необхідних фахівців велику увагу приділяють такій людській якості, як допитливість розуму. Тобто людина не тільки повинна мати необхідні компетенції, а й постійно навчатися чомусь новому, мати бажання вчитися, щоб залишатися затребуваним фахівцем. Якщо співробіт-

ник сам не піклується про свій загальний та професійний розвиток, не виявляє бажання дізнаватися про тонкощі роботи від інших фахівців, то будь-які вкладення компанії в навчання або перекваліфікацію персоналу будуть необґрунтованими витратами. Але для того, щоб підтримувати бажання співробітників пізнавати щось нове та ділитися цим з іншими, у сучасному світі мало організувати процес навчання та забезпечити його фінансами. Важливо створити таку корпоративну культуру, де розвиток співробітників та обмін знаннями заохочуватимуться. Саме тому дуже важливо приділити увагу питанню управління знаннями в організації, яке не може бути ефективним без закріплення його основних положень у такому документі як кодекс корпоративної культури.

Поняття корпоративної культури зазвичай відноситься до організаційної структури, в якій закладено цінності, переконання та припущення, які служать орієнтиром для його членів, адже зі створенням певної організаційної структури в компанії, що включає різноманітні елементи, з'явилася необхідність в об'єднанні різних підрозділів на основі єдиної системи принципів задля досягнення спільної мети. Інструментом задля досягнення єдності поглядів всіх елементів компанії виступає корпоративна культура, без якої сьогодні не можна уявити жодну компанію. Але корпоративна культура може бути цілком єдиною для всієї компанії. Вона може встановити лише загальні принципи, на яких засновано роботу, але окремі підрозділи матимуть свої відмінні риси, адже для кожного структурного елемента організації потрібні особливі навички, на основі яких будується діяльність цього підрозділу.

Будь-яка компанія характеризується певною культурою, яка або склалася історично, або створена цілеспрямовано і є свідомою. Деякі культури сприяють ефективному функціонуванню підприємств, тоді як інші перешкоджають їхній ефективності. Так само справи і з обміном знаннями: якщо в одних організаціях корпоративна культура орієнтована на знання, обмін ними заохочується, то в інших вона забороняє обмін знаннями та дотримується досить жорстких правил комунікації між співробітниками та обміну досвідом між ними.

Таким чином, у корпоративній культурі, що сприяє обміну знаннями, співробітники можуть працювати в гармонії один з одним, обговорювати всі проблеми, ділитися досвідом, навчати колег та документувати свої напрацювання для досягнення спільних

цілей. Насамперед така атмосфера всередині організації необхідна для того, щоб адаптуватися до всіх можливих змін та постійно впроваджувати інновації для ефективного функціонування компанії на ринку. Для цього необхідно створити систему управління знаннями, яка сприятиме цьому процесу.

Питання виробництва нових знань уперше розглядав Ф. Тейлор під час формування наукової школи менеджменту. Також цей аспект розглядав Пітер Друкер, який писав: «Найбільша проблема, що стоїть перед менеджерами, – необхідність підвищення продуктивності праці працівників, які виробляють знання» [1].

Управління знаннями (knowledge management) – це система, яка передбачає цілісний підхід до пошуку, збору, оцінки, відновлення та поширення всіх інформаційних активів організації. Це можуть бути бази даних, документи, політика, процедури, і навіть знання та досвід окремих працівників, тобто весь той безцінний багаж знань, яким володіє практично будь-яка сучасна організація [2].

Управління знаннями в організації можна визначити як набір із чотирьох взаємопов'язаних процесів [3]:

1. Накопичення знань. Сюди відносять процеси створення та накопичення знань, такі як навчання, перекваліфікація, коучинг та саморозвиток.

2. Перетворення знань. Включає обробку отриманої інформації, її обмін і зберігання в спеціальних базах. Завдяки систематизації це полегшує доступ до необхідної інформації.

3. Застосування знань. Включає процеси практичного застосування знань, які дають можливість зробити висновок про корисність знань.

4. Захист знань. Цей процес було додано до переліку вченими недавно. У його основі лежить захист електронних баз знань задля забезпечення інформаційної безпеки всередині компанії. До цього процесу належать і забезпечення конфіденційності певної інформації.

Управління знаннями в організації розглядається через призму впливу на стратегію компанії, насамперед, у контексті підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, і відноситься до процесу, призначеного для створення певної цінності, яка позитивно впливатиме на впровадження інновацій, управління ризиками тощо.

Одним з найважливіших елементів концептуальних засад впровадження системи управ-

ління знаннями є вибір основних інструментів управління. Такий вибір повинен здійснюватися за пріоритетними функціями управління знаннями на основі оцінювання поточного стану та наявних можливостей щодо подальшого розвитку. Розробка та впровадження системи заходів з метою забезпечення ефективності управління знаннями повинне стати частиною загальних програм корпоративного менеджменту. Воно включатиме в себе визначення обсягів необхідних ресурсів (інформаційних, фінансових, людських тощо), що спрямовуються на досягнення встановлених стратегічних та тактичних цілей, джерела їхнього залучення відповідно до визначених напрямків, розподіл компетенцій між виконавцями [4].

Для впровадження системи управління знаннями в організації необхідно, щоб корпоративна культура створювала у співробітників почуття рівності та належності, щоб кожен розумів мету організації та свій внесок у досягнення результату. Коли всередині компанії розвинене сильне почуття конкуренції між співробітниками, неможливо налагодити процес обміну знаннями. Тому необхідно створити сприятливе емоційне середовище в організації, яке дозволить кожному працівнику почуватися частиною єдиного колективу та усвідомлювати всю відповідальність перед колегами та керівництвом. У цьому випадку завданням менеджера є створення такої атмосфери, яка залучає співробітників у процес систематичного накопичення та поширення знань, а також регулярного обміну ними.

Обмін знаннями в компанії – це цілеспрямована діяльність між людьми всередині організації, яка дозволяє розширювати коло обізнаних співробітників і водночас створювати новий або доповнювати існуючий архів знань, доступний для всіх [5].

Процес обміну знаннями в компанії можна організувати двома способами: 1) налагодити такий вербальний обмін знаннями як зустріч співробітників, обговорень і планерок; 2) створити електронну базу, в якій фіксуватимуться та систематизуватимуться знання всіх співробітників для зручного пошуку та доступу.

Вербальний обмін знаннями є досить обмеженим, передусім відбувається між співробітниками одного підрозділу і, відповідно, має бути налагоджений на кожному рівні організаційної структури компанії.

Проблемою такого підходу є складність визначення релевантності та корисності знань, що передаються між співробітниками

у процесі комунікації. У сучасних організаціях цього недостатньо, важливо створити систему накопичення знань з огляду на розвиток технологій. Найкраще при цьому підходить електронна база знань, у якій фіксуються знання співробітників, накопичені за час існування компанії. При цьому застаріла інформація архівується, а актуальніша буде доступна для ознайомлення «тут і зараз». У таку базу інформація повинна надходити не тільки зі звітів, необхідно також забезпечити можливість для кожного співробітника вносити дані, які згодом редагуватимуться керівництвом.

Таким чином, найбільш складним, але важливим процесом при створенні бази знань є збирання та закріплення неявних знань, які отримані з досвіду роботи кожного співробітника.

У зв'язку з поділом способів обміну знаннями в організації необхідно визначити, в якому вигляді будуть представлені одиниці обміну (початкові дані, систематизована інформація або інтерпретовані знання), які передаватимуться між співробітниками в даному процесі.

Дані це різні позначення (знаки, символи, образи), які людина отримує від взаємодії із зовнішнім світом. Це все те, що людина сприймає завдяки своїм органам почуттів. Далі ці позначення осмислюються людиною і перетворюються, тим самим вони наділяються відповідним змістом, якісними і кількісними характеристиками. На цьому етапі дані перетворюються на інформацію.

Інформація – це результат систематизації даних [8]. Дані можуть перетворюватися на інформацію для людини лише тоді, коли вона сприйняла повідомлення від зовнішнього світу та інтерпретувала його, наповнюючи змістом. Якщо ж у свідомості людини повідомлення залишилося як символ, образ чи знаки, тоді воно позбавлене змісту і залишається лише на рівні даних.

Знання – це інформація, яка перетворюється людиною під впливом пам'яті, мислення та уяви [8]. Інформація стає знанням у разі, якщо вона сприйнята, проаналізована та освоєна розумом людини і може бути ним інтерпретована.

За підсумками цих визначень можна дійти висновку, що при створенні бази знань співробітників скоріш проходитиме обмін інформацією, яка може стати знаннями внаслідок застосування її практично. При вербальному обміні фігуруватиме знання, оскільки людина

передає вже оброблену інформацію з особистою думкою і ставленням до неї.

Розглядаючи знання з погляду радикальних змін у способі їх виробництва, зберігання та розповсюдження, що відбуваються під впливом інформаційних технологій, можна виділити два типи:

1) Кодифіковане знання. Це інформація, подана у вигляді, придатному для передачі, верифікації та відтворення. Формат представлення кодифікованого знання зазвичай компактний та стандартизований, що забезпечує технічну можливість реалізації цих функцій та знижує витрати на їх здійснення.

2) Неформалізоване знання. Втілюється у вміннях та навичках людей. Будучи вираженим у неявній формі, воно значно меншою мірою, ніж кодифіковане, придатне для передачі іншим людям. Неформалізоване знання невіддільне від свого носія – людини, може бути відчужено і залучено до акту прямої купівлі-продажу над ринком [6].

У такому разі, при вербальному обміні знаннями задіюється неформалізоване знання, яке є невід'ємним від людини, а при створенні бази знань туди вноситимуться кодифіковані знання, які технічно легко обробити.

Для виявлення потреб у знаннях, що відносяться до певної області або специфіки діяльності окремих підприємств і установ, доцільно застосовувати традиційні методи маркетингових досліджень з поправкою на специфіку предмета дослідження. Наявність потреб в знаннях в певній предметній області можна ідентифікувати на основі аналізу проблем, які ускладнюють або уповільнюють її розвиток [7].

У цілому, нині ефективне використання знань залежить від готовності співробітників ділитися ними. Прагнення окремих осіб зробити це, мабуть, має вирішальне значення для організацій, тому що обмін знаннями – це не лише обмін інформацією, це також процес стимулювання обміну думками, досвідом та ідеями серед співробітників усередині компанії. Цей процес є основою створення інновацій.

Обмін знаннями може сприяти підвищенню продуктивності як окремого працівника, так і всієї команди, підвищуючи цим загальну продуктивність і прибутковість будь-якої організації. Готовність ділитися знаннями залежить від добробуту співробітників у компанії, який, своєю чергою, впливає на прихильність, лояльність і довіру персоналу, що необхідне для досягнення організаційних цілей. Задоволеність роботою визначається як позитивний емоційний стан, що виникає внаслідок благополуччя на роботі. Основними чинниками, які впливають на неї, виступають практика управління та умови роботи. Задоволеність роботою відіграє роль внутрішньої мотивації у процесі обміну знаннями. Співробітники готові ділитися знаннями в організації лише у тому випадку, якщо вони задоволені своєю роботою (рис. 1).

При цьому важливо забезпечити простоту обміну знаннями між співробітниками. Адже цей процес передбачає витрати часу, енергії та такого важливого власного ресурсу, як знання. Тому працівники не виявлять інтерес до обміну знаннями, якщо це завдаватиме їм лише шкоди. Щоб налагодити цей процес, необхідно як максимально



Рис. 1. Вплив добробуту співробітників на обмін знаннями

Джерело: розроблено авторами

спростити його, так і мотивувати персонал ділитися накопиченими знаннями. Також важливо усунути проблеми та перепони до обміну знаннями.

Однією з проблем, які перешкоджають обміну знаннями в організації, є небажання персоналу ділитися професійними знаннями та досвідом у внутрішньофірмовому висококонкурентному середовищі. Такі співробітники вважають знання своєю найголовнішою конкурентною перевагою, яка допомагає не лише втриматися на посаді, а й у майбутньому обігнати колег і просунути кар'єрними сходами.

Для вирішення цієї проблеми можна використовувати такий інструмент як коучинг. Якщо в компанії встановити правило, що для просування кар'єрними сходами необхідно передати досвід і знання молодшим співробітникам, то буде налагоджений процес обміну знаннями між новими та досвідченішими співробітниками.

Щоб налагодити процес обміну знаннями, необхідно створити всередині організації позитивну емоційну атмосферу. Персонал повинен відчувати, що кожен працює для досягнення спільної мети та має прямий вплив на успіх компанії. Тоді всі співробітники відчують себе частиною команди та будуть зацікавлені в обміні знаннями, щоб досягти ефекту синергії.

Ще однією проблемою для досягнення ефективного обміну знаннями в компанії є поширена помилка керівників, які виділяють найкращих співробітників і коли виникає проблема в організації, звертаються до знань тільки таких фахівців.

Цей підхід є малоефективним, оскільки в даному випадку менеджер має обмежену кількість та якість інформації. Для оптимального вирішення проблеми необхідно отримати якомога більше знань від усіх співробітників. Можливо, новий співробітник, який раніше стикався зі схожою проблемою в іншій компанії, буде кориснішим, ніж досвідчений співробітник вашої компанії.

Щоб усунути цю проблему, необхідно приділяти увагу всім працівникам. Деякі співробітники можуть мати корисні знання, але вони залишаються в тіні «найкращих», не проявляючи ініціативи. Таких людей слід заохочувати за допомогою керівних ролей у різних проектах або спеціальних консультацій з деяких питань. Тоді співробітник відчує, що його думка важлива для компанії, і почне виявляти більше ініціативи.

Таким чином, ефективне використання знань можливе лише тоді, коли вони передаються від одного співробітника до іншого, підкріплюються знаннями інших фахівців, а на їх основі генеруються інновації. У цьому аспекті важливим є спільне використання знань, коли з індивідуального рівня зберігання інформації компанія переходить на організаційний, де знання зберігаються для майбутнього використання всіма її членами.

Запровадження системи обміну знаннями як важливої частини корпоративної культури стає культура знань. Це корпоративна система цінностей, що включає базові засади організації, що відповідають цілям та стратегії управління знаннями. Вона забезпечує в організації ініціативність, інноваційний підхід, відкритість та готовність до змін.

Корпоративна культура, націлена на обмін знаннями між співробітниками, повинна мати таку систему принципів, які забезпечать отримання задоволення співробітниками від процесу обміну досвідом. Тобто кожен працівник повинен розуміти, що в результаті він отримає не лише необхідну для своєї діяльності інформацію, а й зможе перейняти корисний досвід із інших сфер. Для цього необхідно забезпечити працівникам належний рівень безпеки, насамперед інформаційний, а також «впевненість у завтрашньому дні». Адже без цього неможливо заручитися довірою персоналу, а без довіри вкрай проблематично налагодити процес обміну знаннями.

**Висновки.** Успіх сучасних компаній неможливий без налагодженої системи управління знаннями з низки причин, серед яких можна виділити потребу швидко адаптуватися до змін довкілля організації, необхідність постійного впровадження інновацій, а також швидкого прийняття рішень та усунення проблем.

Обмін знаннями є найважливішим елементом застосування процесу управління знаннями у компанії. Основою спільного використання накопичених знань співробітниками є обмін актуальною інформацією між ними під час роботи, а також систематизація цих знань у спеціальних базах.

Щоб організувати управління знаннями у компанії, необхідно вирішити проблему небажання співробітників ділитися своїми знаннями. Основою вирішення цієї проблеми є інтеграція принципу обміну знаннями в корпоративну культуру організації, яка передбачає забезпечення комфортного внутрішнього емоційного середовища, що сприятиме накопиченню, збиранню та поширенню знань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Drucker P. F. The new Productivity Challenge. *Harvard Business Review*. 1991. November-December. P. 69.
2. Покрамович О. В. Технологии корпоративного обучения: новые способы, перспективы развития. *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. 2018. № 2 (36). С. 28–30.
3. Garcia-Perez A., & Ayres, R. (2010). Wikifailure: The limitations of technology for knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Issue 1, pp. 43–52.
4. Olena Oliinyk (2021). Conceptual framework of implementing knowledge management system in business organizations. *Social and labour relations: theory and practice*, 11(2), 1–9. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(2\).2021.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(2).2021.01).
5. Weinberg, F. J. (2015), "Epistemological beliefs and knowledge sharing in work teams: A new model and research questions", *The Learning Organization*, vol. 22, no. 1, pp. 40–57. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2013-0067>.
6. Варавва М. Ю. Информация, знания, научные знания как базовые категории новой экономики. *Теоретическая экономика*. 2018. № 2 (44). С. 120–127.
7. Zebal, M., Ferdous, A. & Chambers, C. (2019). An integrated model of marketing knowledge – a tacit knowledge perspective. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, vol. 21, no. 1, pp. 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2018-0018>.
8. Палицын В. К вопросу о соотношении понятий «знания», «информация», «данные». *Наука и инновации*. 2018. № 2 (180). С. 44–49.

## REFERENCES:

1. Drucker P. F. The new Productivity Challenge. *Harvard Business Review*. 1991 November-December. P. 69.
2. Pokramovich O. (2018). Tekhnologii korporativnogo obucheniya: novye sposoby, perspektivy razvitiya [Technologies of corporate training: new ways, prospects]. *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii – Theory and practice of service: economics, social sphere, technologies*, vol. 2 (36), pp. 28–30. (in Russian)
3. Garcia-Perez A., Ayres, R. (2015). Wikifailure: The limitations of technology for knowledge sharing. *Leading Issues in Knowledge Management*, Volume Two, 2, 242.
4. Olena Oliinyk (2021) Conceptual framework of implementing knowledge management system in business organizations. *Social and labour relations: theory and practice*, 11 (2), 1–9. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(2\).2021.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(2).2021.01).
5. Weinberg, F. J. (2015), "Epistemological beliefs and knowledge sharing in work teams: A new model and research questions", *The Learning Organization*, vol. 22, no. 1, pp. 40–57. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2013-0067>.
6. Varavva M. (2018). Informatsiya, znaniya, nauchnye znaniya kak bazovye kategorii novej ehkonomiki [Information, knowledge, scientific knowledge as basic categories of the new economy]. *Teoreticheskaya ehkonomika – Theoretical Economics*, 2 (44), 120–127. (in Russian)
7. Zebal, M., Ferdous, A. & Chambers, C. (2019). An integrated model of marketing knowledge – a tacit knowledge perspective. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, vol. 21, no. 1, pp. 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2018-0018>.
8. Palitsyn, V. (2018). K voprosu o sootnoshenii ponyatij «znaniya», «informatsiya», «dannye» [On the question of the relationship between the concepts of "knowledge", "information", "data"]. *Nauka i innovatsii – Science and Innovation*, vol. 2 (180), pp. 44–49. (in Russian)