

УДК 330.342.24

Внутрифирменная культура обновления знаний: гуманистический подход

Евгений Е. Жернов^{a, @, ID}^a Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, 650000, Россия, г. Кемерово, ул. Весенняя, 28

@ zhee.eti@kuzstu.ru

^{ID} <https://orcid.org/0000-0003-3558-0802>

Поступила в редакцию 05.02.2019. Принята к печати 28.02.2019

Аннотация: Предмет исследования – культура знаний в организации (фирме). Цель – обосновать необходимость применения гуманистического подхода к формированию культуры знаний в кадровой политике современной фирмы. Метод проведения работы – качественный анализ ориентации на знания в типологиях организационной культуры. Результаты работы: определены области применения типов организационной культуры в зависимости от их ориентации на знания работников; выявлен основной и практически единственный способ передачи неявного знания – социализация – и ее возможная форма – наставничество; предложено создавать базы знаний внутрифирменных профессиональных сообществ как совместную собственность работников-владельцев личных знаний. Область применения результатов – разработка кадровой и социальной политики фирмы с учетом предложенного гуманистического подхода к формированию культуры знаний и их обновления. Выводы: 1) культуру знаний как источник их обновления следует рассматривать в управлении персоналом, а не в управлении знаниями, так как знания – личная собственность работников, а не фирмы; 2) создавать не корпоративные базы знаний, а базы знаний внутрифирменных профессиональных сообществ; 3) предложенный гуманистический подход обеспечит создание адекватной культуре знаний когнитивной среды, которая в свою очередь даст положительный социально-экономический эффект деятельности организации (фирмы) благодаря обновлению знаний ее сотрудников.

Ключевые слова: организационная культура, человек, явные знания, неявные знания, когнитивные отношения, кадровая политика фирмы

Для цитирования: Жернов Е. Е. Внутрифирменная культура обновления знаний: гуманистический подход // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 1. С. 70–76. DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-70-76

Введение

В становящейся экономике знаний закономерен интерес к изучению роли знаний, когнитивных отношений и когнитивной среды во внутрифирменной культуре. В основном это обусловлено тем, что выделение явных и неявных знаний позволяет дифференцированно управлять ими с целью выстраивания гармоничных когнитивных отношений между людьми в организации. Такой подход обеспечит создание адекватной культуре когнитивной среды, которая в свою очередь даст положительный социально-экономический эффект деятельности организации благодаря обновлению знаний сотрудников, что обуславливает актуальность темы исследования.

Теории и практике культуры знаний посвящено не так много работ научно-методологического характера, как в целом по организационной культуре. Очевидно, что культуру знаний целесообразно рассматривать в контексте общей культуры фирмы. Здесь следует уточнить терминологию: культура фирмы, культура организации (предприятия), организационная культура. Классическая теория менеджмента под термином *организация* понимает прежде всего деловую организацию (корпорацию, фирму, предприятие). Поэтому применительно к сфере бизнеса орга-

низационная культура имеет довольно распространенные названия – корпоративная культура, внутрифирменная культура, культура предприятия. Из анализа описаний названных культур видно, что они складываются из одинаковых элементов, следовательно, по нашему мнению, можно использовать термины *организационная культура*, *культура организации (предприятия)*, *корпоративная культура*, *внутрифирменная культура* как синонимы.

Многочисленные определения культуры организации включают в себя совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, разделяемых большинством сотрудников, поскольку эти элементы закреплены в их сознании. Последнее означает, что организационная культура в определенном смысле отражает групповое неявное знание, которое, по мнению некоторых ученых, «в максимальной степени формирует сознание организации» [1, с. 337].

На наш взгляд, неверно использовать термин *сознание организации*, тем более полагать, что оно «управляет поведением людей» [1, с. 337]. Такой подход приводит в конечном счете к отделению знаний от человека, к формированию так называемого *знания организации*, что связано с критикуемым нами антропоморфизмом фирмы [2].

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-70-76

Наделяя организацию антропологическими свойствами, авторы скрывают истинные цели и задачи собственников фирмы: получается, что ее работники имеют дело с большой организацией, которой невозможно противостоять. Таким же образом очеловечивается культура знаний, которая «закладывает в деятельность организации такие нормы, как постоянное генерирование идей, инновационный подход к развитию, информационная открытость, готовность к переменам, образование в широком смысле» [1, с. 340]. Не имея возражений против перечисленных норм, отметим, что все они формулируются собственниками и топ-менеджерами фирмы исходя из своих собственных интересов и целей. Не организация «добывает информацию из самых разнообразных источников» [1, с. 340], а люди – работники организации. В этой связи дискуссионным представляется утверждение М. Тевене: «Культура не является частью знания» [3, с. 52]. Как же тогда объяснить существование многочисленных теорий культуры предприятия (фирмы, организации), учебных дисциплин, литературы, методических пособий – видов и носителей знаний для обучения сотрудников в этой важной области их трудовой жизни? Культура, на наш взгляд, – способ существования и практического применения знаний человека.

Организационная культура должна постоянно ориентироваться на знания и их обновление. Это общепризнанное положение в теории организационной культуры. Но для современного этапа развития экономики важно его уточнить – на научные и профессиональные знания. Данное обстоятельство закреплено в следующих функциях организационной культуры: образовательная, или развивающая; интеграционная; ориентация на потребителя.

Сущность первой функции связывают с заботой руководства об образовании своих работников как членов одной семьи. Поэтому и результат – приращение знаний работников – организация может использовать для достижения своих целей [1, с. 340]. Однако при этом не уточняется, насколько цели организации могут совпадать с целями отдельного работника в его трудовой деятельности.

Вторая функция – интеграционная – связана с формированием определенной системы ценностей, при которой организационная культура якобы создает у работника ощущение равенства, что позволяет каждому лучше осознать цели организации. Уникальность любого человека требует персонального подхода – учета его идеалов, мотивов, представлений о нравственном и безнравственном поведении.

Третья функция – ориентация на потребителя – способствует трансформации знаний в интересах бизнеса, стимулирует применение знаний на практике. А также, по нашему мнению, способствует развитию внутрифирменных профессиональных сообществ, образует функциональный микросоциум.

Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева и В. Г. Смирнова дают следующее определение культуры знаний – «это корпоративная философия, включающая в себя базовые прин-

ципы и ценности организации, соответствующие целям и стратегии управления знаниями, на которую ориентируются в своей деятельности и которую разделяют все сотрудники организации» [4, с. 274].

Отметим по меньшей мере спорные моменты данного определения. Во-первых, авторы связывают культуру знаний с не вполне гуманной технологией управления знаниями, где люди рассматриваются лишь как элемент экосистемы знаний [5, с. 133], а не с развитием работника. Причем делается это в учебном издании для подготовки бакалавров и магистров – будущих менеджеров и специалистов, что формирует их соответствующее мировоззрение. Во-вторых, базовые принципы и ценности организации – это принципы и ценности ее собственника, которые разделять все сотрудники организации не могут. В-третьих, эти принципы и ценности соответствуют цели и стратегии получения прибыли, которым цели и стратегия управления знаниями подчинены полностью в современной организации.

Перечисляя разные области знаний, необходимые любой организации (знания о покупателях, о конкурентах, о продукте, о процессах, о финансах, о людях), А. А. Гапоненко и Т. М. Орлова не выделяют нравственное направление, столь актуальное в условиях падения нравов в современном социуме. Знания о людях, по их мнению, это знания лишь о сотрудниках, их мотивах, обратной связи с ними, об источниках поиска квалифицированных экспертов [1, с. 341]. Определяя организационную культуру, нацеленную на обмен знаниями между сотрудниками, выделяют такой признак – «когда работникам нравится делиться собственным опытом, поскольку им известно, что в результате обмена они наверняка получат больше, чем предложат сами» [1, с. 342]. Неэкономический, ненаучный термин *нравится* раскрывается далее мотивационной установкой обмена «получат больше, чем предложат сами». По сути это торговля знанием – процесс, исключающий безвозмездные отношения между людьми.

Теоретики управления знаниями ставят правильный вопрос: «как сделать так, чтобы культура знаний была понята и осознана каждым работником и отражалась на его поведении?» [1, с. 344]. И отвечают на него, предлагая использовать социальную технологию с условным названием *развитие эмоционального интеллекта*. Суть технологии в том, что сотрудники тратят все свои силы, энергию и эмоции на создание лучшей в мире, в стране, регионе, городе организации. Во-первых, следует уточнить, о каких сотрудниках идет речь. Если это собственник и топ-менеджеры, то такая постановка вопроса представляется правомерной, т.к. они работают целиком на себя или частично соответственно.

Во-вторых, нельзя, на наш взгляд, согласиться с тем, что у организации может быть сформирован эмоциональный интеллект, пусть даже в рамках организационной культуры. Эмоциональный интеллект может быть только у человека, и А. А. Гапоненко с Т. М. Орловой справедливо отмечают,

что эмоциональный интеллект означает разумное поведение в эмоциональной области. Это подразумевает объединение таких свойств, как осознание, анализ и контроль своих эмоций, понимание позиций других людей и участливое к ним отношение, умение устанавливать контакты и строить отношения с окружающими. Очевидно, что перечисленные особенности могут быть присущи только человеку, но не организации, как пытаются представить это далее авторы [1, с. 344]. Следовательно, культура знаний связана с культурой управления персоналом в большей степени, чем с управлением знаниями.

Краткий обзор литературы по теме показал, что человек по сути игнорируется теоретиками менеджмента, упор ими сделан на знания в отрыве от человека, поэтому культура знаний рассматривается в рамках управления знаниями, а не управления персоналом, что не позволяет использовать потенциал гуманистического подхода в менеджменте современной организации.

Качественный анализ ориентации на знания человека в типологиях организационной культуры как метод исследования

Формирование организационной культуры есть воспитание внутренней культуры каждого работника, по отношению к последней первая выступает как среда проявления. Среда систематического накопления и распространения знаний создает культура знаний путем регулярного обмена знаниями между всеми сотрудниками организации. Специалисты выделяют явное и неявное знания, находящиеся в тесной взаимосвязи. Основными процессами, в ходе которых вырабатывается новое знание, согласно работе И. Нонака и Х. Такеучи [6], являются четыре вида трансформации в процессе создания знания: интернализация (обучение), социализация (обмен знаниями), экстернализация (кодификация) и комбинация (обработка знаний). Большое значение в этих процессах имеет соответствующий вид культуры: в первом – обучающая культура, во втором – социализирующая, в третьем – формализующая, в четвертом – комбинирующая. Важнейшими элементами культуры, нацеленной на обновление знаний, являются сотрудничество, доверие, желание делиться знаниями, готовность к изменениям, постоянное обучение.

По данным опроса исследователей портала *Rabota.ru*, посвященного планам работодателей на 2019 г., в котором приняли участие 300 работодателей, каждый третий работодатель (33 %) намерен в новом году обучать своих сотрудников. В основном такие планы есть у работодателей ИТ и финансовой сферы, а также у компаний, предоставляющих услуги бизнесу¹. Интересно, что эта цифра соответствует другой: согласно статистике, озвученной

на конференции АТД 2016, только 31 % западных компаний имеет хорошо развитую обучающую культуру. При этом в работах, связанных со знаниями, занято уже 70 % всей рабочей силы², а значит вопрос создания культуры знаний работников организации актуален.

Основным и практически единственным способом передачи неявного или скрытого знания является социализация как передача знаний от человека к человеку в процессе совместного труда. Возможность процесса социализации, например в форме наставничества, во многом обусловлена культурой организации, ее нацеленностью на обучение и обмен знаниями.

Качественный анализ ориентации на явные и неявные знания в типологиях организационной культуры с определением области применения типов культуры представлен в таблице³. В типологии культур наиболее известной является типология Ч. Хэнди [9]. В ее четвертом типе организационной культуры *культура личности* – фокус на человека и экспертное знание как источник власти, но не развития личности. Неявные знания преобладают в организациях с культурой, ориентированной на личность человека, а явные – в организациях с культурой, ориентированной на организационную структуру, иерархию. Соответственно, источник обновления неявных знаний – человек, и их обновление происходит путем социализации человека, а источник обновления явных знаний – корпоративная база знаний, которая создается путем отъема личных знаний работников и последующих их формализации и комбинирования. Корпоративные «жрецы» знаний пытаются представить себя «борцами за общее», в пределах одной корпорации, знание. Однако корпоративная база знаний создается не для повышения эффективности обмена знаниями между работниками, как декларируется менеджерами по управлению знаниями, она создается для отъема (отчуждения) личных знаний работников собственником фирмы для извлечения прибыли собственника фирмы.

Под лозунгом прогресса «знаний для всех» идеологи управления знаниями стяжают личные знания работников для использования их в целях обогащения собственников имущественного и финансового капиталов, которые оплатят их труды. Корпоративная база знаний создается для того, чтобы работники 1) не уносили знания с собой при увольнении, смерти и т.д., а оставляли их в корпорации (чтобы их мысли не ушли вместе с ними); 2) не объединяли свои личные знания в базе профессионального сообщества, т. е. не проносили их мимо собственника корпорации. Отсюда предложение – создавать базы знаний внутрифирменных профессиональных сообществ как совместную собственность работников – владельцев личных знаний,

¹ Гусенко М. Каждый четвертый работодатель начнет 2019 год с увольнений // Российская газета. 19.12.2018. Режим доступа: https://rg.ru/2018/12/19/kazhdyj-chetvertyj-rabotodatel-nachnet-2019-god-s-uvolnenij.html?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop (дата обращения: 01.02.2019).

² Олешко В. Культура знаний // SixSigmaonline. 25.10.2016. Режим доступа: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2016-10-25-553> (дата обращения: 01.02.2019).

³ Составлено автором по [7; 8], кроме граф 4 и 5.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-70-76

а не корпоративные базы знаний как собственность владельцев корпораций. Средневековый ремесленник, владелец профессионального знания, был собственником мастерской и созданной им продукции, т.к. владел всем циклом изготовления продукции. Сегодня это невозможно только в силу глубокой специализации. Но возможна совместная собственность владельцев личных знаний.

Движение за когнитивную независимость, за право самоуправления в Профессиональном Сообществе – это борьба членов профессионального сообщества против административной когнитивной власти, которая использу-

ет личные знания работников для обогащения собственника корпорации. Самодостаточного работника знания трудно организовать в иерархической корпорации, он плохо подчиняется единому административному командованию.

Для инновационных организаций экономики знаний наибольшую ценность представляют неявные (скрытые) знания работников, поэтому управление в таких организациях осуществляется не знаниями, а людьми (персоналом), обладающими этими знаниями. Развитие культуры, нацеленной на обновление знаний сотрудников, должно стать частью единой кадровой политики фирмы. Реализа-

Таблица. Ориентация на знания в типологиях организационной культуры
Table. Knowledge orientation in typologies of organizational culture

Авторы	Критерии классификации	Типы культур	Ориентир на знания	Область применения
1	2	3	4	5
1. Ч. Хэнди	Особенности власти и принятия решений, ролей, особенности деятельности	1.1. Культура власти	1.1. Основной источник власти – ресурсы, находящиеся в распоряжении конкретного лица. Особую роль играют способности лидера и знания лидера – неявные знания	1.1. Вновь образованные фирмы, малый бизнес, мелкосерийное производство
		1.2. Ролевая культура	1.2. Основные методы влияния и контроля – правила и процедуры – явные знания. Основной источник власти – роль работника, его положение в организационной структуре, его компетентность – неявные знания. Сочетание явных и неявных знаний	1.2. Стабильная и предсказуемая внешняя среда. Отрасли с дорогостоящими технологиями для выполнения рутинных операций. Крупные компании
		1.3. Культура задачи (матричная)	1.3. Власть эксперта – неявные знания менеджеров и специалистов	1.3. Резкие изменения внешней среды. Доступность ресурсов всем желающим. Проекты и мелкосерийное производство. Исследовательские лаборатории. Финансовые компании
		1.4. Культура личности	1.4. Соединение индивидуальных талантов, знаний и умений. Неявные знания	1.4. Консалтинговые фирмы. Бизнес, построенный на уникальных способностях работников: профессиональные и художественные организации. Коммунальная или кооперативная сфера

Авторы	Критерии классификации	Типы культур	Ориентир на знания	Область применения
1	2	3	4	5
2. Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпдэн-Тернер	Степень централизации управления и дистанция власти, степень формализации управления и целевая направленность деятельности	2.1. Инкубатор	2.1. Развитие личности: возможны профессиональный рост и самореализация, самосовершенствование и самовыражение. Неявные знания	2.1. Малый бизнес, мелкосерийное производство
		2.2. Управляемая ракета	2.2. Достижение конкретной цели и результата. Явные знания	2.2. Проекты
		2.3. Эйфелева башня	2.3. Структура, система, функциональные обязанности. Явные знания	2.3. Крупный и средний бизнес
		2.4. Семья	2.4. Патернализм. Высокая дистанция власти. Сильный лидер. Неявные знания	2.4. Семейный бизнес
3. Р. Куинн и К. Камерон	Внешний или внутренний фокус организации; степень гибкости	3.1. Клановая культура	3.1. Долговременное развитие персонала. Неявные знания	3.1. Семейный бизнес
		3.2. Адхократическая культура	3.2. Творчество. Неявные знания	3.2. Инновационные организации
		3.3. Бюрократическая культура	3.3. Высокий уровень формализма и структуризации. Явные знания	3.3. Крупные компании
		3.4. Рыночная культура	3.4. Выполнение задания в соответствии с целью – победой в конкурентной борьбе. Невнимание к развитию компетентности подчиненных. Явные знания	3.4. Коммерческие организации

ция данной политики – сфера ответственности высшего руководства фирмы, менеджеров всех уровней, кадровой службы и неформальных лидеров.

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты: определены области применения типов организационной культуры в зависимости от их ориентации на явные и скрытые знания работников (графы 4 и 5 таблицы); выявлен основной и практически единственный способ передачи неявного знания – социализация и ее возможная форма – наставничество; предложено создавать базы знаний внутрифирменных профессиональных сообществ как совместную собственность работников-владельцев личных знаний: в будущем – вместо корпоративных баз знаний, находящихся в собственности владельцев фирм, в настоящем – наряду с корпоративными базами знаний.

Заключение

Обзор специальной литературы по теме исследования показал, что авторы, по сути, игнорируют человека-работника как владельца личных знаний, методологически отделяя знание от человека для управления якобы

близким знанием, а не управления персоналом фирмы. Для этого в рамках организационной культуры формируется соответствующая культура знаний, уже не связанная напрямую с работниками и их внутрифирменными профессиональными сообществами.

Главный принцип предлагаемого гуманистического подхода к формированию внутрифирменной культуры знаний и их обновления состоит в том, что знание неотделимо от человека-работника. Его личное знание не может подлежать отъему (отчуждению) собственником фирмы в корпоративную базу знаний. В будущем по мере развития экономики знаний в качестве практического шага по имплементации гуманистического подхода предлагается создавать базы знаний внутрифирменных профессиональных сообществ как совместную собственность работников-владельцев личных знаний вместо корпоративных баз знаний – собственности владельцев корпораций.

Новизна полученных результатов заключается в гуманистическом подходе к определению экономической природы культуры знаний и ее места во внутрифирменной культуре; в качественном анализе ориентации на знания

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-70-76

и их обновление в типологии организационной культуры с определением области применения типов культуры; в установлении кадровой политики в качестве сферы формирования культуры знаний работников в отличие от сферы управления знаниями.

Практическая значимость полученных результатов состоит в рекомендации менеджерам фирмы мотивировать работников к обновлению знаний путем создания базы знаний внутрифирменных профессиональных сообществ как совместной собственности работников-владельцев личных знаний, знания из которой они получают безвозмездно. Соответственно основное направление дальнейших исследований в данной области видится в разработке механизма формирования и использования

такой базы знаний в рамках культуры знаний персонала, определяемой кадровой и социальной политикой.

Таким образом, внутрифирменная культура способствует обновлению знаний прежде всего через социализацию сотрудников в ее различных формах – добровольные наставничество, формирование совместных корпоративных баз знаний. И поскольку знания принадлежат работникам, а не фирме, их обновление и использование – предмет управления персоналом, а не управления знаниями. Последнее – лишь современный инструмент первого. Предложенный гуманистический подход обеспечит создание адекватной культуре знаний когнитивной среды, которая в свою очередь даст положительный социально-экономический эффект деятельности организации благодаря обновлению знаний сотрудников.

Литература

1. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 400 с.
2. Жернов Е. Е. Антропоморфизм фирмы: за и против // Экономист. 2016. № 11. С. 36–46.
3. Тевене М. Культура предприятия / пер. с франц.; под ред. В. А. Спивака. 3-е изд. СПб.: Нева, 2003. 128 с.
4. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блишников А. В. Управление знаниями в корпорациях. М.: Дело, 2006. 304 с.
5. Управление знаниями. Теория и практика / под ред. А. И. Уринцова. М.: Юрайт, 2015. 255 с.
6. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 366 с.
7. Яхонтова Е. С. Soft Management, или Управление отношениями в компании. М.: Экономика, 2010. 470 с.
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
9. Хэнди Ч. Время безрассудства: Искусство управления в организации будущего / пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 288 с.

Intrafirm Culture of Knowledge Update: Humanistic Approach

Evgeny E. Zhernov ^{a, @, ID}

^a T. F. Gorbachev Kuzbass State Technical University, 28, Vesenniyaya St., Kemerovo, Russia, 650000

@ zhee.eti@kuzstu.ru

^{ID} <https://orcid.org/0000-0003-3558-0802>

Received 05.02.2019. Accepted 28.02.2019.

Abstract: The present research features the culture of knowledge in the organization (firm). The purpose of the research is to substantiate the need to apply the humanistic approach to the formation of a culture of knowledge in the personnel policy of a modern firm. The research employed a qualitative analysis of knowledge orientation in the typologies of organizational culture. The author determines the areas of application of types of organizational culture according to their orientation on the knowledge of workers. The paper reveals the main and almost the only way to transfer tacit knowledge – socialization and its form, mentoring. The author proposes to create knowledge bases of intrafirm professional communities as the joint ownership of employees who possess personal knowledge. The results can be used for the development of the personnel and social policies of the firm, taking into account the proposed humanistic approach to the formation of the culture of knowledge and its update. Conclusions: 1. The culture of knowledge as a source of its update should be considered in personnel management, and not in knowledge management, since knowledge is the personal property of employees, not firms. 2. Organizations should create not corporate knowledge bases, but knowledge bases of intrafirm professional communities. 3. The proposed humanistic approach will ensure the creation of the cognitive environment that is adequate to the culture of knowledge, which in turn, will give a positive socio-economic effect to the activities of the organization (firm) by updating the knowledge of its employees.

Keywords: organizational culture, man, explicit knowledge, tacit knowledge, cognitive relations, personnel policy of the firm

For citation: Zhernov E. E. Intrafirm Culture of Knowledge Update: Humanistic Approach. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(1): 70–76. (In Russ.) DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-1-70-76

References

1. Gaponenko A. L., Orlova T. M. *Knowledge management. How to turn knowledge into capital*. Moscow: Eksmo, 2008, 400. (In Russ.)
2. Zhernov E. E. Firm anthropomorphism: pro et contra. *Economist*, 2016, (11): 36–46. (In Russ.)
3. Thévenet M. *Culture of the enterprise*. Ed. Spivak V. A. 3rd ed. Saint-Petersburg: Neva, 2003, 128. (In Russ.)
4. Milner B. Z., Rumiantseva Z. P., Smirnova V. G., Blinnikova A. V. *Knowledge management in corporations*. Moscow: Delo, 2006, 304. (In Russ.)
5. *Knowledge management. Theory and practice*. Ed. Urintsov A. I. Moscow: Iurait, 2015, 255. (In Russ.)
6. Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Moscow: Olimp-Biznes, 2011, 366. (In Russ.)
7. Yakhontova E. S. *Soft Management, or Company relationship management*. Moscow: Ekonomika, 2010, 470. (In Russ.)
8. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and changing organizational culture*. Ed. Andreeva I. V. Saint-Petersburg: Piter, 2001, 320. (In Russ.)
9. Handy C. *The age of unreason*. Ed. Kapturevskii Iu. N. Saint-Petersburg: Piter, 2001, 288. (In Russ.)