

Обзорная статья

УДК 65.01

doi:10.32687/1561-5936-2023-27-3-266-271

Влияние организационной культуры на внедрение системы управления знаниями в организации

Серафим Олегович Худяков^{1✉}, Тимур Максимович Воронов²

^{1, 2}Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента, Москва, Россия

¹s.o.khydiakov@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2472-6389>

²getright3850@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-7788-9542>

Аннотация. Организационная культура является важным фактором, влияющим на процессы управления знаниями (УЗ) в компаниях. В работе представлены данные, отражающие обзор теоретических и прикладных исследований по вопросам внедрения системы УЗ в организациях и влиянии организационной культуры на них. Отмечены особенности УЗ в организациях здравоохранения. Сделан вывод о том, что организационную культуру следует рассматривать как один из инструментов, который можно использовать для достижения организационных целей в области УЗ. Понимая влияния организационной культуры на УЗ, организации могут устранить потенциальные барьеры на пути к УЗ и оптимизировать стоимость своих затрат на те или иные управленческие решения.

Ключевые слова: менеджмент; знания; стратегия; организационная культура; управление знаниями; персонал; человеческие ресурсы

Для цитирования: Худяков С. О., Воронов Т. М. Влияние организационной культуры на внедрение системы управления знаниями в организации // Ремедиум. 2023. Т. 27, № 3. С. 266—271. doi:10.32687/1561-5936-2023-27-3-266-271

Review article

The impact of organizational culture on the implementation of a knowledge management system in an organization

Serafim O. Khudyakov^{1✉}, Timur M. Voronov²

^{1, 2}Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management, Moscow, Russia

¹s.o.khydiakov@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2472-6389>

²getright3850@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-7788-9542>

Annotation. Organizational culture is an important factor influencing knowledge management processes in companies. The paper presents data reflecting an overview of theoretical and applied research on the implementation of a knowledge management system in organizations and the impact of organizational culture on them. The peculiarities of knowledge management in healthcare organizations are noted.

It is concluded that organizational culture should be considered as one of the tools that can be used to achieve organizational goals in the field of knowledge management. By understanding the impact of organizational culture on UZ, organizations can eliminate potential barriers to UZ and optimize the cost of their costs for certain management decisions.

Key words: management; knowledge; strategy; organizational culture; knowledge management; personnel; human resources

For citation: Khudyakov S. O., Voronov T. M. The influence of organizational culture on the implementation of a knowledge management system in an organization. *Remedium*. 2023;27(3):266–271. (In Russ.). doi:10.32687/1561-5936-2023-27-3-266-271

Введение

Современные экономические отношения характеризуются рыночной конкуренцией, степень жесткости которой зависит от особенностей отраслевого и регионального рынка. В условиях экономического соперничества коммерческие и государственные производственные компании и организации сферы услуг сталкиваются с острой необходимостью поиска и оперативного внедрения разнообразных механизмов, позволяющих им обеспечить устойчивую конкурентоспособную позицию. В рамках новой экономики, основанной на знаниях¹, соз-

даются базы и банки информации и знаний, которые ценятся как наиболее адекватные современным экономическим условиям инструменты и которыми управляют организации, администрации, страны и группы стран. Знания обеспечивают компаниям долгосрочные конкурентные преимущества и выступают стратегически значимым активом. Организации, основанные на знаниях², не только стоят перед необходимостью «дорожить» определённым объёмом знаний, но и должны обеспечивать системный подход к организации процессов управления знаниями (УЗ), что предполагает определённые

¹Новая экономика — экономика знаний, пришедшая на смену индустриальной экономики.

²Исследования организаций, основанных на знаниях, восходят к теории обучающейся организации П. Сенге и фокусируются на использовании знаний как одного из производственных факторов.

управленческие решения, направленные на сбор, хранение, распространение и использование знаний в рамках деятельности компании.

Одним из наиболее значимых факторов, обеспечивающих внедрение и эффективное использование систем УЗ, выступает организационная культура. **Цель** настоящей работы — рассмотреть связь между организационной культурой и процессами УЗ в организации.

Материал и методы

Проведён обзор научной литературы, в которой отражены результаты зарубежных теоретических и прикладных исследований по вопросам организационной культуры, её элементов и их влияния на процессы УЗ в современных организациях.

Результаты и обсуждение

УЗ как направление научных исследований появилось в 1980-е гг. в рамках менеджмента, что дало толчок прикладным разработкам, обеспечивающим устойчивое развитие коммерческого сектора в экономических условиях, при которых именно знания становятся движущей силой устойчивого развития.

Нынешняя концепция УЗ появилась в различных областях, таких как бизнес-администрирование, в начале 1990-х гг. Однако сектор здравоохранения медленно внедрял системы УЗ и в начале XXI в. начал уделять основное внимание систематической работе по УЗ. В сфере здравоохранения УЗ считается одним из важных инструментов сокращения использования ресурсов и улучшения ухода за пациентами, поскольку предоставляет возможность выбора наиболее оптимального и эффективного взаимодействия из массива имеющихся и подтверждённых практикой.

Знание — это знакомство, понимание или осведомлённость о ком-либо или о чём-либо, например, об объекте, информации, описаниях, фактах или навыках, которые собираются в процессе образования или опыта путём изучения, открытия или восприятия [1]. В контексте управления организациями и предприятиями знания относятся к данным, информации, талантам и любым интеллектуальным активам, необходимым для ведения бизнеса, включая коммерческие секреты, ноу-хау, патенты, управленческие навыки и т. д.

УЗ определяется как система процессов организации знаний и управления ими, таких как выявление пробелов в знаниях, приобретение, развитие, хранение, распространение, совместный доступ и применение знаний. Процессы УЗ стали играть решающую роль в повышении эффективности организаций, которые могут быть направленным либо на большее созидание, либо на большую эффективность. Знания также являются основой для инноваций и совершенствования в организациях.

По мнению V. Grover и соавт., УЗ — это «искусство преобразования информации и интеллектуальных активов в непреходящую ценность для клиентов организации и её сотрудников. Основная цель

УЗ заключается в предоставлении нужной информации нужным людям в нужное время для обмена опытом и инсайтами, а также для повышения производительности команд» [2].

УЗ было охарактеризовано Т. Mojibi и соавт. как процесс создания ценности нематериальных активов, результатом которого являются знания [3]. Эти процессы, связанные с нематериальными активами, включают в себя различные виды деятельности и должны быть хорошо скоординированы. Это также непрерывный процесс, и поэтому его не следует рассматривать как разовый.

Механизм управления знаниями аккумулирует способы организации знаний и предполагает, по мнению I. Becerra-Fernandez и соавт., четыре базовых процесса:

- обнаружение знаний (комбинирование и социализация);
- захват знаний (экстернализация и интернализация);
- обмен знаниями (социализация и обмен информацией);
- применение знаний (направление и процедуры) [4].

Современные научные исследования и аналитические данные показывают, что организационная культура является одним из важных факторов конкурентоспособности и устойчивого развития организаций разной отраслевой принадлежности. Организационная культура «включает в себя ценности и убеждения, которых придерживаются сотрудники, и способствует эффективной деятельности в организации» [5]. При этом, по мнению С. Chen, «в организации должна быть создана организационная культура, которая поощряет сотрудников постоянно делиться своими знаниями и участвовать в креативности и организационных инновациях» [6]. В работе А. Khalghania и соавт. организационная культура рассматривается как «набор ценностей, норм и убеждений, которые разделяются членами организации и обеспечивают надлежащий способ мышления, чувств и поведения новых членов организации» [7].

Организационную культуру можно определить как «процесс конструирования и интерпретации социальной реальности организации в символической и языковой деятельности индивида в группе» [8]. Она может наблюдаться на нескольких уровнях организации, отражаясь в ценностях, нормах и практиках. Организационная культура позволяет отдельным лицам понимать, как функционирует организация, и формирует их поведение [9]. Как учёные, так и практики утверждают, что эффективность организации зависит от типа заветных ценностей и степени, в которой они разделяются сотрудниками [10]. Таким образом, организационная культура может служить конкурентным преимуществом благодаря своему «качеству уникальности» [11].

Каждая организация состоит из внешних элементов культуры: нации, региона, отрасли и профессии; и внутренних: сотрудников. На сотрудников оказывают влияние различные институты, при-

существующие в их культуре прежде, чем они начинают участвовать в деятельности организации, — такие как семья, общество, нация, образование и опыт, которые формируют их отношение, поведение и идентичность. При этом в научной литературе продолжают дебаты о том, в какой степени эти элементы могут влиять на организационную культуру. Наиболее часто обсуждаемыми являются национальная культура и управленческое влияние.

Исследователи указывают на тесную взаимосвязь между национальной культурой и организационной культурой. Как указано в работе R. J. House и соавт., «компании отражают общества, из которых они происходят», когда речь заходит о культуре [12]. Более того, национальная культура — это ограничивающая вариация организационной культуры [13]. Поэтому менеджерам необходимо развивать понимание местных культур, изучая их или нанимая тех, кто обладает таким пониманием, для адаптации управленческих практик [14]. В соответствии с этой перспективой проведены различные сравнительные исследования [12, 15, 16]. Однако ряд исследователей обнаружили доказательства того, что национальная культура может не полностью определять ограничения для организационной культуры [17].

Существует тесная связь между организационной культурой и УЗ. Культурный контекст необходим для адекватного анализа и применения знаний. Согласно D. W. De Long и соавт. [18], Y. Wei и соавт. [19] организационная культура влияет на поведение, являющееся центральным элементом УЗ:

- культура формирует представления о том, что такое знания и, следовательно, какими знаниями стоит управлять;
- культура опосредует отношения между индивидуальными и организационными знаниями;
- культура создает контекст для социального взаимодействия, который в конечном итоге определяет, насколько эффективной организация может быть в создании, обмене и применении знаний и в какой степени она управляет процессами.

Культура формирует процессы, посредством которых создаются, легитимируются и распространяются новые организационные знания — с сопутствующими им неопределённостями. V. Supriah и соавт. представили интересные результаты в отношении влияния организационной культуры на негласный обмен знаниями [20]. Они применили систему конкурирующих ценностей для анализа того, какой тип культуры улучшает процессы получения знаний в организации. Результаты исследования показали, что только клановая культура, которая характеризуется командным подходом и высокой приверженностью сотрудников организации, оказала положительное влияние на негласный обмен знаниями. Наиболее негативное влияние оказала культура иерархии, которая поощряла использование стандартных операционных процедур и передовых практик и имела несколько уровней вертикальных (должности) и горизонтальных (рабочие подразделения) изолированных подразделений, работаю-

щих относительно изолированно. Другим типом культуры, который препятствовал обмену знаниями, была рыночная культура, где основными ценностями были конкурентоспособность и производительность. Эти выводы согласуются с исследованиями ценностей, которые способствуют управлению знаниями.

Результаты исследования A. H. Gold и соавт. показали, что культура обмена информацией имеет решающее значение для успеха УЗ [21]. D. Nicolini и соавт. утверждают, что «организационная культура, поощряющая прозрачное и открытое общение между сотрудниками, приведёт к расширению сотрудничества в обмене знаниями на вертикальных уровнях организации, что, в свою очередь, помогает обмениваться знаниями, улучшать коммуникацию и создавать стандартизированные процессы. Аналогичным образом партнёрство, доверие и обучение являются показателями организационной культуры» [22]. Авторы подчёркивают, что «организационная культура и влияющие на неё факторы, такие как лидерство, процессы и мотивация (вознаграждения), являются одними из факторов успеха обучающихся организаций и УЗ» [22]. Значение организационной культуры и её влияние на внедрение УЗ признается теоретиками и практиками эффективного менеджмента.

По мнению С. Juma и соавт., «организации, которые постепенно внедряют процессы УЗ, и эти процессы соответствуют организационной культуре, более успешны, чем организации, которые претерпели кардинальные и более широкие изменения» [23]. Следовательно, эффективность УЗ напрямую зависит от их самостоятельности и независимости от особенностей организационной культуры.

Y. Chen и соавт. обнаружили, что сильная организационная культура, способствующая развитию и укреплению процессов УЗ, а также непосредственно сам процесс УЗ в своей основе имеют три базовых измерения:

- люди с позитивным отношением к знаниям;
- люди, которые привыкли делиться знаниями;
- актуальность проекта по УЗ для современной культуры [24].

По мнению A. Khalghania и соавт., «уделять достаточное время обучению сотрудников и совместной работе, созданию знания и обмену ими можно считать фундаментальными компонентами структуры организации, основанной на знаниях» [7].

Организационная культура регулирует две важные области с точки зрения управления знаниями: готовность к сотрудничеству и доверие между сотрудниками. Обмен знаниями требует человеческого взаимодействия, обмена идеями и открытости. Это может быть сложно в организациях, где знания воспринимаются как источник власти, престижа или возможного карьерного роста. Поэтому руководство должно продвигать такие ценности, как сосредоточенность на установлении целей сотрудничества и открытое общение. Часто это требует пересмотра отношений работодателя и работника в ан-

тагонистических категориях и развития таких ценностей, как диалог, партнёрство и кооперация [25].

Организационная культура, ориентированная на эффективное УЗ, побуждает сотрудников подвергать сомнению устоявшиеся практики и искать новые возможности. Развитие условий свободы мнений и принятия ошибок поддерживает такие установки.

Другим важным аспектом является обеспечение автономии сотрудников, поскольку это повышает мотивацию и вовлечённость [26]. Сотрудники определяют границы своих обязанностей в достижении целей, поставленных организацией. Автономия касается также таких областей, как выбор методов выполнения задач, мониторинг процесса, поощрение к обучению, свобода экспериментировать и принятие риска, и этого можно достичь путём создания независимых многофункциональных команд.

Говоря о влиянии организационной культуры на УЗ в медицинских организациях, следует отметить, чем сектор здравоохранения отличается от бизнес-сектора с точки зрения организационного контекста. Организации здравоохранения, как правило, испытывают нехватку ресурсов, и ожидается, что они будут действовать в соответствии с государственной или национальной политикой в области здравоохранения, в то время как организации частного сектора реагируют в первую очередь на внутренние цели. В связи с этим организации здравоохранения с большей вероятностью столкнутся с политическим вмешательством (или поддержкой) со стороны выборных должностных лиц, чем может столкнуться независимый бизнес. Организации здравоохранения часто являются основой, на которой держится сотрудничество с другими учреждениями здравоохранения и организациями гражданского общества; благодаря этим межорганизационным соглашениям осуществляется обмен информацией и практическими приёмами для поддержки непрерывного ухода в сообществе. В отличие от этого, в бизнес-секторе ключевая информация скрывается ради конкурентного преимущества на рынке. Бизнес ориентирован на прибыль, в то время как здравоохранение нацелено на создание некоторого неосозанного общественного блага. Внутри организации здравоохранения, скорее всего, можно найти разные профессиональные группы, которые принадлежат к разным профсоюзам; получают зарплату в разных схемах финансирования (например, из бюджета больницы или возмещаются государством); получают оплату через разные механизмы финансирования (например, зарплату или плату за обслуживание); и которые имеют прочные связи со своим профессиональным сообществом в разных организациях. Внутри организации эти различные группы демонстрируют особую профессиональную культуру. Однако, несмотря на эти различия, оба сектора испытывают общее влияние новых технологий, глобализации, операционной оптимизации и необходимости развиваться посредством реформ и преобразований.

Следовательно, для повышения вероятности успешного внедрения следует принимать во внимание факторы, влияющие на успех процессов УЗ, которые были установлены в качестве базовых и рассмотрены выше.

Заключение

Руководство, участвующее в УЗ, должно осознать, что организационная культура является фактором, как способствующим, так и ограничивающим УЗ. Понимание того, когда организационная культура является препятствием, а когда — благоприятной, становится критически важным для процессов УЗ.

Организационную культуру следует рассматривать как один из инструментов, который можно использовать для достижения организационных целей в области УЗ. Понимая влияние организационной культуры на УЗ, организации могут устранить потенциальные барьеры на пути к УЗ и оптимизировать стоимость своих затрат на те или иные управленческие решения. УЗ предполагает множество процессов, включающих не только создание, но и заимствование (приобретение) знаний, фиксацию, хранение, извлечение знаний и т. д. Существует необходимость в дальнейшем изучении того, влияет ли организационная культура на остальные процессы УЗ таким же образом, как и на создание знаний.

Использование УЗ в организациях здравоохранения, которые богаты информацией и знаниями, может повысить эффективность организации и качество медицинской помощи, а также помогает снизить затраты и количество ошибок. Организационная культура, организационная структура, информационные технологии и оценка эффективности наиболее часто влияют на успешное внедрение УЗ в организациях здравоохранения. Выявление этих факторов может помочь организациям здравоохранения быть более реалистичными и принимать более обоснованные решения до внедрения проектов по УЗ. Поскольку организационная культура и структура играют ключевую роль в реализации проектов УЗ, организациям предлагается уделять больше внимания поощрению сотрудников к сотрудничеству в этой области, системам обмена и распространения знаний, проведению семинаров по УЗ и измерению участия сотрудников в процессах УЗ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kimiz D. Knowledge management in theory and practice. Oxford; 2005.
2. Grover V., Davenport T. H. General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda // Journal of Management Information Systems. 2001. Vol. 18, N 1. P. 5—21.
3. Mojibi T., Hosseinzadeh S., Khojasteh Y. Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study // Knowledge Management Research & Practice. 2015. Vol. 13, N 3. P. 281—288.
4. Becerra-Fernandez I., Sabherwal R. Knowledge management: systems and processes. N.Y.; 2010.

5. Ghosh B., Scott J. E. Knowledge management for healthcare organizations: comparing strategies with technical support // *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa; 2008.
6. Chen C. Modeling and initiating knowledge management program using FQFD: A case study involving a healthcare institute // *Quality & Quantity*. 2012. Vol. 46, N 3. P. 889—915.
7. Khalghania A., Reshadatjoo H., Iran-nejad-parizi M. A study on organizational culture, structure and information technology as three KM enablers: a case study in five Iranian medical and healthcare research centers // *Management Science Letters*. 2013. Vol. 3. P. 147—158.
8. Sułkowski Ł. Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? // *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. 2008. Vol. 6. P. 9—25.
9. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // *Organizational Dynamics Summer*. 1981. Vol. 10, N 1. P. 30—48.
10. Ouchi W. G. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading; 1981.
11. Ogbonna E., Harris L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies // *International Journal of Human Resource Management*. 2000. Vol. 11, N 4. P. 766—788.
12. House R. J., Hanges P. J., Javidan M. et al. *Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies*. Thousand Oaks; 2004.
13. Johns G. The essential impact of context on organizational behavior // *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31, N 2. P. 386—408.
14. Warrick D. D. What leaders need to know about organizational culture // *Business Horizons*. 2017. Vol. 60. P. 395—404.
15. Hofstede G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills; 1980.
16. Nelson R., Gopalan S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection, and reciprocal opposition in the corporate values of three countries // *Organization Studies*. 2003. Vol. 24, N 7. P. 1115—1151.
17. Gerhart B. How much does national culture constrain organizational culture? // *Management and Organization Review*. 2009. Vol. 5, N 2. P. 241—259.
18. De Long D. W., Fahey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management // *Academy of Management Executive*. 2000. Vol. 14, N 4. P. 113—127.
19. Wei Y., Miraglia S. Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm // *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35, N 4. P. 571—585.
20. Suppiah V., Sandhu M. S. Organizational culture's influence on tacit knowledge sharing behavior // *Journal of Knowledge Management*. 2011. Vol. 15, N 3. P. 462—477.
21. Gold A. H., Malhotra A., Segars A. H. Knowledge management, an organizational capabilities perspective // *Journal of Management Information Systems*. 2001. Vol. 18, N 1. P. 185—214.
22. Nicolini D., Powell J., Conville P., Martinez-Solano L. Managing knowledge in the healthcare sector: a review // *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol. 10. P. 245—263.
23. Juma C., Sundsmo A., Maket B. et al. Using information communication technologies to increase the institutional capacity of local health organizations in Africa: a case study of the Kenya Civil Society Portal for Health // *Pan African Medical Journal*. 2015. Vol. 21. P. 23.
24. Chen Y., Liu C. F., Hwang H. Key factors affecting healthcare professionals to adopt knowledge management: The case of infection control departments of Taiwanese hospitals // *Expert Systems with Applications*. 2011. Vol. 38, N 1. P. 450—457.
25. Morawski M. *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* // *E-Mentor*. 2006. Vol. 16, N 4. P. 61—68.
26. Lemon M., Sahota P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity // *Technovation*. 2004. Vol. 24, N 6. P. 483—498.

REFERENCES

1. Kimiz D. *Knowledge management in theory and practice*, Oxford; 2005.
2. Grover V., Davenport T. H. General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*. 2001;18(1):5—21.
3. Mojibi T., Hosseinzadeh S., Khojasteh Y. Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*. 2015;13(3):281—288.
4. Becerra-Fernandez I., Sabherwal R. *Knowledge management: systems and processes*. N.Y.; 2010.
5. Ghosh B., Scott J. E. Knowledge management for healthcare organizations: Comparing strategies with technical support. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa; 2008.
6. Chen C. Modeling and initiating knowledge management program using FQFD: A case study involving a healthcare institute. *Quality & Quantity*. 2012;46(3):889—915.
7. Khalghania A., Reshadatjoo H., Iran-nejad-parizi M. A study on organizational culture, structure and information technology as three KM enablers: a case study in five Iranian medical and healthcare research centers. *Management Science Letters*. 2013;3:147—158.
8. Sułkowski Ł. Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. 2008;6:9—25.
9. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics Summer*. 1981;10(1):30—48.
10. Ouchi W. G. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading; 1981.
11. Ogbonna E., Harris L. C. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*. 2000;11(4):766—788.
12. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks; 2004.
13. Johns G. The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of Management Review*. 2006;31(2):386—408.
14. Warrick D. D. What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*. 2017;60:395—404.
15. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills; 1980.
16. Nelson R., Gopalan S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection, and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*. 2003;24(7):1115—1151.
17. Gerhart B. How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*. 2009;5(2):241—259.
18. De Long D. W., Fahey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*. 2000;14(4):113—127.
19. Wei Y., Miraglia S. Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*. 2017;35(4):571—585.

20. Suppiah V., Sandhu M. S. Organizational culture's influence on tacit knowledge sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*. 2011;15(3):462—477.
21. Gold A. H., Malhotra A., Segars A. H. Knowledge management, an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. 2001;18(1):185—214.
22. Nicolini D., Powell J., Conville P., Martinez-Solano L. Managing knowledge in the healthcare sector: a review. *International Journal of Management Reviews*. 2008;10:245—263.
23. Juma C., Sundsmo A., Maket B. et al. Using information communication technologies to increase the institutional capacity of local health organizations in Africa: a case study of the Kenya Civil Society Portal for Health. *Pan African Medical Journal*. 2015;21:23.
24. Chen Y., Liu C. F., Hwang H. Key factors affecting healthcare professionals to adopt knowledge management: the case of infection control departments of Taiwanese hospitals. *Expert Systems with Applications*. 2011;38(1):450—457.
25. Morawski M. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *E-Mentor*. 2006;16(4):61—68.
26. Lemon M., Sahota P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*. 2004;24(6):483—498.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 18.01.2023; одобрена после рецензирования 29.03.2023; принята к публикации 05.07.2023.

The article was submitted 18.01.2023; approved after reviewing 29.03.2023; accepted for publication 05.07.2023.