

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 2(59). С. 63–71
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2023;(2(59)):63–71

Научная статья

УДК 338

doi: 10.47598/2078-9025-2023-2-59-63-71

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Виктория Владимировна Тонконог¹, Полина Игоревна Ананченкова²✉, Серафим Олегович Худяков³

^{1,2,3}Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Россия

²Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия

¹vikatonkonog79@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0001-6526-3678>

²ananchenkova@yandex.ru✉, <http://orcid.org/0000-0003-1791-1292>

³s.o.khydiakov@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-2472-6389>

Аннотация. В представленной работе рассматриваются вопросы управления знаниями в организациях, объединенных в сетевую конструкцию. Современный рынок требует от организаций гибкости. Сетевое взаимодействие обеспечивает синергетический эффект от возможности объединения ресурсов организаций-участников, в том числе — на основе использования знаний. В статье проведен обзор теоретических научных представлений о сущности процесса управления знаниями и его особенностях применительно к сетевым организациям. Сетевые организации — это структуры, которые выполняют сложные проекты, часто выходящие за границы одной отрасли. Поэтому они осознают необходимость динамичного приобретения знаний путем создания альянсов и сетей сотрудничества. Качественное управление бизнес-процессами влияет на эффективность сетевых организаций.

Ключевые слова: сетевая организация, управление знаниями, сотрудничество, процесс управления знаниями, гибкая организация

Для цитирования: Худяков С. О., Тонконог В. В., Ананченкова П. И. Управление знаниями в организациях сетевого взаимодействия: теоретический обзор // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 2 (59). С. 63–71. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-2-59-63-71>.

Research article

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN NETWORKING ORGANIZATIONS: THEORETICAL OVERVIEW

Victoria V. Tonkonog¹, Polina I. Ananchenkova²✉, Serafim O. Khudyakov³

^{1,2,3}Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management of the Department of Healthcare of the City of Moscow, Moscow, Russia

²Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

¹vikatonkonog79@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0001-6526-3678>

²ananchenkova@yandex.ru✉, <http://orcid.org/0000-0003-1791-1292>

³s.o.khydiakov@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-2472-6389>

Abstract. In the presented work, the issues of knowledge management in organizations united in a network structure are considered. The modern market requires flexibility from organizations. Networking provides a synergistic effect from the possibility of pooling the resources of participating organizations, including through the use of knowledge. The article provides an overview of theoretical scientific ideas about the essence of the knowledge management process and its features in relation to network organizations.

Network organizations are structures that carry out complex projects that often go beyond the boundaries of one industry. Therefore, they are aware of the need for dynamic knowledge acquisition through the creation of alliances and networks of cooperation. High-quality management of business processes affects the efficiency of network organizations.

Keywords: network organization, knowledge management, collaboration, knowledge management process, flexible organization

For citation: Khudyakov S. O., Tonkonog V. V., Ananchenkova P. I. Knowledge Management in Networking Organizations: a Theoretical Review. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(2(59)):63–71. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-2-59-63-71>.

Современный рынок требует от организаций гибкости. Под гибкостью понимается способность быстро адаптироваться к новым требованиям рынка в различных областях деятельности, таких как системы, структура и организационная культура. С этими проблемами обычно сталкиваются сетевые организации, функционирование которых часто обусловлено существованием конкретного проекта или заказа. Кроме того, существуют взаимозависимости между организациями с сетевой структурой и организациями, управляемыми процессами, которые связаны с традиционной ориентацией и относительно низкой гибкостью. При этом во многих исследованиях утверждается, что сетевые организации составляют будущее менеджмента, учитывая, что эффективность процессов, и в частности, эффективность процессов, ориентированных на знания, делает организацию привлекательной и является сильным преимуществом, когда дело доходит до поиска партнеров по проекту.

Эффективность управления бизнес-процессами организации, являющейся членом сетевой организации, оказывает положительное влияние на эффективность всего проекта. Для определения этой взаимосвязи были проведены анкетные опросы с участием деловых, научных и общественно полезных организаций. В статье представлена концепция управления бизнес-процессами и ее эволюция. Показана современная тенденция в управлении бизнес-процессами, которая от классического инженерного, оптимизационного подхода переходит к управлению знаниями как одному из ключевых ресурсов современной организации. Организации с сетевой структурой также были представлены в качестве примера структур, построенных

для полного использования знаний и ресурсов партнеров. В нем также указаны факторы, определяющие установление отношений сотрудничества между неассоциированными организациями. Одним из наиболее важных аргументов, оправдывающих такое сотрудничество, является технологическое совершенство партнеров. Это способ использования недоступных ресурсов и возможность развивать ресурсы знаний, столь важные для современных организаций.

Управление бизнес-процессами, понимаемое как ориентация и совершенствование процессов, реализуемых внутри организации, представляет собой подход, который идет рука об руку с науками управления. Традиционное управление в организации раньше основывалось на предположении, что необходимо разрабатывать операционные системы, которые являются максимально прозрачными для их подрядчиков. Из-за того факта, что организации обычно нанимали сотрудников низкой квалификации или работали с ними, отношения между членами организации были очень простыми, тогда как обучение ролям просто требовало длительного повторения одних и тех же действий. Разделение обязанностей также было строго определено: на одном конце находился образованный начальник, способный принимать решения, а на другом — сотрудник, выполняющий приказы [1].

Предшественником ориентации на бизнес-процессы является М. Портер [2], который, наряду с концепцией цепочки создания стоимости, указал на необходимость ее интеграции и функциональной совместимости. Эта концепция была продолжена Е. Демингом, который показал на блок-схеме связи между организациями от заказчика к поставщику как процесс, который можно измерить и улучшить,

как это имеет место в производственных процессах, где ищется самое лучшее решение [3]. Ориентация на бизнес-процессы позволяет организациям мыслить сообща, как единое целое, для повышения эффективности удовлетворения потребностей клиентов [4].

Постоянно меняющиеся требования и ожидания рынка по отношению к организации, сокращающиеся жизненные циклы продуктов или допустимая нестабильность как международных клиентов, так и масштабной конкуренции по всему миру заставляют компании снова взглянуть на процессы, происходящие в компании. В результате управление бизнес-процессами (Business Project Management — BPM) является одной из наиболее важных задач для руководства. Оно не ограничивается производственными процессами, но его диапазон начинает охватывать весь спектр управления организацией, становясь целостной философией управления [5].

Постоянная изменчивость окружающей среды, растущие ожидания клиентов и конкурентное давление требуют от организации готовности к гибкому функционированию. На самом высоком уровне гибкость следует понимать, прежде всего, как способность организации адаптировать свое собственное функционирование к изменениям, происходящим в окружающей среде, которые ранее не были предусмотрены. Это означает, что организация должна быть способна учиться, адаптироваться к окружающей среде и быстро переопределять внутренние задачи, системы и структуры. Нестабильность процессов, происходящих в организации, становится все более распространенным явлением. Организации, участвующие в рыночных отношениях, постоянно обмениваются информацией с окружающей средой, и в результате им приходится адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям [6]. Это также влияет на процессы, происходящие внутри этих организаций, которые должны подвергаться более или менее глубоким изменениям, что относится, в частности, к тем видам деятельности, которые связаны с созданием и предоставлением ценности, продуктов или услуг клиенту. Все чаще организациям требуется персонализировать свой продукт или услугу для удовлетво-

рения потребностей рынка, что по умолчанию побуждает их вносить определенные изменения в свою предыдущую деятельность. Таким образом, процессы, происходящие в организациях, становятся все менее и менее статичными.

В таких условиях естественным следствием является изменение взгляда на управление бизнес-процессами, которое развилось из традиционного подхода, типичного для промышленного инжиниринга, и предположений о неизменности процесса. В классическом понимании модификации процессов заключались в устранении избыточных действий и постепенном, но медленном совершенствовании в соответствии с циклом Деминга. Сегодня эта модель заменяется адаптацией процессов, происходящих в организациях, к требованиям клиентов, а также подходом к бизнес-процессам и знаниям как к двум неотъемлемо связанным элементам [7].

Ориентированное на знания управление процессами должно интегрировать два параллельных подхода — управление процессами, происходящими в организации, с целью улучшения и оптимизации этих процессов, а также подход, вытекающий из управления нематериальными ресурсами организации. Процессы, происходящие в организации, должны быть сосредоточены не только на превосходстве в производстве услуг или продуктов, но и на том факте, что естественным продуктом, возникающим в результате процесса, являются знания. Факт создания нематериального актива в результате управления бизнес-процессами следует учитывать на каждом уровне внедрения производственного процесса, а сами процессы управления знаниями становятся «фундаментальной задачей и вызовами нашего времени» [8].

Знания — это ресурс, которым должна динамически управлять любая организация, которая надеется достичь конкурентного преимущества [9]. Управление знаниями — это осознанная стратегия приобретения нужных знаний для нужных людей и предоставления их им в нужное время. Но это еще не все. Полный процесс управления знаниями также учитывает обмен знаниями, а также высвобождение знаний, так что использование знаний

повышает эффективность бизнес-процессов и, в конечном счете, улучшает организацию. Постоянная изменчивость, которая является возможностью и в то же время страхом современных организаций, означает, что управление знаниями и интеграция этих процессов с производственной практикой способствуют росту инноваций. «Организации заинтересованы в своих клиентах и повышении своей производительности» [10].

Процесс управления знаниями, представленный Т. Дэвенпортом и Л. Прусаком [11], включал три основных вида деятельности: приобретение знаний, кодификацию и распространение. В рамках процесса приобретения знаний организация должна активно искать источники информации и знаний, классифицировать полученную информацию (отбор и ее оценка), приобретать новые знания и заботиться о ее непрерывном создании в результате процессов, происходящих в организации. Кодификация и передача знаний состоят в подготовке знаний к форме, в которой их можно использовать. Это может быть сделано путем ввода данных в базы данных или подготовки соответствующих хранилищ данных, которые полезны, удобны и доступны практически «по требованию» для членов организации.

Знания должны использоваться в качестве основы для развития новых знаний посредством интеграции, инноваций, создания и расширения существующей базы знаний и должны продолжать использоваться в качестве основы для принятия решений. Управление знаниями позволяет организациям принимать решения, и в то же время знания являются элементом, который формирует основу для создания новых знаний посредством инноваций [12]. Новые знания создаются на основе уже существующих знаний.

Интересный и в то же время очень важный подход можно увидеть у Дж. Уолша и Г. Унгсона [13], которые писали об использовании знаний на двух уровнях: автоматическом и контролируемом. Автоматическое использование знаний — это рутинная деятельность, которая разрабатывается в организации с помощью процедур, структуры или организационной культуры. Однако по мере увеличения

сложности деятельности или по мере того, как происходят изменения, требуется нестандартная деятельность, и необходимо искать нетрадиционные знания, часто расположенные в разных хранилищах, или возникает необходимость их создания. Для этого требуется гибкость организации, которую Д. Тис, А. Пизано и А. Шуен определяют как «способность фирмы интегрировать, наращивать и реконфигурировать свои внутренние полномочия, чтобы быстро реагировать на изменения окружающей среды» [14].

Примерами таких динамичных возможностей организации могут быть исследования и разработки, альянсы и приобретения, передача технологий и процедуры [15]. Такие действия являются частью процесса управления знаниями в организации и непосредственно вытекают из процесса обучения, являясь при этом постепенным и систематическим (если они проводятся регулярно) методом изменения рутины организации и ее обычного автоматического процесса управления знаниями. Эти механизмы составляют цикл эволюции знаний. В этом цикле проводятся исследования и эксплуатация с целью поиска решений скрытых потребностей окружающей среды и преобразования этих решений в процедуры.

Формой приобретения и развития ресурсов знаний не обязательно должно быть поглощение другой организации или передача технологии, но это также может быть осуществление деятельности по сотрудничеству. В настоящее время все чаще это сотрудничество принимает форму организации с сетевой структурой, которая является производной от развития ИТ-сети. Современные организации в рамках своих целей не ограничиваются своими ресурсами, но все чаще используют возможность установления сотрудничества с другими субъектами, не связанными с капиталом организации.

Цифровая революция, свидетелями и активными участниками которой мы являемся, в значительной степени охватила сферу управления [16]. Это влияние проявляется как в захвате более широких областей управления организациями с помощью ИТ-систем (например, уже чрезвычайно распространенной автоматизации производства и все

более прогрессивной автоматизации других областей организации), так и в изменениях в самих организациях и их организационных структурах. Современные организации все меньше и меньше напоминают организации десятилетней давности. Классические организации, организованные иерархическим образом, проходят своеобразный путь эволюции. В 60-х годах прошлого века можно было наблюдать трансформацию классических линейных организационных связей в матричные структуры, направленные на улучшение управления и облегчение управления проектами. Сегодня мы все чаще наблюдаем гибкость этих структур по отношению к сетевым организациям и организациям с самоуправлением [17]. Создание такого типа организаций в значительной степени обусловлено развитием сетей и информационных технологий (ИКТ). Сетевое взаимодействие организации означает не только способ формальной организации структуры, но и, в гораздо большей степени, указывает на способ их функционирования. Сетевые организации в настоящее время создаются для укрепления и лучшего использования ресурсов знаний, что напрямую влияет на повышение эффективности управления бизнес-процессами в организации.

Вся организационная деятельность, направленная на достижение заранее определенных целей, требует выделения ресурсов. По мере расширения масштабов осуществляемой деятельности и увеличения сложности выполняемых задач эти ресурсы должны быть все более дифференцированными и все более многочисленными. Инициирование новых мер требует от организации принятия решений, касающихся ее взаимоотношений с окружающей средой. Способность создавать конкурентные преимущества является фактором, который в значительной степени определяет будущие действия организации и влияет на ее привлекательность для других игроков рынка. Вышеупомянутые конкурентные преимущества строятся на основе ресурсов, принадлежащих или используемых предприятием. Традиционно ресурсы предприятия делятся на две категории: материальные и нематериальные. Материальные ресурсы включают основные средства,

недвижимость, станки, сырье и финансовые ресурсы. Нематериальные ресурсы состоят из различных процедур, операционных моделей, ноу-хау, принадлежащих патентов и человеческого фактора — сотрудников и их опыта, знаний, навыков.

Можно заметить все больше дискуссий о глобальных конкурентных преимуществах, которые являются результатом эффективной связи между национальными условиями и стратегией компании [2]. Даже операционное совершенство предприятия, приводящее к достижению лидерства, не может гарантировать успех на новом рынке. Доступные ресурсы составляют один из столпов стратегии, вторым из которых является окружение организации. В случае коммерческих организаций мы обычно говорим о конкурентной (рыночной) среде, где клиент может выбрать поставщика. В такой ситуации положение может быть расширено за счет выхода на новые рынки и новые сегменты, а фактическая рыночная власть может быть усилена за счет стратегии поиска делового партнера. Нынешний конкурент может превратиться в своего рода партнера (coopetition).

Конкуренция — это отношения сотрудничества, при которых по крайней мере две организации совместно используют выбранные ресурсы с целью достижения общих целей. Характерные особенности отношений конкуренции, которые подчеркиваются в многочисленных публикациях и которые отражены в определениях этого понятия, заключаются в следующем [18]:

- двойственность отношений — сосуществование конкуренции и сотрудничества, что возможно благодаря разделению областей, посвященных конкретным действиям, а также эффективной координации деятельности, выполняемой сотрудничающими организациями в этих распределенных операционных зонах;

- взаимозависимость — которая проявляется во взаимной зависимости вовлеченных сторон, а также в совместном использовании ресурсов, предоставляемых в рамках отношений конкуренции в любой форме (в виде товара, квалификации или навыка);

- долгосрочный характер отношений — чем больше перспектив сотрудничества, тем

больше желания партнеров начать сотрудничество; продолжительность сотрудничества также влияет на количество и разнообразие контрактов, подписанных в рамках конкурса на сотрудничество, а также на внутреннюю структуру этого взаимодействия;

- открытость — сотрудничество должно существовать между двумя или более организациями; при этом нет ограничений на количество участвующих сторон; открытость также касается рынков, которые участвуют в этой совместной конкуренции, поскольку сотрудничающие стороны не обязательно должны быть исключительно прямыми конкурентами; сотрудничество может принимать любую форму или масштабы — воля сторон и способность совместно определить цели являются единственными решающими факторами в этом случае.

Сетевые организации являются результатом преобразования традиционных структур, организованных иерархическим образом, в современные формы, функционирующие благодаря использованию информационных технологий. Это структуры, к которым они не имеют такого отношения, как в случае классических организаций, из-за функциональных и географических ограничений. Движущей силой для них является сеть информационно-коммуникационных технологий, благодаря которой они могут без серьезных препятствий преодолевать географические и институциональные границы. М. Кастельс даже говорит о новом типе экономики (информационная экономика), которая заменяет старый тип промышленного подхода [19]. В то время как в экономике предыдущего типа конкурентное преимущество создавалось за счет экономики на масштабе, теперь новая экономика руководствуется экономикой сети, которая заключается в увеличении покрытия сети, и сеть может значительно увеличить свою стоимость за счет подключения к другим сетям. Создание и функционирование сетевых организаций в условиях нового подхода к управлению вызвано стремлением к поиску современных и нестандартных решений, развитию знаний и поддержке инноваций.

Сетевые организации — это организации, которые возникают в результате объединения

различных, часто независимых подразделений. Это подключение может носить временный характер, часто ограниченный выполнением определенной конкретной задачи. Отношения сотрудничества между организациями могут носить разный характер, они могут касаться как материальных, так и нематериальных ресурсов организации [20]. Основной целью, которая направляет создание таких структур, является достижение синергетического эффекта, более быстрого или эффективного внедрения, благодаря сочетанию ресурсов и целей. Следовательно, в сетевых структурах особое внимание может быть уделено информационным связям.

Совместные действия в форме сети дают организациям возможность использовать не только свои собственные знания, навыки и компетенции, но и знания своих партнеров. Для организации — это шанс построить или укрепить свои позиции на рынке. Важную роль в организации сетей играют системы ИКТ, которые поддерживают разработку новых моделей работы, коммуникации и сотрудничества. В результате все больше и больше различных организационных сетей создаются как «расширенные организации» [21]. Это структуры, которые сильно ориентированы на совместное использование и генерацию знаний, навыков и компетенций, тем самым часто являясь местом для инновационных решений. Сеть — это модель или метафора, описывающая систему взаимосвязей между определенным количеством единиц. Хотя это число может быть очень большим в социальных отношениях (в случае социальных сетей), оно обычно четко определено в экономических отношениях. Эти отношения включают [22]:

- связи и взаимодействия между подразделениями внутри сети, где связи являются долгосрочными, а взаимодействия — краткосрочными отношениями;

- структура и положение, понимаемые как взаимозависимость элементов, составляющих сеть, и, как следствие, способ, которым они формируют взаимосвязи;

- процесс, понимаемый как изменение связей между компаниями в результате совместно выполняемых задач.

Независимо от масштабов сотрудничества и количества партнеров во взаимоотношениях, оптимальной формой его реализации является сетевая структура. Это следствие выхода за рамки жесткой организационной структуры и связанных с ней связей. Успешная передача знаний и технологий между участниками сетевой организации требует налаживания взаимных отношений. Такие отношения будут возникать в следующих областях: научное партнерство, исследовательские услуги, академическое предпринимательство, мобильность человеческого капитала, коммерциализация прав интеллектуальной собственности, а также научные и научно-популярные публикации. Знания и технологии чаще всего передаются между этими организациями посредством назначения исследователя/исследователей, действующих от имени университета, и представителей компании. Такое сотрудничество регулируется контрактами, опирается на опыт, полученный в ходе реализации других проектов, и облегчается благодаря ранее развитой сети контактов.

Необходимость сотрудничества в рамках сетевых структур, то есть тех, которые выходят за пределы организации, стала повседневной

жизнью современных компаний. Предполагается, что современные организации все чаще осуществляют деятельность по сотрудничеству. Они делают это для реализации различных типов проектов. Одним из важных факторов, определяющих выбор партнера для реализации проекта, является мнение о его эффективности в управлении бизнес-процессами, включая процессы знаний.

Результаты показывают, что в сетевых структурах ресурсы и способности к сотрудничеству играют более важную роль для партнерства, чем организационные или культурные сходства участвующих учреждений. Кроме того, управление знаниями и организационный опыт воспринимаются участниками как более важные для успешного сотрудничества, чем качество персонала.

Гибкая и эффективная структура, такая как сетевая организация, должна искать «идеальных» партнеров. Однако эти партнеры не могут просто признать необходимость корректировки своих процессов; они также должны эффективно внедрять их. Управление бизнес-процессами, ориентированными на знания, является средством удовлетворения этих требований.

Список источников

1. Grajewski P. Procesowe Zarządzanie Organizacją. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012.
2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1985.
3. Deming E. W. Out of the Crisis. Cambridge : MIT Press, 1986.
4. Nadarajah D., Kadir, S. L. Measuring business process management using business process orientation and process improvement initiatives // Business Process Management Journal. 2016. Vol. 22, No. 6. P. 1069–1078.
5. Choong K. K. Are PMS meeting the measurement needs of BPM? // A literature review. Business Process Management Journal. 2013. Vol. 19, No. 3. P. 535–574.
6. Gabryelczyk, R., Roztocki, N. Business process management success framework for transition economies // Information Systems Management. 2018. Vol. 35, No. 3. P. 234–253.
7. Bitkowska A. Zarządzanie procesowe zorientowane na wiedzę. Co Dalej z Zarządzaniem? / In G. Gierszewska (Ed.). Warszawa : Oficyna Wydawnicza PW, 2018. P. 19–33.
8. Claver-Cortés E., Zaragoza-Sáez P., Pertusa-Ortega E. Organizational structure features supporting knowledge management processes // Journal of Knowledge Management. 2007. Vol. 11, No. 4. P. 45–57.
9. Kisielnicki J., Sobolewska O. Knowledge Management and Innovation in Network Organizations. Emerging Research and Opportunities. Hershey : IGI Global, 2019.
10. Nguyen H. N., Mohamed S. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation // Journal of Management Development. 2011. Vol. 30, No. 2. P. 206–221.
11. Davenport T., Prusak L. Working Knowledge — How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998.
12. Nooteboom B. Optimal cognitive distance and absorptive capacity / B. Nooteboom, W. Van Haverbeke, G. Duysters at al. // Research Policy. 2007. Vol. 36, No. 7. P. 1016–1034.

13. Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational memory // *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, No. 1. P. 57–91.
14. Teece D. J., Pisano A., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
15. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*. 2002. Vol. 13, No. 3. P. 339–351.
16. Brynjolfsson E., McAfee A. *Drugi Wiek Maszyny*. Warszawa : MT Biznes, 2015.
17. Robertson, B. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. USA : Henry Holt and Co, 2015.
18. Pronshikh V., Sobolewska, O. Coopetition model of knowledge sharing in science: An Eastern-European case study // *Acta Physica Polonica B. Proceedings Supplement*. 2018. Vol. 11. P. 803–823.
19. Castells M. *Spółeczeństwo Sieci*. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Naukowe, 2007.
20. Zott C., Amit R. Designing your future business model: An activity system perspective // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 216–226.
21. Tubielewicz A. Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej. Efektywność, Produktywność i Organizacja Przedsiębiorstw // *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*. 2013. Vol. 36. P. 387–397.
22. Kisielnicki J., Sobolewska, O. *Knowledge Management and Innovation in Network Organizations. Emerging Research and Opportunities*. Hershey : IGI Global, 2019.

References

1. Grajewski P. *Procesowe Zarządzanie Organizacją*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; 2012 (In Pol.).
2. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press; 1985.
3. Deming E. W. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press; 1986.
4. Nadarajah D., Kadir S. L. Measuring business process management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*. 2016;22(6):1069–1078.
5. Choong K. K. Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review. *Business Process Management Journal*. 2013;19(3):535–574.
6. Gabryelczyk R., Roztocki N. Business process management success framework for transition economies. *Information Systems Management*. 2018;35(3):234–253.
7. Bitkowska A. Zarządzanie procesowe zorientowane na wiedzę. In G. Gierszewska (Ed.). *Co Dalej z Zarządzaniem?* Warszawa: Oficyna Wydawnicza PW; 2018. P. 19–33. (In Pol.).
8. Claver-Cortés E., Zaragoza-Sáez P., Pertusa-Ortega E. Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*. 2007;11(4):45–57.
9. Kisielnicki J., Sobolewska O. *Knowledge Management and Innovation in Network Organizations. Emerging Research and Opportunities*. Hershey: IGI Global; 2019.
10. Nguyen H. N., Mohamed S. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*. 2011;30(2):206–221.
11. Davenport T., Prusak L. *Working Knowledge — How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press; 1998.
12. Nootboom B., Van Haverbeke W., Duysters G., Gilsing V., Van de Oord A. Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy*. 2007;36(7):1016–1034.
13. Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational memory. *Academy of Management Review*. 1991;16(1):57–91.
14. Teece D. J., Pisano A., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997;18(7):509–533.
15. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 2002;13(3):339–351.
16. Brynjolfsson E., McAfee A. *Drugi Wiek Maszyny*. Warszawa: MT Biznes; 2015. (In Pol.).
17. Robertson B. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. USA: Henry Holt and Co; 2015.
18. Pronshikh V., Sobolewska O. Coopetition model of knowledge sharing in science: An Eastern-European case study. *Acta Physica Polonica B. Proceedings Supplement*. 2018;11:803–823.
19. Castells M. *Spółeczeństwo Sieci*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe; 2007. (In Pol.).
20. Zott C., Amit R. Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010;43:216–226.

21. Tubielewicz A. Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej. *Efektywność, Produktywność i Organizacja Przedsiębiorstw. Zarządzanie Przedsiębiorstwem*. 2013;36:387–397. (In Pol.).

22. Kisielnicki J., Sobolewska O. *Knowledge Management and Innovation in Network Organizations. Emerging Research and Opportunities*. Hershey: IGI Global; 2019.

Информация об авторах

В. В. Тонконог — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента в здравоохранении;

П. И. Ананченкова — кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом;

С. О. Худяков — аспирант.

Information about authors

V. V. Tonkonog — Candidate of Science (Economics), Assistant Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management in Healthcare;

P. I. Ananchenkova — Candidate of Science (Economics), Candidate of Science (Sociological), Assistant Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management;

S. O. Khudyakov — the graduate student.

Статья поступила в редакцию 31.05.2023; одобрена после рецензирования 14.06.2023; принята к публикации 23.06.2023.

The article was submitted 31.05.2023; approved after reviewing 14.06.2023; accepted for publication 23.06.2023.