

УДК 65.015: 658.336

JEL D83, L10, J24

---

### ЗНАНИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ

---

**Власов Андрей Борисович**<sup>1</sup>, канд. геогр. наук, доц.

**Кремер Константин Ильич**<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доц.

**Сабетова Татьяна Владиславовна**<sup>2</sup>, канд. экон. наук, доц.

<sup>1</sup> Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина», ул. Старых большевиков, д. 54 а, Воронеж, Россия, 394064; e-mail: kremer-k@yandex.ru

<sup>2</sup> Воронежский государственный аграрный университет, ул. Мичурина, 1, Воронеж, Россия, 394087; e-mail: tsabetova@mail.ru

*Предмет:* предметом данного исследования являются отдельные сущностные признаки знания как производственного ресурса организаций, а именно те, которые доказывают его стратегический характер. *Цель:* доказательство стратегического характера знания как ресурса для последующего корректного управления им. *Дизайн исследования:* Стратегические решения для компаний обычно представляют большее значение, чем тактические, в силу большего масштаба, важности и продолжительности периода реализации. Это соображение выступает одной из причин для четкого определения круга стратегических решений и направления на их принятие и обоснование больших информационных и компетентностных ресурсов. В данной статье к сфере стратегического управления отнесен менеджмент знаний. *Результаты:* дано определение стратегии управления знаниями и указаны границы и сфера ее интересов и действия. Выявлены и расшифрованы ключевые характеристики совокупного организационного знания. Определены условия отнесения производственного ресурса к стратегическому уровню управления – масштабность распространения и влияния на достижение стратегических целей, экономическая ценность, уникальность и срок использования, а также доказано наличие всех этих признаков у организационного знания как ресурса. Отсюда формирование и пополнение организационного знания в любых компаниях приобретает особое значение, требует внимания, инвестиций и компетентного управления.

**Ключевые слова:** менеджмент знаний, организационное знание,

функциональная стратегия, стратегический ресурс, человеческий капитал.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2025/10/45-55

### **Введение**

Существование компании зависит от реализуемых стратегий, в том числе не только генеральной, но и функциональных, среди которых кадровая стратегия занимает особое место, сопоставимое с ролью человеческих ресурсов для деятельности любой бизнес-структуры. Экономические результаты и конкурентоспособность компании зависят от корректной комбинации и полного вовлечения в полезную деятельность всех видов ресурсов, однако их подбор, сочетание и использование определяются именно кадрами предприятия.

Знание тесно переплетено с информацией, однако на организационном уровне последняя формирует лишь некоторую часть его, дополняясь массой гораздо более трудно определимых составляющих [1]. Процесс управления знаниями включает не только выявление их наличия, но также разграничение массивов явных знаний, которые практически идентичны понятию информации, и скрытых (неявных) знаний, неразрывно связанных с человеком как их носителем и пользователем. Именно поэтому менеджмент знаний признается интегральным элементом кадровой стратегии, а не системы управления информацией.

Стратегия управления знаниями — это систематический подход к созданию, обмену и использованию информации, документации, способностей и компетенций сотрудников для улучшения бизнес-процессов, активизации инноваций и достижения конкурентных преимуществ.

При правильной реализации стратегия управления знаниями должна включать определение критических областей знаний и инвестиции в инструменты, предназначенные для захвата, организации, хранения и обмена знаниями. Эффективная стратегия управления знаниями направлена на улучшение сотрудничества и общения между сотрудниками, облегчение принятых решений, снижение дублирования и ошибок, а также содействие инновациям и обучению в организации.

### **Методы и результаты исследования**

Современные условия хозяйствования – динамичные и геополитически напряженные – характеризуются такими объективными экономическими трендами, как неоиндустриализация, цифровая трансформация социально-экономических процессов, наращивание цифровой зрелости и технологического суверенитета, экосистемный подход к управлению, формализация новых точек бифуркации роста экономики, что определяет вектор становления цифровой экономики знаний [5]. С 1 января 2025 г. запущен национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на 2025-2030 гг., направленный на модернизацию отечественной экосисте-

мы посредством прогрессивных цифровых технологий и решений, усиливая роль данных в качестве важнейшего стратегического ресурса [11]. Технологический суверенитет и цифровая трансформация указаны в качестве национальных целей развития экономики нашей страны до 2036 г.

Стремительное развитие цифровой экономики знаний определяет интеллектуальный человеческий капитал как фактор конкурентного преимущества, и выделяет в нем организационное знание, превосходящее простую сумму индивидуальных компетенций сотрудников, в качестве ценнейшего стратегического актива. Ценность представляют не знания сами по себе, а их способность создавать добавленную стоимость путем соединения активов, их дивергенции, открывая новые возможности и формируя уникальный потенциал для инноваций и устойчивого развития организации [12]. Данное представление о совокупном организационном знании позволяет предполагать, что его характеристики должны значительно отличаться от характеристик традиционных материальных, финансовых и информационных ресурсов, что указывает на несостоятельность только информационного или компетентностного подходов к управлению знаниями в новых реалиях [8].

В условиях экономики данных и цифровой трансформации организационное совокупное знание имеет, на наш взгляд, следующие характеристики:

- неизнашиваемость и масштабируемость. В отличие от материальных активов совокупное организационное знание не подвержено физическому износу и полностью не переносит свою стоимость на готовую продукцию как оборотные активы. Безусловно, совокупное знание подвержено в той или иной степени устареванию, но какая-то его часть продолжительное время сохраняет свою актуальность. Кроме того, оно обладает уникальной масштабируемостью. Интеллектуальные технологии и цифровые решения, например, системы управления знаниями, платформы для сотрудничества, библиотеки данных и др., позволяют эффективно распространять и реплицировать знания внутри организации, минимизируя затраты на их дублирование. Процесс репликации знания, обучения и накопления опыта значительно упрощается и ускоряется благодаря цифровым инструментам и решениям;

- низкие предельные издержки использования. Первоначальное создание или приобретение совокупного знания требует инвестиций. Однако предельные издержки на его использование существенно ниже, чем у традиционных ресурсов. Благодаря цифровизации доступ к накопленному знанию может осуществляться многократно без значительных дополнительных затрат, что особенно актуально для неявного знания, которое можно превратить в явное с помощью цифровых инструментов и методов кодификации;

- встроенная адаптивность и самоорганизация. Цифровая среда стимулирует самоорганизацию совокупного знания. Работники организации,

решая производственные задачи, требующие творческого сочетания имеющихся компетенций, вступая в коллаборации друг с другом, в том числе общаясь и взаимодействуя в цифровых пространствах, обмениваются информацией, продуцируя новые знания и совершенствуя существующие. Самоорганизация совокупного знания способствует его быстрой адаптации к волатильности цифровой среды, эффективному внедрению инноваций и коллегиальному решению сложных задач. Инструменты аналитики больших данных позволяют отслеживать динамику обмена знаниями и оптимизировать процессы коллаборации;

– драйвер инноваций и конкурентных преимуществ. Совокупное знание является основой для инновационной деятельности. В цифровой экономике знаний данная характеристика особенно важна, так как инновации становятся главным фактором конкурентной борьбы. Цифровые платформы и когнитивные технологии позволяют систематизировать инновационные процессы, создавая эффективные механизмы для генерации, тестирования и коммерциализации новых идей [6].

Таким образом, совокупное организационное знание в экономике данных представляет собой не просто набор информации и навыков, а сложную, динамическую систему, способную к самоорганизации и адаптации. Его уникальные характеристики – масштабируемость, низкие предельные издержки, встроенная адаптивность и драйвер инноваций — делают совокупное организационное знание ключевым фактором успеха в современных условиях хозяйствования. Однако вопрос о его статусе как стратегического ресурса требует более глубокого анализа.

Стратегическое управление позволяет организации быть гибкой, адаптивной к изменениям и успешно конкурировать на рынке. Оно стимулирует долгосрочное развитие и обеспечивает долгосрочную экономическую эффективность для организации. В современных условиях динамичного развития бизнеса стратегическое управление становится необходимым инструментом для выживания и процветания организации, стимулируя существенный рост значимости человеческого капитала в управлении, в результате чего возникает необходимость рассмотреть совокупное организационное знание как ключевой ресурс стратегирования [4].

Не подвергается сомнению, что совокупное организационное знание как производственный ресурс обеспечивает процесс принятия решения по управлению бизнес-процессами на тактическом и оперативном уровнях. Условиями отнесения производственного ресурса к стратегическому уровню управления принято считать такие, как масштабность распространения и влияния на достижение стратегических целей, экономическая ценность, уникальность и срок использования [9].

Важно отметить, что совокупное организационное знание не равно сумме знаний отдельных сотрудников, а превосходит ее за счет синергетического эффекта, возникающего в результате специфических процессов

менеджмента знаний – обмена, фиксации, классификации и использования знания – для достижения целей организации [3].

Взаимодействие носителей знания, приводящее к его обогащению и дополнению, представляет собой процесс обмена знаниями. Обмен способствует приращению знания и генерированию новых идей для всех участников данного процесса. Активные коммуникации в форме корпоративных социальных сетей, блогов, форумов, совещаний, хакатонов, брифингов, кружков качества и т.д., где сотрудники могут делиться своим опытом, знаниями и идеями, способствуют процессу обмена знаниями и их продуцированию.

Процесс фиксации знания предполагает формализацию и диффузию, то есть распределение знаний в пределах организации и обеспечение доступа к нему в приемлемой для сотрудников форме. Формализация знания осуществляется путем его записи на аналоговые и цифровые носители и доведения до работников организации в виде распоряжений, стандартов, инструкций, рабочих алгоритмов, регламентов, передовых практик и т.д. Все это придает совокупному знанию формализованный организационный статус. На данном этапе предполагается создание групп экспертов из различных областей, которые и формализуют знания путем разработки стандартов, методик, рекомендаций и т.д.

Систематизация, структурирование, группировка знания для удобства использования, хранения и обработки осуществляется на этапе классификации. Данный этап предполагает создание базы знаний, в которой структурированы зафиксированные знания, что облегчает доступ сотрудников к ним и их эффективное использование для решения производственных задач.

Имплементация или использование знания происходит для достижения целей организации в процессе принятия управленческих решений или выполнения производственного задания. Использование знания включает не только реализацию с его помощью бизнес-процессов, но также обучение, развитие персонала и коммерциализацию знаний путем непосредственной продажи, франчайзинга, аутстаффинга и др. [7] Эффективное использование знания направлено на достижение стратегических показателей деятельности организации и увеличение ее рыночной стоимости.

Проведем обоснование соответствия совокупного организационного знания указанным выше критериям стратегического ресурса:

1) Масштаб. Ресурсы стратегирования распространяют свое влияние на всю организацию и могут затрагивать все сферы ее деятельности. Совокупное организационное знание, как никакой другой производственный ресурс, соответствует данному критерию, так как по своей природе и сути охватывает всю производственно-хозяйственную деятельность организации на всех уровнях управления, что отвечает концептуальным положениям менеджмента знаний. Изоляция знания представляется достаточно трудоемкой задачей и может быть экономически оправданной в контексте обе-

спечения требуемого уровня секретности и информационной безопасности. В большинстве своем совокупное знание распределено среди сотрудников, руководителей, собственников и других стейкхолдеров, влияя на все ключевые подразделения и функциональные области деятельности организации. В отличие от отдельных единиц информации, навыков и компетенций, совокупное знание представляет собой интегрированную систему, обеспечивающую целостность и достижение стратегических целей организации. Таким образом, критерий масштаба для совокупного знания как ресурса стратегирования выполняется.

2) Экономическая ценность. Данное условие стратегирования предполагает, что имплементация стратегического ресурса позволяет экономически целесообразно и эффективно использовать все другие ресурсы организации. Экономическая ценность совокупного знания определяется не только стоимостью его создания или приобретения, но и вкладом в экономические процессы организации. Безусловно, знание в процессе приложения к нему человеческого труда создает добавленную стоимость. Совокупное знание способствует инновациям, оптимизации процессов, эффективному принятию управленческих решений и, как следствие, росту прибыли, что является целью любой предпринимательской деятельности. Синергетический эффект, возникающий при взаимодействии отдельных носителей знания, увеличивает его экономическую ценность значительно больше, чем простая сумма индивидуальных знаний. Кроме того, совокупное организационное знание, как интегрированная система, обладает свойством эмерджентности, что позволяет достигать совершенно новых показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации. Критерий экономической ценности для совокупного знания также выполняется.

3) Уникальность. Максимальное соответствие стратегическим целям организации и максимальная непохожесть на ресурсы или на их основе созданные решения других организаций присуще в большей мере стратегическому ресурсу. Уникальность совокупного знания проявляется в его специфической структуре, взаимосвязях между элементами и корпоративной культуре, которая формирует и поддерживает его. Обладая свойством адаптации, совокупное знание генерирует новые знания, особенно неясные, управленческие решения, методы работы и корпоративные процессы, которые являются уникальными и трудно воспроизводимыми конкурентами. Уникальность совокупного знания становится основой конкурентного преимущества организации.

4) Срок использования. Горизонт стратегирования составляет пять и более лет, поэтому стратегические ресурсы должны отвечать данному критерию. Совокупное знание, хотя и может подвергаться устареванию, обладает длительным сроком использования. Некоторые элементы знания могут устаревать быстро, однако значительная часть совокупного знания организации остается актуальной в течение длительного периода, обеспечивая не-

прерывность и устойчивое развитие организации. Способность совокупного знания к адаптации и масштабируемости указывает на возможности его использования на протяжении всего жизненного цикла организации. Таким образом, не вызывает сомнений выполнение критерия срока использования в отношении совокупного организационного знания как ресурса стратегирования.

5) Значимость для владельца ресурса. Ценность стратегического ресурса выражается не только через экономическую целесообразность, а также через осознание его значимости владельцем. Значимость ресурса для владельца может выражаться в социальном или экологическом эффекте от его использования, что в конечном итоге приведет и к экономическому. Знание, например, на ранних стадиях инициирования инноваций не всегда может быть идентифицировано владельцем как источник повышения экономической эффективности. Поэтому важным является реализация руководством организации в полной мере принципов менеджмента знаний, они должны лежать в основе корпоративной культуры. Кроме того, стоит отметить незаменимость совокупного знания другими производственными ресурсами. Если дефицит трудовых, материальных, информационных или финансовых ресурсов можно устранить за счет оптимизационных решений, роста производительности труда, привлечения инвестиций и цифровой трансформации, то недостаток знаний не позволит отвечать современным вызовам, устойчиво развиваться и достигать ключевых показателей эффективности. Привлечение дополнительных ресурсов для устранения потерь, связанных с недостатком знаний, только усугубит ситуацию и приведет организацию к краху. Организация признает совокупное знание как важный стратегический ресурс, необходимый для выживания и процветания. Управление совокупным знанием является одним из ключевых аспектов стратегического менеджмента. Даже неявное знание и неформализованные процессы имеют огромную важность для организации, поэтому критерий значимости также выполняется.

### **Заключение**

Накопление, поддержание и эффективное экономическое использование знаний, как индивидуальных, так и корпоративных, в современном менеджменте было определено как ключевой фактор достижения успеха, а также основа для создания конкурентных преимуществ и стимулирования прогрессивного, инновационного развития бизнеса. Было установлено, что знания, имеющиеся в организации, сами по себе не способны генерировать экономический или иной эффект; для этого необходимо эффективное и ответственное управление ими.

Несмотря на очевидные отличия между двумя подсистемами знаний в организации, их управление должно происходить во взаимосвязи и системно, иначе невозможно достичь ни экономического эффекта, ни даже сохранить и увеличить общий объем знаний [10].

Проведенный анализ соответствия совокупного организационного знания критериям стратегического ресурса показывает, что оно в полной мере удовлетворяет большинству из них. Совокупное организационное знание является масштабным, обладает высокой экономической ценностью, отличается уникальностью и незаменимостью, имеет длительный срок использования и признается организацией как стратегически важный актив. Поэтому совокупное знание организации с полным правом может рассматриваться как ее стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентное преимущество и долгосрочную устойчивость. Дальнейшее исследование должно быть направлено на разработку эффективных методов управления совокупным организационным знанием в целях повышения конкурентоспособности и реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Поэтому в настоящее время обучение [2] становится не только одним из важнейших процессов управления персоналом, но и конкурентным преимуществом любой организации. Поэтому этот процесс стоит рассматривать в качестве стратегических инвестиций в человеческий капитал.

#### **Список источников**

1. Антонова О.В. Внедрение инновационных технологий в управление персоналом на предприятии // *Экономика, управление и финансы в цифровом обществе. Материалы международных научно-практических конференций*. Курск, 2024, с. 7-11.
2. Гурова Е.В. Обучение сотрудников: современный взгляд на проблемы освоения новых навыков и компетенций // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 2024, Т. 13, no. 1, с. 33-38.
3. Дементьев М.Ю., Ольховая Г.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами // *Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования. Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции*. Симферополь, 2024, с. 237-241.
4. Етонди Ж.Д. Эффективное управление человеческими ресурсами в рамках проектного управления: стратегии и методы // *Тенденции развития науки и образования*, 2024, no. 110-5, с. 201-204.
5. Зудин А.Б., Гурцкой Л.Д., Ананченкова П.И. Концепция "управление знаниями" в системе современного менеджмента // *Здоровье мегаполиса*, 2023, no. 1, с. 98-104.
6. Кандрокова М.М., Галачиева С.В., Яндиева Л.Х., Шаваева Э.В., Дзгоев Б.А. Модели формирования интеллектуального капитала экономических систем на основе теории создания организационного знания // *Экономические науки*, 2022, no. 216, с. 208-212.
7. Мелехина П.Ю., Дмитриев А.Г. Управление знаниями в системе инновационного развития коммерческих организаций и органов исполнительной власти // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 2021, Т. 11, no. 3-1, с. 345-354.
8. Сабетова Т.В. Группировка, развитие и параметры для оценки индивидуальных компетенций // *Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (21 заседание)*. Воронеж, 2021, с. 229-233.
9. Сабетова Т.В. Управление инновационными процессами в условиях экономики знаний // *Современное состояние и организационно-экономические проблемы развития АПК. Материалы национальной научно-практической конференции, посвященной 70-летию кафедры экономики АПК экономического факультета Воронежского государственного аграрного университета име-*

ни императора Петра I. Воронеж, 2023, с. 52-55.

10. Фучеджи А.И. Человеческий и социальный капитал в концепции стратегического управления человеческими ресурсами организации // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 2024, Т. 14, no. 1-1, с. 370-379.

11. Lyu H., Zhou Z., Zhang Z. *Measuring*

*Knowledge Management Performance in Organizations: An Integrative Framework of Balanced Scorecard and Fuzzy Evaluation. Information*, 2016; 7:29.

12. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press; New York, NY, USA, 1995.

---

# KNOWLEDGE AS A STRATEGIC RESOURCE OF AN ORGANIZATION

---

**Vlasov Andrey Borisovich**<sup>1</sup>, Cand. Sci. (Geogr.), Assoc. Prof.

**Kremer Konstantin Ilyich**<sup>1</sup>, Cand. Sci. (Techn.), Assoc. Prof.

**Sabetova Tatiana Vladislavovna**<sup>2</sup>, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

<sup>1</sup> Military Educational and Scientific Center of the Air Force "Air Force Academy named after Professor N.E. Zhukovsky and Yu.A. Gagarin", Starykh Bolshevikov St., 54a, Voronezh, Russia

<sup>2</sup> Voronezh State Agrarian University, Michurina St., 1, Voronezh, Russia, 394087

*Importance:* the subject of this study is the individual essential features of knowledge as a production resource of organizations, namely those that prove its strategic nature. *Purpose:* proof of the strategic nature of knowledge as a resource for its subsequent correct management. *Research design:* strategic decisions are typically more important for companies than tactical ones due to their greater scale, importance, and duration of implementation. This consideration is one of the reasons for clearly defining the scope of strategic decisions and devoting greater information and expertise resources to their adoption and justification. In this article, knowledge management is included in the field of strategic management. *Results:* a definition of knowledge management strategy is provided, along with its boundaries, scope, and scope of application. Key characteristics of cumulative organizational knowledge are identified and deciphered. The conditions for classifying a production resource as a strategic management resource are defined-scale of distribution and impact on achieving strategic goals, economic value, uniqueness, and shelf life. The presence of all these characteristics in organizational knowledge as a resource is demonstrated. Therefore, the development and replenishment of organizational knowledge in any company is particularly important, requiring attention, investment, and competent management.

**Keywords:** knowledge management, organizational knowledge, functional strategy, strategic resource, human capital.

## References

1. Antonova O.V. Vnedreniye innovatsionnykh tekhnologiy v upravleniye personalom na predpriyatii [Implementation of innovative technologies in personnel management at the enterprise]. *Ekonomika, upravleniye i finansy v tsifrovom obshchestve* [Economics, management and finance in the digital society]. *Proceedings of international*

*scientific and practical conferences*, Kursk, 2024, pp. 7-11. (In Russ.)

2. Gurova E.V. Obucheniye sotrudnikov: sovremennyy vzglyad na problemy osvoyeniya novykh navykov i kompetentsiy [Employee training: a modern view on the problems of mastering new skills and competencies]. *Upravleniye personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii*

[Personnel and intellectual resources management in Russia], 2024, Vol. 13, no. 1, pp. 33-38. (In Russ.)

3. Dement'ev M.Yu., Olkhovaya G.V. Upravleniye personalom i upravleniye chelovecheskimi resursami [Personnel management and human resource management]. *Innovatsionnaya paradigma ekonomicheskikh mekhanizmov khozyaystvovaniya* [Innovative paradigm of economic mechanisms of management]. Collection of scientific papers of the IX International scientific and practical conference. Simferopol, 2024, pp. 237-241. (In Russ.)

4. Etundi J.D. Effektivnoye upravleniye chelovecheskimi resursami v ramkakh proyektного upravleniya: strategii i metody [Effective human resource management within the framework of project management: strategies and methods]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the development of science and education], 2024, no. 110-5, pp. 201-204. (In Russ.)

5. Zudin A.B., Gurtsoy L.D., Ananchenkova P.I. Kontseptsiya "upravleniye znaniyami" v sisteme sovremennogo menedzhmenta [The concept of "knowledge management" in the system of modern management]. *Zdorov'ye megapolisa* [Health of the metropolis], 2023, no. 1, pp. 98-104. (In Russ.)

6. Kandrovskaya M.M., Galachieva S.V., Yandiyeva L.Kh., Shavaeva E.V., Dzgoev B.A. Modeli formirovaniya intellektual'nogo kapitala ekonomicheskikh sistem na osnove teorii sozdaniya organizatsionnogo znaniya [Models of formation of intellectual capital of economic systems based on the theory of creation of organizational knowledge]. *Ekonomicheskiye nauki* [Economic sciences], 2022, no. 216, pp. 208-212. (In Russ.)

7. Melekhina P.Yu., Dmitriev A.G. Upravleniye znaniyami v sisteme innovatsionnogo razvitiya kommercheskikh organizatsiy i organov ispolnitel'noy vlasti [Knowledge management in the system of innovative development of commercial organizations and executive bodies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: yesterday, today, tomorrow],

2021, Vol. 11, no. 3-1, pp. 345-354. (In Russ.)

8. Sabetova T.V. Gruppirovka, razvitiye i parametry dlya otsenki individual'nykh kompetentsiy [Grouping, development and parameters for assessing individual competencies]. *Innovatsionnyye dominanty sotsial'no-trudovoy sfery: ekonomika i upravleniye* [Innovative dominants of the social and labor sphere: economics and management]. Proceedings of the annual international scientific and practical conference on problems of social and labor relations (21 sessions). Voronezh, 2021, pp. 229-233. (In Russ.)

9. Sabetova T.V. Upravleniye innovatsionnymi protsessami v usloviyakh ekonomiki znaniy [Management of innovation processes in the context of the knowledge economy]. *Sovremennoye sostoyaniye i organizatsionno-ekonomicheskiye problemy razvitiya APK* [Current state and organizational and economic problems of the development of the agro-industrial complex]. Proceedings of the national scientific and practical conference dedicated to the 70th anniversary of the Department of Economics of the agro-industrial complex of the Faculty of Economics of the Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I. Voronezh, 2023, pp. 52-55. (In Russ.)

10. Fuchedzhi A.I. Chelovecheskiy i sotsial'nyy kapital v kontseptsii strategicheskogo upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii [Human and social capital in the concept of strategic management of human resources of an organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: yesterday, today, tomorrow], 2024, Vol. 14, no. 1-1, pp. 370-379. (In Russ.)

11. Lyu H., Zhou Z., Zhang Z. Measuring Knowledge Management Performance in Organizations: An Integrative Framework of Balanced Scorecard and Fuzzy Evaluation. *Information*, 2016; 7:29. (In Eng.)

12. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press; New York, NY, USA, 1995. (In Eng.)