

DOI 10.52260/2304-7216.2024.1(54).13  
 УДК 331.1  
 ГРНТИ 06.81.23

Р.К. Амантаева\*, докторант PhD<sup>1</sup>  
 Н.Т. Сарганова, к.э.н., ассоц. профессор<sup>1</sup>  
 А.К. Байкин, PhD<sup>1</sup>

Е.В. Калиева, к.э.н., ассоц. профессор<sup>2</sup>  
 Костанайский региональный университет  
 имени Ахмет Байтұрсынұлы,  
 г. Костанай, Казахстан<sup>1</sup>  
 Алматинский Технологический Университет,  
 г. Алматы, Казахстан<sup>2</sup>

\* – основной автор (автор для корреспонденции)  
 e-mail: raunur88@mail.ru

### ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Управление знаниями (УЗ) в организации так же важно, как и управление другими активами. В эту конкурентную эпоху управление знаниями является решающим фактором, необходимым организации для достижения успеха. В данной статье исследуется важность эффективного управления знаниями в организации с целью повышения ее конкурентоспособности. Авторы провели исследование среди преподавателей 12 государственных и частных колледжей Костанайской области, чтобы выявить влияние инвестирования в обучение сотрудников на производительность и конкурентоспособность организации. Результаты опроса показали, что обучение играет ключевую роль в формировании конкурентоспособности работников, способствует повышению заработной платы, карьерным возможностям, производительности и применению инноваций. Также было выявлено, что применение полученных знаний на практике и культура обмена знаниями имеют важное значение для успешного управления знаниями в организации. В статье представлены основные методы исследования, суммированы наиболее важные результаты и их значимость для практического применения. Анализ данных позволяет сделать вывод о необходимости инвестирования в обучение сотрудников как стратегии для повышения конкурентоспособности организации. В целом, статья представляет собой полезный обзор, который может быть полезен для руководителей и менеджеров, занимающихся управлением знаниями.*

**Ключевые слова:** знания, виды знания, управление знаниями (УЗ), постоянное обучение, инвестирование в обучение, конкурентоспособность работника, обмен знаниями, мотивация персонала, опыт преподавателей Костанайской области.

**Кілт сөздер:** білім, білім түрлері, білімді басқару, үздіксіз оқу, оқытуға инвестициялау, қызметкерлердің бәсекеге қабілеттілігі, білім алмасу, қызметкерлерді ынталандыру, Қостанай облысы мұғалімдерінің тәжірибесі.

**Keywords:** knowledge, types of knowledge, knowledge management (KM), continuous learning, investing in training, employee competitiveness, knowledge exchange, staff motivation, experience of teachers in the Kostanay region.

**JEL classification:** M53

**Введение.** В современном бизнес-мире управление знаниями становится ключевым фактором для повышения конкурентоспособности организации. Быстрое развитие технологий и изменчивость рыночной среды требуют эффективного использования знаний сотрудников для достижения успеха. Настоящее исследование направлено на изучение влияния обучения и развития персонала на производительность и конкурентоспособность организации на примере опыта преподавателей Костанайской области.

Цель данной статьи заключается в исследовании влияния эффективного управления знаниями на повышение конкурентоспособности организации на примере опыта преподавателей Костанайской области. Гипотеза, которую мы предполагаем проверить, заключается в том, что инвестирование в обучение и развитие сотрудников организации способствует повышению их производительности, эффективности и конкурентоспособности, что в конечном итоге влияет на успех и развитие всей организации.

Предыдущие исследования подчеркивают важность человеческого капитала и инвестиций в обучение для улучшения результатов организации. Однако, существует необходимость в дальнейшем исследовании влияния обучения на конкурентоспособность организации, особенно в контексте региональных особенностей. Наше исследование направлено на заполнение этого пробела в знаниях, предлагая новые перспективы для развития теории и практики управления знаниями.

Хотя управление знаниями широко известно во многих организациях мира, в высшем образовании его использование остается недостаточным. Мы считаем, что применение принципов управления знаниями в сфере высшего образования может значительно улучшить процессы обучения, исследований и инноваций, способствуя развитию как отдельных учреждений, так и всего образовательного сектора.

Результаты данного исследования будут иметь практическое значение для руководителей и менеджеров, помогая им принимать обоснованные решения по инвестированию в обучение персонала для достижения конкурентных преимуществ.

**Обзор литературы.** В последние годы популярность управления знаниями как инструмента управления, а также новой области исследований возросла. Большинство организаций осознают, что «знания» – это стратегический ресурс, который может обеспечить им устойчивое конкурентное преимущество и помочь им достичь долгосрочных организационных целей [1].

Управление знаниями стало важным инструментом для организаций, стремящихся получить конкурентное преимущество и адаптироваться к меняющейся бизнес-среде [2]. Оно позволяет организациям эффективно использовать свои ресурсы и улучшать процесс принятия решений [3].

Исследования показывают, что обучение, предоставляемое работодателем, может повысить приверженность, удержание и продвижение сотрудников, а также улучшить производительность и эффективность [4]. Обучение индивидуальным/управленческим навыкам и процессным навыкам положительно влияет на эффективность организации, а процесс управления знаниями частично опосредует эту взаимосвязь [5].

Непрерывное обучение имеет решающее значение для успеха организации, поскольку оно способствует инновациям, творчеству и конкурентоспособности [6]. Знания и опыт работы существенно влияют на производительность сотрудников [7].

Организации высшего образования имеют значительные возможности для применения методов управления знаниями [8]. Однако, несмотря на широкое признание управления знаниями во многих организациях, в высшем образовании его использование недостаточно. Это поднимает вопрос о важности внедрения управления знаниями в организациях высшего образования и его потенциале для улучшения их деятельности.

*Материалы и методы.* Для написания статьи исследовательский процесс начался с изучения научных статей по теме эффективного управления знаниями в организации с целью выявления основных тенденций и пробелов в исследовании. Далее был разработан опрос, который прошли преподаватели из 12 колледжей Костанайской области.

Исследование было проведено в период с января по февраль 2024 года. Выборка включала 422 человека, что обеспечило достаточную репрезентативность данных. Основным методом сбора данных было использование онлайн-опроса с помощью платформы Google Forms. Анкета содержала вопросы о влиянии обучения на производительность и конкурентоспособность организации, а также о ключевых факторах успешного управления знаниями.

Полученные данные были анонимными с целью обеспечения объективности и конфиденциальности. Полученные результаты были оценены и проанализированы с целью выявления ключевых выводов и рекомендаций по улучшению эффективности управления знаниями в организациях.

**Основная часть.** Знания - основной источник изменений в организации включая, как эволюционные, так и трансформационные процессы, управленческие и технологические инновации, охватывающие как организацию целиком, так и ее отдельные подсистемы.

Причины возросшей важности знаний заключается в том, что эффективное управление знаниями в организации приносит множество положительных результатов, которые поднимают организацию на горизонт успеха.

УЗ включает в себя три основных компонента: людей, процессы и технологии. Каждый из этих компонентов играет важную роль в организации и распределение знаний внутри компании.

Эффективное управление знаниями требует сбалансированного подхода к этим компонентам. Организации должны создавать структуры, которые способствуют активному участию сотрудников оптимизировать процессы для эффективного сбора и распространения знаний, а также использовать соответствующие технологии для обработки и доступа к информации. Все эти компоненты должны работать вместе, чтобы создавать культуру знаний и повысить эффективность организации [9].

Однако, следует отметить, что человеческий капитал является самым значимым из всех ресурсов. И дело все в том, что именно человеческие ресурсы определяют качество всех остальных

ресурсов. Если у вас нет квалифицированных и компетентных сотрудников, то остальные ресурсы просто не будут работать [10].

Доказательством этому служит исследование, описанное Уильямом Хайтманом в его книге "Фабрика умственного ума", где подчеркивается растущая ценность человеческих ресурсов в современном мире [11]. Важность интеллектуального капитала стала очевидной с увеличением его доли в экономике с 5% до 60% за период с 1975 по 2015 год. Однако, в Казахстане наблюдается обратная тенденция - индекс интеллектуального капитала страны занимает низкие позиции и продолжает снижаться. Ежегодные исследования компании Solability показывают, что с 2021 по 2023 год Казахстан опустился с 46 до 58 места по уровню интеллектуального капитала [12]. Это свидетельствует о возможном оттоке человеческих ресурсов и необходимости улучшения их использования. Таким образом, данные подчеркивают не только важность человеческих ресурсов, но и необходимость уделения им особого внимания для достижения успеха в современном мире.

Основным источником повышения интеллектуального капитала является постоянное обучение. Обучение позволяет не только повысить конкурентоспособность компании на рынке, но и улучшить внутренние отношения между отделами и сотрудниками.

Чтобы понять какое влияние обучение оказывает на работника и организацию в целом, было проведено опрос среди преподавателей 12 государственных и частных колледжей Костанайской области (Таблица 1).

Таблица 1

**Организации, прошедшие опрос\***

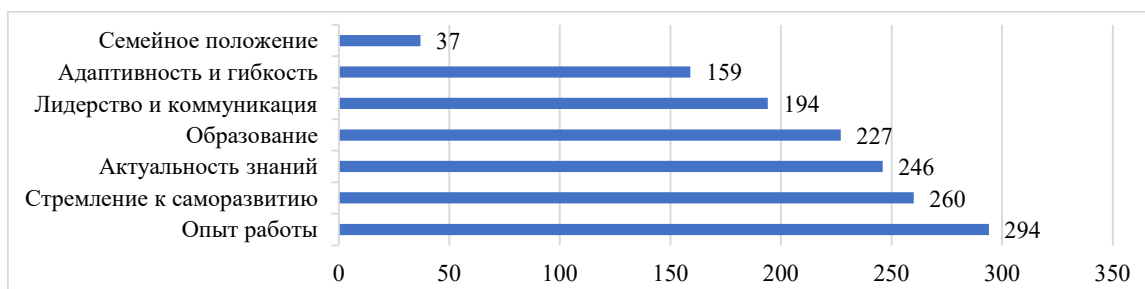
№	Наименование организации	Количество респондентов
1	Колледж предпринимательства КИиЭУ	23
2	Костанайский высший колледж Казпотребсоюза	20
3	Костанайский высший медицинский колледж, КГП	91
4	Костанайский гуманитарный колледж	11
5	Костанайский индустриально-педагогический колледж	16
6	Костанайский колледж автомобильного транспорта	18
7	Костанайский колледж бытсервиса и сферы обслуживания	34
8	Костанайский педагогический колледж	33
9	Костанайский политехнический высший колледж	40
10	Костанайский социально-технический колледж	38
11	Костанайский строительный колледж	63
12	Колледж ЗЕРЕК	35
	Всего	422

\* Составлена авторами

Предпочтение было отдано именно преподавателям, так как именно они играют ключевую роль в формировании базы знаний и навыков у будущих специалистов, а также в развитии культуры знаний среди студентов.

Рассмотрим результаты опроса и проанализируем их.

Вопрос 1 – «Какие факторы, по Вашему мнению, влияют на Вашу конкурентоспособность, как работника? (можете выбрать несколько вариантов)»



**Рисунок 1. Факторы, влияющие на конкурентоспособность работника\***

\* Составлен авторами на основе результатов онлайн-опроса

Полученные при анкетировании данные (Рисунок 1) позволяют утверждать, что основными факторами, влияющими на конкурентоспособность работника, являются опыт работы, стремление к саморазвитию, актуальность знаний (постоянное обучение) и образование. Все перечисленные факторы имеют прямое отношение к обучению и знаниям, что позволяет судить о том, что постоянное обучение не только повышает производительность и эффективность предприятия, но также повышает конкурентоспособность работника.

Другие факторы, такие как лидерские и коммуникативные навыки, адаптивность и гибкость, также были выделены как важные, но в меньшей степени. Это указывает на то, что сотрудники осознают необходимость развития мягких навыков.

Для следующей группы вопросов ответы были оценены по пятибалльной шкале Лайкерта, где 5 обозначает наибольшую степень уверенности или влияния, а 1 – наименьшую степень.

Вопрос 2 – «Насколько вы оцениваете важность инвестирования в обучение и развитие сотрудников для достижения конкурентных преимуществ?»

По данным опроса (Рисунок 2 – Инвестирование) 192 человек (45,5%) респондентов оценили важность инвестирования как «Очень важно», а 178 (42,2%) – как «Важно». Это подчеркивает, что значительное большинство сотрудников признают важность обучения и развития сотрудников.

Вопрос 3 – «Насколько вы уверены, что обучение на рабочем месте может привести к повышению производительности и эффективности компании?»

Диаграмма, представленная на Рисунке 2 – Эффективность, показывает, что 217 респондентов (51,8%) респондентов «Уверены» в том, что обучение на рабочем месте может привести к повышению производительности и эффективности компании, 77 (18,1%) «Очень уверены», а 97 (23,1%) «Умеренно уверены». Это подчеркивает, что большинство сотрудников видят прямую связь между инвестициями в обучение и улучшением конкурентного преимущества предприятия на рынке труда.

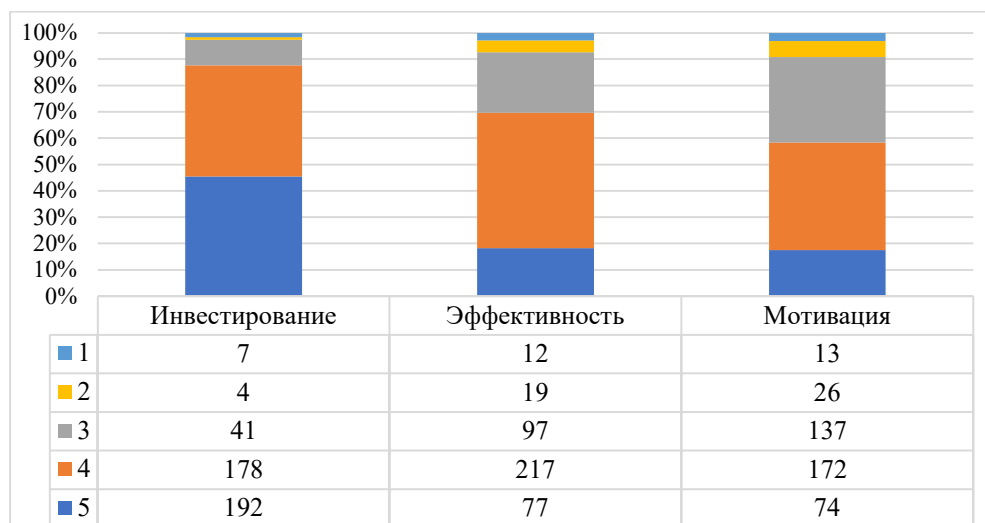


Рисунок 2. Оценка инвестирования в обучения, эффективности компании и мотивации сотрудников при обучении на рабочем месте\*

\* Составлен авторами на основе результатов онлайн-опроса

Мотивация работника играет ключевую роль в его производительности, удовлетворенности работой и общем благополучии. Компании, которые инвестируют в обучение своих сотрудников на рабочем месте, могут повысить уровень мотивации персонала, так как обученные сотрудники обычно чувствуют себя более уверенно, компетентно и ценными для компании.

Вопрос 4 – «Как вы считаете влияет ли обучение на рабочем месте на мотивацию работника?»

Из Рисунка 2 – Мотивация видно, что большинство опрошенных (246 – 58,3%) считают, что обучение на рабочем месте «Сильно» или «Очень сильно» влияет на их мотивацию. Это говорит о том, что для большинства работников обучение играет важную роль в стимулировании их интереса к работе, повышении уровня удовлетворенности и эффективности труда. Умеренное влияние отметили 137 (32,5%) опрошенных, что также свидетельствует о значимости обучения для поддержания мотивации.

Основной целью управления знаниями является предоставление людям и организациям возможностей для получения знаний, совместной работы, обмена, создание, использование и повторного использования знаний, то есть менеджмент знаний не может быть достигнут посредством одного конкретного вида деятельности. Это симбиоз нескольких видов деятельности, таких как приобретение знаний, использование знаний, обмен (передача) знаниями, оздание знаний [13]. Этому блоку посвящена вторая часть нашего исследования.

1. Приобретение знаний. – это процесс актуализации знаний, освоения новых навыков и расширения кругозора.

В нашем исследовании из 422 корреспондентов – преподавателей колледжей, почти треть опрошенных (137 человек, что составляет 32,5%) не проходили обучение. Это может свидетельствовать о потенциальных пробелах корпоративной политики обучения или о недостаточной мотивации сотрудников к развитию. Очень важно чтобы сотрудники образовательных организаций постоянно обновляли свои знания, так как именно они являются связующим звеном между работодателями и будущими работниками.

2. Использование знаний.

Важнейшим аспектом управления знаниями является не только получение знаний, а также его применение, использование приобретённых знаний в рабочих задачах, что способствует личному росту сотрудника и приносит пользу организации.

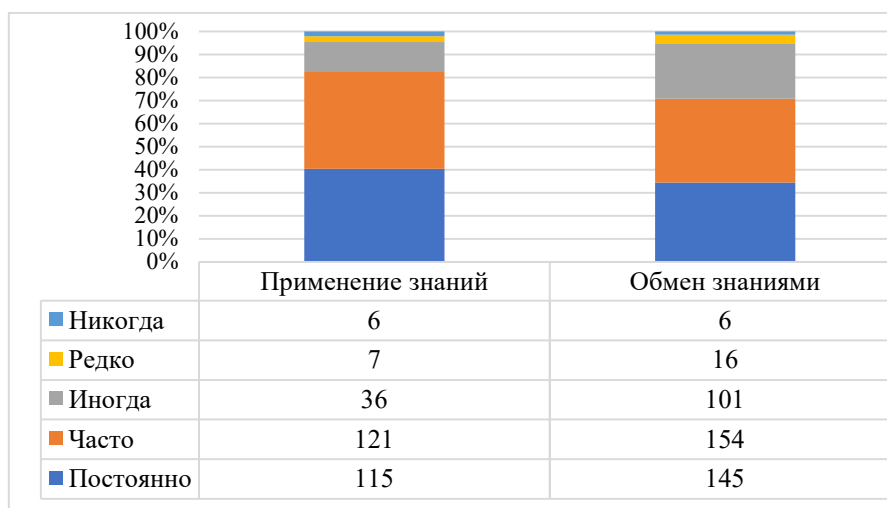


Рисунок 3. Частота применения знаний и обмена знаниями\*

\* Составлен авторами на основе результатов онлайн-опроса

Вопрос 5 – «Как часто вы применяете полученные на обучении знания и навыки на работе? (если не проходили обучение пропустите вопрос)». На данный вопрос ответили 285 человек.

Основываясь на Рисунке 3 – Применение знаний, можно сделать следующий вывод:

- большинство опрошенных (115 – 40,4%) постоянно применяют полученные знания и навыки на работе, что говорит о высокой степени интеграции обучения в рабочую практику и о том, что обучение является актуальным и применимым;

- значительная доля участников применяют полученные на обучении знания «часто» (121 – 42,5%), либо «иногда» (36 – 12,6%), что подчёркивает значимость обучения, но указывает на необходимость дополнительного обучения или поддержки в применении знаний на практике;

- категории «применяю редко» (7 – 2,3%) и «никогда не применяю» (6 – 2%) имеют маленький процент, что свидетельствует о том, что некоторые опрошенные испытывают затруднения в применении полученных знаний на практике, что может быть вызвано недостаточной поддержкой или несоответствием обучения реальным рабочим задачам.

3. Обмен (передача) знаниями.

Типы передаваемых знаний описываются как неявные и явные знания. Неявное знание строится на основе нашего опыта в мире, явное знание состоит из того, что мы наблюдаем, и поэтому его легче понять и передать [1].

Главной задачей УЗ является перевод неявных знаний (знаний, опыта и навыков сотрудников) в явные, что также повышает конкурентоспособность предприятия.

Вопрос 6 – «Как часто вы делитесь своим опытом и знаниями с другими сотрудниками?»

Основываясь на Рисунке 3 – Обмен знаниями, можно сделать выводы о том, что:

- большая часть респондентов делится знаниями «постоянно» (145 – 34,4%), либо «часто» (36,5%), что указывает на культуру обмена знаниями и способствует коллективному обучению и инновациям;

- меньшая доля респондентов (101 – 23,9%) делится знаниями иногда, что может указывать на потребность в улучшении механизма обмена знаниями.

- категории «делюсь редко» (16 – 3,8%) и «никогда не делюсь» (6 – 1,4%) имеет меньше процент, но свидетельствуют о наличии барьеров для обмена знаниями или о необходимости стимулирования обмена знаниями.



Рисунок 4. Изменения, которые произошли после прохождения обучения\*

\* Составлен авторами на основе результатов онлайн-опроса

Чтобы узнать какие именно положительные изменения происходят после прохождения обучения рассмотрим Рисунок 4.

Вопрос 7 – «Какие изменения произошли после прохождения обучения? (можете выбрать несколько вариантов)»

Анализ предоставленного Рисунка 4 показывает, что обучение, проводимое за счёт средств работодателя, оказывать значительное влияние на различные аспекты профессиональной деятельности сотрудников:

- небольшая часть респондентов (31 – 7,3%) отметила увеличение заработной платы, что может указывать на долгосрочные финансовые выгоды от инвестиций в образование;

- значительный процент участников опроса (48 – 11,4%) связывает обучение с ростом карьерных возможностей, что подчёркивают важность постоянного обучения для профессионального роста;

- большинство опрошенных (167 – 39,6%) отметили улучшение производительности и совершенствования профессиональных навыков, что является ключевым показателем эффективности обучения;

- высокий процент ответов (134 – 31,8%) свидетельствуют о том, что обучение способствует лучшей адаптации к изменяющимся условиям труда и внедрению инноваций;

- небольшой процент опрошенных (40 – 9,5%) не заметили значимых изменений после обучения, что может указывать на необходимость более тщательного подхода к выбору программа обучения и оценки их эффективности;

В результате исследования было подтверждено, что инвестирование в обучение и развитие сотрудников организации действительно способствует повышению их производительности, эффективности и конкурентоспособности. Это влияет на успех и развитие всей организации, что подтверждает гипотезу исследования.

**Заключение.** Из ходя из всего проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Важность инвестирования в обучение была высоко оценена респондентами, что свидетельствует о понимании значимости постоянного обучения для повышения производительности и эффективности компании.

2. Основными факторами, влияющими на конкурентоспособность работника, были определены опыт работы, стремление к саморазвитию, актуальность знаний и образование. Лидерские и коммуникативные навыки также признаны важными, но в меньшей степени.

3. Обучение, проводимое за счет средств работодателя, оказывает значительное влияние на различные аспекты профессиональной деятельности сотрудников, такие как повышение заработной платы, карьерные возможности, производительность, адаптация к изменяющимся условиям труда и применение инноваций.

4. Большинство опрошенных применяют полученные знания и навыки на работе, что свидетельствует об их полезности и применимости.

5. Культура обмена знаниями также оценена положительно, что способствует коллективному обучению и инновациям.

Таким образом, исследование показало, что инвестирование в обучение и развитие сотрудников является важным элементом успешного управления знаниями в организации, что способствует повышению производительности, эффективности и конкурентоспособности как работников, так и организации в целом.

Однако, для достижения максимального эффекта от инвестирования в обучение необходимо уделить особое внимание мотивации персонала, а также разработке и реализации эффективных программ обучения и развития. Только таким образом организация сможет обеспечить стабильный рост производительности, эффективности и конкурентоспособности, что в свою очередь повлияет на ее успех и развитие в долгосрочной перспективе.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ameer B., Seraa T. The Importance of Knowledge Management in Higher Education Organizations [Electronic resource] // Dirassat Journal Economic Issue. – 2019. – Vol. 10. – URL: <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i07.em02>.
2. Sokoh G.C., Okolie U.C. Knowledge management and its importance in modern organizations [Electronic resource] // jopaf. – 2021. – № 20. – URL: <https://doi.org/10.47743/jopaf.2021-20-19>.
3. Hebibi L., Raimi N., Milićević R. Knowledge management and the importance of knowledge management for the organization's performance [Electronic resource] // Ekonomika. – 2019. – Vol. 65. – № 1. – P. 117-126. – URL: <https://doi.org/10.5937/EKONOMIKA1901117H>.
4. Brum S. What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? – 2007.
5. Abd Rahman A. et al. Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process [Electronic resource] // European Journal of Training and Development. – 2013. – Vol. 37. – № 5. – P. 472-488. – URL: <https://doi.org/10.1108/03090591311327295>.
6. Hijfte S.V. Continuous Learning [Electronic resource] // Make Your Organization a Center of Innovation. Berkeley, CA: Apress. – 2020. – P. 113-122. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6507-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6507-9_6).
7. Ahmad Yani D., Suyarti S. The influence of knowledge and work experience on employee performance with work motivation as a moderating variable [Electronic resource] // Enrichment. – 2023. – Vol. 13. – № 1. – P. 193-203. – URL: <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1225>.
8. Zygouris F., Papadopoulou S. The Importance of Knowledge Management in Secondary Vocational Education Organizations in Greece [Electronic resource] // Int.jour.sci.res.mana. – 2023. – Vol. 11. – № 07. – P. 5003-5010. – URL: <https://doi.org/10.34118/djei.v10i2.212>.
9. Shannak R., Masa'deh R., Akour M. Knowledge Management Strategy Building: Literature Review // European Scientific J. – 2012. – Vol. 8. – P. 143-168.
10. Амантаева Р.К., Сарганова Н.Т. Управление талантами как фактор повышения эффективности компаний [Электронный ресурс] // Central Asian Economic Review. – 2023. – Vol. 0. – № 1. – P. 164-176. – URL: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-1-164-176>.
11. In 1911, an influential expert revealed a forgotten science of how to be 50x more productive without working more hours [Electronic resource]. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/1911-influential-expert-revealed-forgotten-science-how-simmons/>.
12. Глобальный индекс устойчивой конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>.
13. Záborský P., Ingršť I., Bhandari K.R. Knowledge creation capability under different innovation-investment motives abroad: The knowledge-based view of international innovation management [Electronic resource] // Technovation. – 2023. – Vol. 127. – P. 102829. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102829>.



## REFERENCES

1. Ameer B., Seraa T. The Importance of Knowledge Management in Higher Education Organizations [Electronic resource] // Dirassat Journal Economic Issue. – 2019. – Vol. 10. – URL: <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i07.em02>.
2. Sokoh G.C., Okolie U.C. Knowledge management and its importance in modern organizations [Electronic resource] // jopaf1. – 2021. – № 20. – URL: <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2021-20-19>.
3. Hebibi L., Raimi N., Milićević R. Knowledge management and the importance of knowledge management for the organization's performance [Electronic resource] // Ekonomika. – 2019. – Vol. 65. – № 1. – P. 117-126. – URL: <https://doi.org/10.5937/EKONOMIKA1901117H>.
4. Brum S. What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? – 2007.
5. Abd Rahman A. et al. Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process [Electronic resource] // European Journal of Training and Development. – 2013. – Vol. 37. – № 5. – P. 472-488. – URL: <https://doi.org/10.1108/03090591311327295>.
6. Hijfte S.V. Continuous Learning [Electronic resource] // Make Your Organization a Center of Innovation. Berkeley, CA: Apress. – 2020. – P. 113-122. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6507-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6507-9_6).
7. Ahmad Yani D., Suyarti S. The influence of knowledge and work experience on employee performance with work motivation as a moderating variable [Electronic resource] // Enrichment. – 2023. – Vol. 13. – № 1. – P. 193-203. – URL: <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1225>.
8. Zygouris F., Papadopoulou S. The Importance of Knowledge Management in Secondary Vocational Education Organizations in Greece [Electronic resource] // Int.jour.sci.res.mana. – 2023. – Vol. 11. – № 07. – P. 5003-5010. – URL: <https://doi.org/10.34118/djei.v10i2.212>.
9. Shannak R., Masa'deh R., Akour M. Knowledge Management Strategy Building: Literature Review // European Scientific J. – 2012. – Vol. 8. – P. 143-168.
10. Amantayeva R.K., Sartanova N.T. Upravlenie talantami kak factor povysheniya effektivnosti kompaniy [Talent management as a factor in increasing company efficiency] [Elektronny resurs] // Central Asian Economic Review. – 2023. – Vol. 0. – № 1. – P. 164-176. – URL: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-1-164-176> [in Russian].
11. In 1911, an influential expert revealed a forgotten science of how to be 50x more productive without working more hours [Electronic resource]. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/1911-influential-expert-revealed-forgotten-science-how-simmons/>.
12. Globalnyy index ustoichivoy konkurentosposobnosti [Global Sustainable Competitiveness Index]. – URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index> [in Russian].
13. Zámorský P., Ingršť I., Bhandari K.R. Knowledge creation capability under different innovation-investment motives abroad: The knowledge-based view of international innovation management [Electronic resource] // Technovation. – 2023. – Vol. 127. – P. 102829. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102829>.

**Амантаева Р.К., Сартанова Н.Т., Байкин А.К., Калиева Е.В.**

### **ҰЙЫМНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ БІЛІМДЕРДІ ТИІМДІ БАСҚАРУ**

#### **Андатпа**

Ұйымдағы білімді басқару (КМ) басқа активтерді басқару сияқты маңызды. Осы бәсекелестік дәуірде білімді басқару ұйымға табысқа жету үшін қажет маңызды фактор болып табылады. Бұл мақала ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін білімді тиімді басқарудың маңыздылығын зерттейді. Авторлар қызметкерлерді оқытуға инвестиция салудың ұйымның өнімділігі мен бәсекеге қабілеттілігіне әсерін анықтау үшін Қостанай облысындағы 12 мемлекеттік және жеке колледждердің оқытушылары арасында зерттеу жүргізді. Сауалнама нәтижелері оқытудың жұмысшылардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруда, жалақыны, мансаптық мүмкіндіктерді, өнімділік пен инновацияны арттыруда шешуші рөл атқаратынын көрсетті. Сондай-ақ ұйымдағы білімді табысты басқару үшін алынған білімді тәжірибеде қолдану және біліммен алмасу мәдениеті маңызды екені анықталды. Мақалада негізгі зерттеу әдістері берілген, ең маңызды нәтижелер жинақталған және олардың практикалық қолданудағы маңызы келтірілген. Деректерді талдау ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру стратегиясы ретінде қызметкерлерді оқытуға инвестиция салу қажет деген



қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Жалпы, мақала білімді басқарумен айналысатын басшылар мен менеджерлер үшін пайдалы болуы мүмкін пайдалы шолуды ұсынады.

**Amantaeva R., Sartanova N., Baykin A., Kaliyeva Ye.**

**EFFECTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACTOR  
OF INCREASING COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION**

**Annotation**

Knowledge management (KM) in an organization is as important as the management of other assets. In this competitive era, knowledge management is a critical factor required by an organization to achieve success. This article explores the importance of effective knowledge management in an organization to improve its competitiveness. The authors conducted a study among teachers of 12 public and private colleges in the Kostanay region to identify the impact of investing in employee training on the productivity and competitiveness of the organization. The survey results showed that training plays a key role in building worker competitiveness, increasing wages, career opportunities, productivity and innovation. It was also found that the application of acquired knowledge in practice and a culture of knowledge sharing are important for successful knowledge management in an organization. The article presents the main research methods, summarizes the most important results and their significance for practical application. Data analysis allows us to conclude that it is necessary to invest in employee training as a strategy to increase the competitiveness of the organization. Overall, the article provides a useful overview that may be of use to executives and managers involved in knowledge management.

