

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.41.20.030

Специфика и механизм разработки варианта стандарта управления знаниями

Цицкиев Эмир Русланович

Аспирант,

Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49;
e-mail: emir.tsitskiev@bk.ru

Аннотация

Цель данной статьи – представить управление знаниями организации как согласованный и взаимосвязанный процесс их продуцирования и использования. Из всего множества видов знаний явными и документированными являются научные, технические и профессиональные знания, получение которых требует креативного потенциала и способности персонала реализовывать и в значительной степени усиливать их использование при наличии инновационно-благоприятной среды, основу которой составляет инновационная культура организации. Научная новизна исследования заключается в разработке концептуальной схемы продуцирования знаний в организации, установлении взаимозависимости инновационной культуры и интеллектуального капитала организации (его подсистемы организационного капитала). Автором систематизированы источники, способы получения и направления использования различных видов знаний. Предложены структурные формулы для оценки альтернативных вариантов и выбора наиболее рациональных из них.

Для цитирования в научных исследованиях

Цицкиев Э.Р. Специфика и механизм разработки варианта стандарта управления знаниями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 8А. С. 234-241. DOI: 10.34670/AR.2021.41.20.030

Ключевые слова

Управление знаниями, экономика, технология, управление, бизнес-процесс, механизм, специфика.

Введение

Управление знаниями организации (предприятия или учреждения) предусматривает согласованное и взаимосвязанное управление процессами их продуцирования (получения) и использования. Рассмотрим подробнее сущность и содержание этих процессов. Отметим, что из всего множества видов знаний дальше будет речь идти о научных, технических и профессиональных знаниях, которые являются явными и документированными [Пирова, 2018].

Источниками (инструментами) продуцирования (получения) знаний являются [Полянин, Марков, 2020] научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа (НИОКР); обучение, включая повышение квалификации, стажировку, практику, самообучение, получение консультаций и тому подобное; маркетинг, включая бенчмаркетинг, маркетинг инноваций, маркетинг знаний [Пирова, 2018]; приобретение (покупка) патентов, лицензий, ноу-хау и т.п., предоставляющих нужные знания и право их использовать.

Среди направлений использования знаний можно отметить следующие:

- 1) Управление деятельностью организации, в том числе совершенствование организационной структуры управления; оптимизация производственно-сбытового процесса во времени и пространстве; оптимизация видов и направлений деятельности; реинжиниринг бизнес-процессов; усиление потенциала инновационного развития и приведение его в соответствие с внешними условиями и т.п.
- 2) Для внесения уставного капитала (знаний как объектов интеллектуальной собственности).
- 3) Для создания и коммерциализации новых (усовершенствованных) видов продукции, совершенствования технологий их изготовления.
- 4) Непосредственная коммерциализация: продажа прав на использование знаний как объектов интеллектуальной собственности (лицензии, франшизы, лизинг и т.п.); непосредственная продажа прав собственности на знания.
- 5) Для корректировки существующих или выбора новых направлений продуцирования и использования знаний.

Основная часть

Рассмотрим факторы (группы факторов), влияющие на процессы продуцирования и использования знаний.

- 1) Факторы макросреды: политико-правовой, экономический, социально-демографический, технико-технологический, природно-экологические составляющие макроокружения (состояние и тенденции изменений). Влияют через действие рыночных механизмов, методов международного и государственного (отраслевого, регионального) регулирования и стимулирования социально-экономических процессов. В основном они являются факторами опосредованного воздействия.
- 2) Факторы микросреды: экономические контрагенты организации (непосредственное влияние), представители контактных аудиторий (преимущественно опосредованное влияние).

Влияние факторов внутренней среды организации целесообразно рассматривать с позиции влияния подсистем и составляющих ее потенциала инновационного развития (ПИР) [Бацунов, Дереча, Кунгурова, Слизкова, 2018]: рыночный потенциал; инновационный потенциал

(интеллектуальная, информационная, интерфейсная и научно-исследовательские составляющие); производственно-сбытовой потенциал (финансовая, кадровая, технологическая, маркетинговая, организационно-управленческая составляющие). Они характеризуют различные аспекты деятельности развивающейся организации и являются факторами непосредственного влияния.

Продуцирование знаний и, в значительной степени, их использование требуют наличия креативного потенциала персонала развивающейся организации, способности его реализовать и усиливать. Речь в данном случае идет об инновационно-благоприятной среде, основу которой формирует инновационная культура организации, в свою очередь являющаяся составляющей интеллектуального капитала организации (его подсистемы организационного капитала) [Бабик, Попова, 2018].

В трудах ряда отечественных и зарубежных ученых, в частности [Муллагулов, 2018], отмечаются эмоционально-интеллектуальные аспекты современной системы управления знаниями, которые зависят от морально-психологического климата, корпоративной культуры организации. Положительные эмоции во взаимодействии персонала организации-инноватора стимулируют реализацию и развитие его креативности. И в этом смысле инновационная культура организации, среди прочего, формирует соответствующие эмоции, которые стимулируют инновационную активность. Ее мотивационная составляющая позволяет учитывать и усиливать внутренние побудительные мотивы (установки) инноваторов разных типов: признание и карьера (ощущение востребованности знаний, опыта и т.д.); творчество и инициатива (востребованность инноваций и инноваторов); свобода труда и творчества (свобода творчества от политических, религиозных, бюрократических и иных ограничений); имидж первооткрывателя (правовая защищенность авторских прав); материальные блага (высокая оплата результатов труда); инновационный бизнес (участие инноваторов в прибыли); психологический комфорт (толерантное отношение коллег и руководства, гарантии занятости); признание и слава, признание и благодарность коллег, руководства, широкой общественности.

Успешными примерами использования менеджмента знаний можно назвать такие российские компании, как Paolo Conte (благодаря смешанному обучению для директоров у организации выросли продажи и увеличилась база постоянных покупателей), Inventive Retail Group (электронные курсы, тесты, тренажеры позволили увеличить уровень сервиса почти вдвое, а сотрудники могут изучать информацию в любом месте и в любое время).

Таблица 1. Кросс-культурные различия между подходами к управлению знаниями

	Подходы к управлению знаниями				
	Амери- канский	Европейский	Японский	Китайский	Россий-ский
Миссия	Расту, а значит существую	Получаю практический опыт, значит существую	Люблю, а значит существую	Учусь, значит существую	Наблюдаю, а значит существую
Мента-литет	Индивидуализм	(Где)конструктивизм	Групповизм	Прагматизм	Дуализм
Идеальный тип знаний	Знание-ресурс	Знание-власть	Знание-отношения	Знание-добродетель	Тайное знание
Воплоще-ние	База знаний	Агенты знаний	Компании, которые создают знания	Знание-жизнь	Знания-личный опыт

	Подходы к управлению знаниями				
	Американский	Европейский	Японский	Китайский	Российский
Механизм управления знаниями	Экономика знаний	Знание как дискурс	Культура знаний	Управление на основе знаний	На стадии формирования
Цель	Преимущества в ближайшей перспективе	Легитимность	Долгосрочное преимущество	Мудрость	Отслеживание результатов чаще важнее целеполагания
Фокус	Явное, кодированное знание	Ситуационно сконструированное знание	Скрытое субъективное знание	Полезное знание	Скрытое знание
Стратегия	Повторное использование	Политизация	Креативность преобразований	Интеграция	Стратегия реформ апробации
Процесс	Рационализация	Конструирование в зависимости от ситуации	Видение эмоции, доверие, забота	Контекстуализация	На стадии формирования
Средство	Технологии рынка	Идентичность, смысл, участие, обсуждение	Социализация	Модель WSR	На стадии формирования
Метафора	Срываем те плоды, что низко висят	Рассказываем истории	Развитие "ba"	Получаем пользу для себя и коллектива	Незаменимых нет

Отметим следующие черты американской корпоративной культуры: капиталистический подход к управлению (человек в западном варианте корпоративной культуры рассматривается исключительно как средство достижения целей организации, главной из которых является получение прибыли); акцент на индивидуализм; поощрение духа соревнования и конкуренции; осуществление краткосрочного найма и быстрое продвижение по служебной лестнице; высокая специализация деятельности, прямолинейность в отношениях, а также формальные, в основном количественные, методы контроля, избежание публичной критики. Рассматривая азиатскую модель, надо отметить, что она ориентирована на анализ особенностей корпоративной культуры Японии и Китая, которые имеют свои специфические характеристики. Классической корпоративной культуре Японии свойственны другие особенности: человеко-центристский подход в управлении, коллективизм, частая ротация кадров, но медленное продвижение по службе, низкая специализация деятельности, учтивость в отношениях, преобладание неформальных методов контроля, поощрение публичной критики. Командно-коллективистский принцип на Востоке исходит из конфуцианской идеи зависимости, преданности, верности своему господину и лояльности к нему. Поэтому для Японии характерна высокая социальная взаимобязанность людей этой страны в отношениях друг к другу и к обществу, их заботливость и особенно ответственность. Объединение японцев происходит на основе их морального долга перед организацией, государством и обществом в целом.

Эффективная система управления знаниями способствует росту степени разнообразия всех аспектов деятельности организации, расширяет возможности адаптации к перманентным

изменениям внешней макро- и микросреды.

Анализ литературных источников и практики хозяйствования свидетельствует об отсутствии единых подходов к обоснованному управлению выбором источников (инструментов) продуцирования (получения) знаний, а также направлений их использования. Соответственно, необходима разработка методических основ и критериальной базы управления выбором.

В первом варианте выбор должен базироваться на сравнении результативности альтернативных вариантов. Однако, если оценить временные и денежные затраты на производство или использование знаний довольно просто, то оценить потенциальный результат в большинстве случаев очень сложно, поскольку он имеет вероятностный характер. Соответственно, существует риск принятия неадекватных решений. Для его учета можно применить метод сценариев, статистический метод корректировки нормы дисконта или любой другой метод оценки риска.

Предложены структурные формулы для оценки альтернативных вариантов и выбора наиболее рациональных из них:

$$N_{\text{пр}} = f(\Phi_{\text{вн}}, \Phi_{\text{пир}}, V_{\text{нп}}, Ч_{\text{нп}}, P_{\text{нп}}, R_{\text{нп}}) \quad (1)$$

$$N_{\text{в}} = f(\Phi_{\text{вн}}, \Phi_{\text{пир}}, V_{\text{нв}}, Ч_{\text{нв}}, P_{\text{нв}}, R_{\text{нв}}) \quad (2)$$

где $N_{\text{пр}}$, $N_{\text{в}}$ – оценки соответственно направлений делания (получения) и использования знаний;

$\Phi_{\text{вн}}$ – влияние факторов внешней макро- и микросреды;

$\Phi_{\text{пир}}$ – влияние факторов внутренней среды;

$V_{\text{нп}}$, $V_{\text{нв}}$ – расходы соответственно на выбор источников продуцирования (получения) знаний и направлений их использования;

$Ч_{\text{нп}}$, $Ч_{\text{нв}}$ – временные параметры соответственно выбора направлений делания (получения) и использования знаний;

$P_{\text{нп}}$, $P_{\text{нв}}$ – результаты соответственно получения знаний из определенных источников и их использования по определенным направлениям;

$R_{\text{нп}}$, $R_{\text{нв}}$ – риск, связанный с неполной определенностью результатов выбора соответственно направлений делания (получения) и использования знаний.

Заключение

Таким образом, предложена структурно-логическая схема продуцирования знаний в организации, которая отражает роль потенциалов-подсистем ПОР, а также составляющих ее инновационной культуры в этом процессе.

Согласно формулам (1), (2) необходимо формировать критериальную базу и методические основы выбора. Схема может быть взята за основу при разработке организационно-экономического механизма управления знаниями в организации (предприятии или учреждении). Конечно, она будет корректироваться для учета особенностей функционирования конкретной организации: отрасли деятельности, масштабов, организационной структуры, корпоративной (инновационной) культуры и тому подобное. Однако методология управления знаниями является общей и пригодной для использования в различных типах организаций. Можно утверждать, что только интегрированная точка зрения на проблематику внедрения решений по управлению знаниями может получить ответ на вопрос об успешности данных

проектов и перемещении управления знаниями в область традиционных и эффективно применяемых на реальной практике инструментов менеджмента.

Библиография

1. Авдеева И.Л., Цысов А.С. Современный анализ и перспективы развития цифровых технологий в промышленных экономических системах // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 24-30.
2. Бабик Т.М., Попова А.Ф. Аналитическая деятельность в системе менеджмента организации. Челябинск, 2018. 216 с.
3. Бацунов С.Н., Дереча И.И., Кунгурова И.М., Слизкова Е.В. Современные детерминанты развития soft skills // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. № 4. С. 198-207.
4. Габдуллин Н.М. Современные подходы и методы измерения человеческого капитала // Вопросы инновационной экономики. 2018. Том 8. № 4. С. 785-798. doi:10.18334/vines.8.4.39709.
5. Денисов А.Ф., Цыбова В.С. «Мягкие» и «жесткие» качества лидера // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. № 3. С. 275-296.
6. Козырев А.А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434-447.
7. Ланская, Д.В. Региональная экономика знаний и управленческие инновации. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2018. 303 с.
8. Муллагулов А.Р. Мировой опыт кадровой политики в системе государственной службы // Молодой ученый. 2018. № 52 (238). С. 200-202.
9. Пирова О.А. Основы государственной службы в Германии // Сборник статей международной научно-практической конференции. М., 2018. С. 109-113.
10. Полянин А.В., Марков Р.А. Формирование стратегии наукоемкого производства // Вестник Академии знаний. 2020. № 4 (39). С. 292-297.
11. Селиванова О.А. и др. Изучение феномена резильентности: проблемы и перспективы // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. № 3.
12. Яндарбаева Л.А., Мисаков А.В. Инновационная составляющая как ключевой фактор обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Вестник Академии знаний. 2020. № 39 (4). С. 391-395.
13. Avdeeva I.L., Tsysov A.S. Modern analysis and prospects for the development of digital technologies in industrial economic systems // Natural and humanitarian research. 2020. No. 28 (2). P. 24-30.
14. Hewko S.J., Cummings G.G. Performance management in healthcare: a critical analysis // Leadersh. Heal. Serv. 2019.
15. Kozyrev A.A. Work and Competition in the Digital Age. Saint Petersburg: Strata, 2019. 130 p.
16. Kozyreva E.D. Small Business in Uncertainty. St. Petersburg: NWIM RANEPa, 2020. 96 p.
17. Resilience for Social Systems / R4S Approach user guidance manual. GOAL, 2019. URL: <http://resiliencenexus.org/wp-content/uploads/2019/05/2019-R4S-ToolkitD01-1.pdf>.

Specifics and mechanism of developing a variant of the knowledge management standard

Emir R. Tsitskiev

Postgraduate,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49 Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: emir.tsitskiev@bk.ru

Abstract

The purpose of the article is to present the knowledge management of an organization as a coordinated and interrelated process of their production and use. Of all the many types of knowledge, scientific, technical and professional knowledge is explicit and documented, the acquisition of which

requires the creative potential and the ability of personnel to realize and significantly enhance their use in the presence of an innovation-friendly environment, the basis of which is the innovative culture of the organization. The scientific novelty lies in the development of a conceptual scheme for the production of knowledge in the organization, the establishment of the interdependence of the innovation culture and the intellectual capital of the organization (its subsystem of organizational capital). The paper systematizes the sources and methods of obtaining and directions of using various types of knowledge. Structural formulas for evaluating alternative options and choosing the most rational ones are proposed. It is said that only an integrated point of view on the problems of implementing knowledge management solutions can get an answer to the question of the success of these projects and the transfer of knowledge management to the area of traditional and effectively applied management tools in real practice.

For citation

Tsitskiev E.R. (2021) Spetsifika i mekhanizm razrabotki varianta standarta upravleniya znaniyami [Specifics and mechanism of developing a variant of the knowledge management standard]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (8A), pp. 234-241. DOI: 10.34670/AR.2021.41.20.030

Keywords

Knowledge management, economics, technology, management, business process, mechanism, specifics.

References

1. Avdeeva I.L., Tsysov A.S. (2020) Modern analysis and prospects for the development of digital technologies in industrial economic systems. *Natural and humanitarian research*, 28 (2), pp. 24-30.
2. Avdeeva I.L., Tsysov A.S. (2020) Sovremennyyi analiz i perspektivy razvitiya tsifrovyykh tekhnologii v promyshlennykh ekonomicheskikh sistemakh [Modern analysis and prospects for the development of digital technologies in industrial economic systems]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural and humanitarian research], 28 (2), pp. 24-30.
3. Babik T.M., Popova A.F. (2018) *Analiticheskaya deyatel'nost' v sisteme menedzhmenta organizatsii* [Analytical activity in the management system of the organization]. Chelyabinsk.
4. Batsunov S.N., Derecha I.I., Kungurova I.M., Slizkova E.V. (2018) Sovremennyye determinanty razvitiya soft skills [Modern determinants of soft skills development]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal "Kontsept"* [Scientific-methodical electronic journal "Concept"], 4, pp. 198-207.
5. Denisov A.F., Tsybova V.S. (2018) "Myagkie" i "zhestkie" kachestva lidera ["Soft" and "hard" qualities of a leader]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*. [Bulletin of St. Petersburg University. Management], 3, pp. 275-296.
6. Gabdullin N.M. (2018) Sovremennyye podkhody i metody izmereniya chelovecheskogo kapitala [Modern approaches and methods for measuring human capital]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki* [Issues of innovative economics], 8 (4), pp. 785-798. doi:10.18334/vinec.8.4.39709.
7. Hewko S.J., Cummings G.G. (2019) Performance management in healthcare: a critical analysis. *Leadersh. Heal. Serv.*
8. Kozyrev A.A. (2019) *Work and Competition in the Digital Age*. Saint Petersburg: Strata Publ.
9. Kozyrev A.A. (2020) Issleduya metodologicheskie osnovy strategirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Investigating the methodological foundations of strategizing socio-economic development]. *Ekonomika v promyshlennosti* [Economy in industry], 13 (4), pp. 434-447.
10. Kozyreva E.D. (2020) Small Business in Uncertainty. St. Petersburg: NWIM RANEPa.
11. Lanskaya, D.V. (2018) *Regional'naya ekonomika znaniy i upravlencheskie innovatsii* [Regional knowledge economy and management innovations]. Krasnodar: Kuban State University.
12. Mullagulov A.R. (2018) Mirovoi opyt kadrovoi politiki v sisteme gosudarstvennoi sluzhby [World experience of personnel policy in the system of public service]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 52 (238), pp. 200-202.
13. Pirova O.A. (2018) Osnovy gosudarstvennoi sluzhby v Germanii / [Fundamentals of public service in Germany]. In: *Sbornik statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. Int. Conf.]. Moscow, pp. 109-113.
14. Polyaniin A.V., Markov R.A. (2020) Formirovanie strategii naukoemkogo proizvodstva [Formation of a strategy for

-
- high technology production]. *Vestnik Akademii znanii* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 4 (39), pp. 292-297.
15. *Resilience for Social Systems / R4S Approach user guidance manual. GOAL* (2019). Available at: <http://resiliencenexus.org/wp-content/uploads/2019/05/2019-R4S-ToolkitD01-1.pdf> [Accessed 12/09/2021].
 16. Selivanova O.A. et al. (2020) Izuchenie fenomena rezil'entnosti: problemy i perspektivy [Study of the Resilience Phenomenon: Problems and Prospects]. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya* [World of Science. Pedagogy and psychology], 3.
 17. Yandarbaeva L.A., Misakov A.V. (2020) Innovatsionnaya sostavlyayushchaya kak klyuchevoi faktor obespecheniya ustoichivogo razvitiya khozyaistvuyushchikh sub"ektov [Innovative component as a key factor in ensuring sustainable development of business entities]. *Vestnik Akademii znanii* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 39 (4), pp. 391-395.