

Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2024. № 4 (44). С. 28—38.

Economic and Social Research. 2024. No. 4 (44). P. 28—38.

Научная статья

УДК 658 + 005.94

doi: 10.24151/2409-1073-2024-4-28-38

<https://elibrary.ru/fsrbva>

Управление знаниями: теория, методология, технология и оценка корпоративных практик

А. Е. Квашнева

*Коми республиканская академия государственной службы и управления,
г. Сыктывкар, Россия*

project.edu.2024@gmail.com

Аннотация. Выполнен анализ современных интерпретаций данных, составляющих теорию и технологию управления знаниями, обозначена роль явного и неявного знания в бизнес-процессах организации. Методом социологического исследования выявлены результирующие факторы внедрения менеджмента знаний в управление бизнес-процессами: мотивация, наличие барьеров, факторы успеха. Выделен фактор роста конкурентоспособности организаций, внедряющих менеджмент знаний и систему организационного обучения сотрудников. Сделан вывод о фундаментальном значении капитализации знаний в обосновании успешной стратегии развития бизнеса и создании модели организационного обучения.

Ключевые слова: управление знаниями, организационная стратегия, структура управления, общество знаний, малое предпринимательство, бизнес-процесс, конкурентоспособность, капитализация знаний

Для цитирования: Квашнева А. Е. Управление знаниями: теория, методология, технология и оценка корпоративных практик // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2024. № 4 (44). С. 28—38. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2024-4-28-38> EDN: FSRBVA.

Original article

Knowledge management: Theory, methodology, technology and assessment of corporate practices

A. E. Kvashneva

The Komi Republican Academy of State Service and Administration, Syktvykar, Russia

project.edu.2024@gmail.com

© Квашнева А. Е.

Abstract. The author performed the analysis of modern interpretations of the data that make up the theory and technology of knowledge management, outlining the role of explicit and tacit knowledge in the business processes of an organization. Using the method of sociological research the author revealed the resulting factors of knowledge management implementation in business process management: motivation, presence of barriers, success factors. The factor of growth of competitiveness of organizations implementing knowledge management and organizational training system for employees has been highlighted. The conclusion is made about fundamental significance of knowledge capitalization in justifying a successful business strategy and creating an organizational learning model.

Keywords: knowledge management, organizational strategy, management structure, knowledge society, small business, business process, competitiveness, knowledge capitalization

For citation: Kvashneva A. E. “Knowledge Management: Theory, Methodology, Technology and Assessment of Corporate Practices”. *Economic and Social Research* 4 (44) (2024): 28—38. (In Russian). <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2024-4-28-38> EDN: FSRBVA.

Введение

В последние годы дискуссия о структурных изменениях в системе и практиках корпоративного менеджмента и планирования становится всё более важной. Это особенно верно в контексте внедрения новых информационных и коммуникационных технологий, которые ставят под сомнение результативность предыдущих форм организации труда. В спектре деятельности общества знаний и развития коммуникаций консалтинговые услуги, связанные с бизнесом, по-прежнему считаются расширяющейся областью. Растет спрос на услуги управленческого консультирования со стороны компаний частного сектора, а также органов государственного управления и некоммерческих организаций [15]. Учитывая постоянный запрос со стороны малого предпринимательства на повышение эффективности бизнеса и снижение затрат посредством внедрения инноваций, ожидается, что новые методы менеджмента и цифровые технологии помогут решить проблемы реструктуризации и модернизации бизнеса в части организации труда [1]. Переход на иной управленческий уровень консалтинга вынужденно отодвигает практический оперативный уровень на задний план, в результате создается

новый тип трудовой деятельности во временно стабильных, объективно общих, социально согласованных и оперативно-технологических формах [18, с. 7]. Управление знаниями в компаниях, предоставляющих консалтинговые услуги, связанные с бизнесом, находится в центре внимания, поскольку есть надежда, что опыт, полученный в консалтинговом бизнесе, можно формализовать.

С социологической точки зрения, современный научный дискурс об управлении знаниями ограничивается теоретико-системным взглядом на предмет исследования [16]. Однако тезис о «жизненном мире систем», сформулированный на основе концепции Ю. Хабермаса, становится всё более актуальным в контексте управленческого консультирования как вида профессиональной деятельности, основанной на знаниях, поскольку квалифицированные консультанты являются основной рабочей силой, добавляющей ценность — увеличивающей интеллектуальный капитал компании [11]. Чтобы выявить факторы управления знаниями, влияющие на стратегию организационного развития и менеджмента фирмы, целесообразно использовать социологические методы синтеза и анализа систем

управления, структурно-функционального анализа организационных систем управления [2].

Результаты и обсуждение

Организация социальных отношений становится всё более важной, всё более опирается на знания и коммуникации. Изменение требований к квалифицированной работе, особенно в результате активизации новых процессов цифровизации и организационной децентрализации в производстве и сфере услуг, заставляет академических исследователей и политических деятелей говорить о новом значении знаний и новом типе работников умственного труда [13].

«Экономика, основанная на знаниях (GSL)», согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), есть «экономика, которая непосредственно основана на производстве, распределении и использовании знаний и информации» [17, с. 7]. Она развивается в тенденции (в странах ОЭСР) к росту инвестиций в высокие технологии, высокотехнологичные отрасли, более высококвалифицированную рабочую силу. С точки зрения роста производительности, наиболее продуктивны инвестиции в научные исследования и разработки, образование и обучение, а также в новые структуры управленческой работы (цит. по: [16, с. 141]). Структуры и процессы материального и символического воспроизводства пронизаны зависящими от знаний операциями, поэтому обработка информации, символический анализ, экспертные системы и интеллектуальные продукты имеют приоритет над другими факторами социального воспроизводства [8].

Будущее сферы труда — это общество знаний и коммуникаций, в нем основное внимание уделяется уже не машинному производству стандартных продуктов, а ориентированному на клиента предоставлению инновационных, высококачественных продуктов и услуг. Это меняет требования

к социальному регулированию труда. В результате диверсификации «выигрывают» высокопроизводительные трудовые ресурсы, трудовой потенциал которых используется комплексно. Организация труда этих работников характеризуется гибким рабочим графиком, системой оплаты труда по результатам. Профессиональная мобильность способствует снижению статусных барьеров и участию в новых формах труда.

Главными принципами управления знаниями являются: «инновации и предпринимательство», «демократия и свободы», «равные возможности и солидарность». Следование этим принципам требует развития сервисной экономики: «лучшее обслуживание граждан и экономики со стороны администрации», стремление к «более высокому качеству жизни, особенно за счет ИТ-приложений в секторе здравоохранения, социального обеспечения, охраны окружающей среды и транспорта» и «ускорение экономического роста» за счет новых компаний, новых звеньев в цепочке создания стоимости в управлении бизнесом, повышения производительности и конкурентоспособности [16].

Еще в начале 1970-х гг. американский социолог Д. Белл (Daniel Bell) указывал на тенденцию к увеличению роли технократического мышления как источника инноваций. Он диагностировал переход от «тейлористского индустриального общества» к постиндустриальному обществу услуг и предсказал центральную роль профессий и видов деятельности, связанных с обработкой знаний [11]. Переход к обществу знаний был обусловлен и усилен развитием информационных и коммуникационных технологий, а также технологий, предполагающих интеграцию разных наук (например, биотехнология). Последствия такого развития глубоки и разнообразны, характеризуются общественным разделением труда (углублением специализации и обособлением), появляются новые профессии «работников

умственного труда» и новые отрасли, основанные на знаниях [4]. Сегодня на управление знаниями ориентируются все отрасли материального производства и сферы услуг.

В обществе знаний символическая экономика занимает место денежной экономики, которой, в свою очередь, предшествовало индустриальное общество [15]. На фоне теоретико-системных предположений Х. Вильке (H. Willke) [18] рассуждает о смене режимов контроля над развитием капиталистического общества, с помощью которых должны решаться проблемы, возникающие на разных этапах его исторического развития, такие как национальный суверенитет, социальное страхование, технический контроль и надзор, стандартизация процессов.

С одной стороны, сегодня можно наблюдать колоссальное расширение знаний, определяемых как культурный ресурс. В различных системах символов — языковых, печатных, электронных — в средствах хранения данных представлено содержание знаний, они являются «социально значимыми механизмами» накопления и использования знаний [8]. Наличие достоверных знаний (полученных посредством усвоения научной информации) всё чаще является условием для формирования способности к совершению социальных действий. С другой стороны, с начала индустриализации наука всё более превращается в непосредственную производительную силу и, таким образом, берет на себя дополнительную общественную задачу, помимо интерпретации исследовательских данных [12]. Однако эта функция науки как непосредственной производительной силы меняется с изменением формы общественного производства.

Знание становится центральным средством контроля наряду с властью и капиталом как фактором производства. Формируются такие условия цифровой среды, которые увеличивают значимость не только производства научных знаний, но и, прежде всего, применения знаний в различных

формах трудовой деятельности. Общество знаний способно решать проблемы социального взаимодействия, эта способность необходима в ходе глобализации, поскольку возникают новые типы взаимодействия — сетевые, взаимозависимые общества, развитие которых требует преодоления «когнитивных диссонансов между различными видами социальных систем». Эти диссонансы становятся видимыми в системных различиях индивидов и групп — в восприятии, операционной логике, образе социума как представлении о реальности и облике внешнего окружения, формировании рефлексии относительно вызовов внешней среды, — а также в различных функциональных системах сетевого взаимодействия; они могут быть обработаны с помощью операций, зависящих от знаний [18, с. 12].

В повышении конкурентоспособности компаний всё большее значение приобретает организационный интеллект, который не был предметом стратегий управления в традиционных бизнес-компаниях, но требуется в нестандартных формах бизнеса как источник управления организационными знаниями. Знания сегодня есть средство производства, наряду с финансовым капиталом, природными ресурсами и рабочей силой знания участвуют в создании конечного продукта. Таким образом экономика становится поливалентной.

Социальная трансформация XXI в. по существу определяется изменением социальной организации труда вследствие глобализации рынков, технологических инноваций, организационной реструктуризации и изменения требований к труду [3]. Не может быть никаких сомнений в том, что эти тенденции параллельны тенденции создания и применения знаний в новых технологиях. Квалификационные знания становятся конкурентными факторами. Однако в современном образовании акцент всё чаще делается не на накоплении знаний, а на «понимании, формировании смыслов-ценностей»

(цит. по: [4, с. 190]), например, в рефлексивном обучении, где развивается критическое мышление, умение анализировать свои результаты и осмысливать качества личности. Знания, умения и навыки профессионала подразумевают адаптацию личности к новым требованиям и условиям работы в целях создания новых продуктов, услуг и процессов, а также применения современных инфраструктур информационных технологий.

Управление знаниями в бизнес-организациях ставит задачу выявить весь соответствующий потенциал знаний и систематически использовать его путем оптимизации потоков знаний в основных процессах. Это требует дальнейшего развития прагматических теорий и перспектив организационного обучения в бизнес-среде, разработки технологий, направленных на выявление, приобретение, развитие, распространение, использование и сохранение знаний.

Опыт и эмпирические данные, доступные сегодня, показывают, что управление знаниями в промышленности и сфере услуг понимается как часть корпоративной культуры и представляет собой сумму процессов, которые определяют создание, распространение и использование знаний для достижения организационных целей [14].

Однако отсутствие корпоративной культуры на малых предприятиях Республики Коми сегодня в основном не является барьером на пути эффективного управления знаниями. Этот факт доказан в ходе социологического исследования, проведенного на предприятиях малого бизнеса Республики Коми. Выборку составили 70 субъектов малого и среднего предпринимательства, получателей господдержки. В результате опроса в 2023 г. был зафиксирован 121 ответ. На основании анализа ответов составлена диаграмма, которая показывает наличие барьеров, препятствующих управлению знаниями. Согласно рис. 1, основным препятствием является дефицит времени (для 70 % респондентов), а также отсутствие знания,

или неосведомленность о передаче знаний (68 % респондентов). Лишь около 29 % респондентов считают барьером отсутствие поддерживающей обмен знаниями корпоративной культуры и организационной системы.

Вместе с тем среди факторов успеха в управлении знаниями элементы корпоративной культуры преобладают в мнении респондентов, так как при ответе на вопрос о трех наиболее важных факторах успеха они упоминались чаще всего (44 %) (см. рис. 2). На втором месте (28 %), согласно мнению респондентов, — элементы управления человеческими ресурсами, такие как мотивация и квалификация сотрудников (18 %), их обучение при условии непрерывного образования (6 %) и вознаграждение (4 %). На третьем месте (25 %) — поддержка высшего руководства (18 %), в том числе задача четкого определения целей (7 %). Организационное проектирование в компаниях является одним из центральных факторов успеха управления знаниями. Информационные технологии уступают корпоративной культуре и по важности стоят наравне с организационным проектированием (23 %).

Опрос представителей малого промышленного бизнеса региона показывает, что управление знаниями является наиболее важным для «понимания рынков и клиентов» (94 %), «разработки продуктов и услуг» (90 %), а также «управления улучшениями и изменениями» (88 %) и «управления информацией» (85 %). Организационные знания обеспечивают конкурентоспособность компании в условиях ориентации на клиента и усиления конкуренции.

Прочная связь бизнес-процесса «разработка продуктов и услуг» с такими видами деятельности, как «применение знаний» и «создание новых знаний», обуславливает его значимость в управлении бизнесом. Выявление и распространение внутренних и внешних активов знаний — от лучших практик (лучших методов и процедур исследования рынка) до идей и предложений

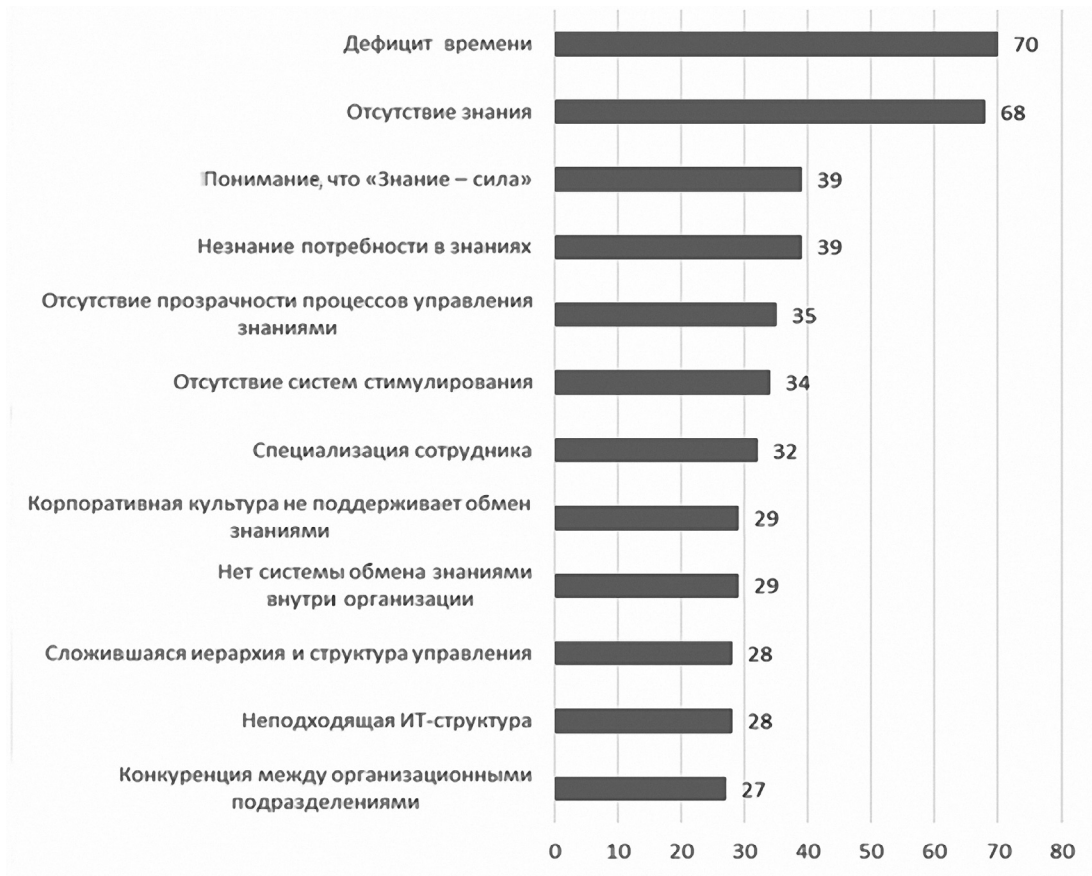


Рис. 1. Барьеры, препятствующие управлению знаниями в деятельности малых промышленных предприятий Республики Коми

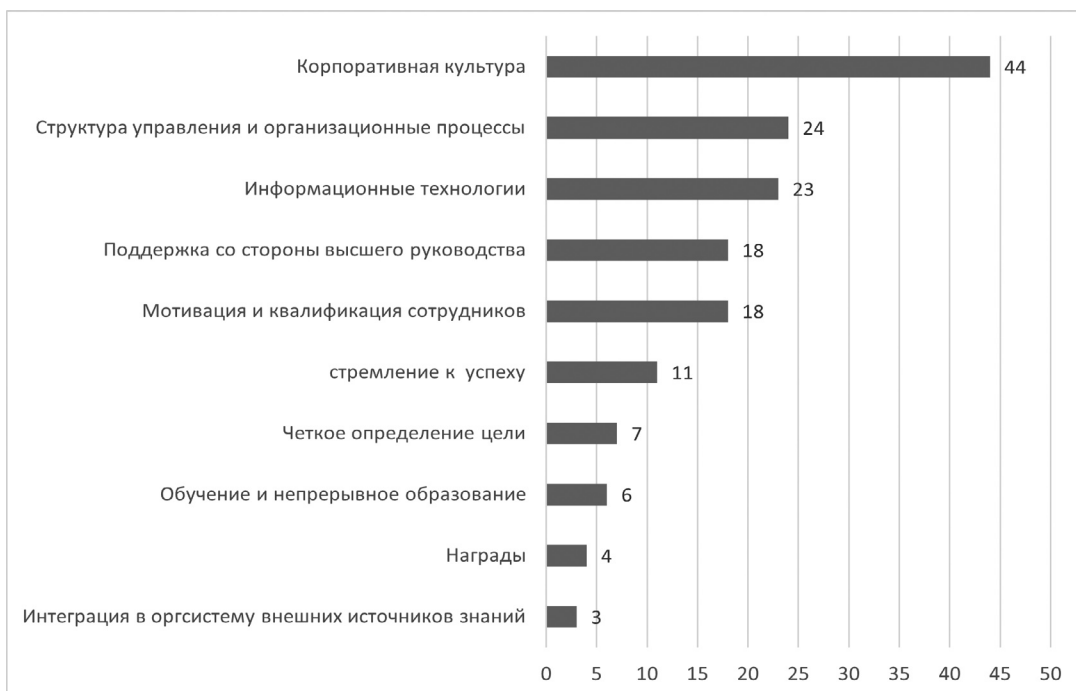


Рис. 2. Факторы, способствующие эффективности управления знаниями в деятельности малых промышленных предприятий Республики Коми

совершенствования бизнес-процессов по всей организации — деятельность, важность которой возрастает сегодня, что отражается в оценке поддерживающего бизнес процесса «управление совершенствованием и изменениями». Бизнес-процесс «управление информацией» в конечном итоге представляет собой техническую инфраструктуру для хранения и транспортировки данных и информации. Почти каждое второе малое предприятие, участвующее в опросе, в сфере услуг использует управление знаниями. Оценка уровня развития малых предприятий показывает тенденцию к активизации всех бизнес-процессов за счет систематического управления ресурсом знаний.

В контексте применения знаний, полученных в ходе просветительской деятельности, большинство сотрудников положительно оценивают мастерство самоуправляемых междисциплинарных команд и обучение команд опытными экспертами [5].

Факторы управления человеческими ресурсами, дающие потенциал управлению знаниями, такие как «мотивация и квалифика-

ция сотрудников», «обучение и непрерывное образование» и «вознаграждение», в совокупности составили 29 % мнений респондентов. Это делает управление человеческими ресурсами второй по значимости областью проектирования после внутриорганизационной корпоративной культуры. Проблема внутриорганизационного лидерства, согласно опросу, представлена мнением 25 % респондентов, которые указали на такие факторы, обеспечивающие управление знаниями, как «поддержка со стороны высшего руководства» и «четкое определение целей».

Попытки мотивировать своих сотрудников к эффективному управлению знаниями очевидны: 19 % малых предприятий пытаются повысить заинтересованность сотрудников посредством финансового вознаграждения, 18 % полагаются на «визуализацию» успеха благодаря наградам и общественному признанию достижений малого промышленного предприятия в регионе.

Косвенно управление знаниями требует следования принципам обучающейся организации, что должно вызвать долгосрочные

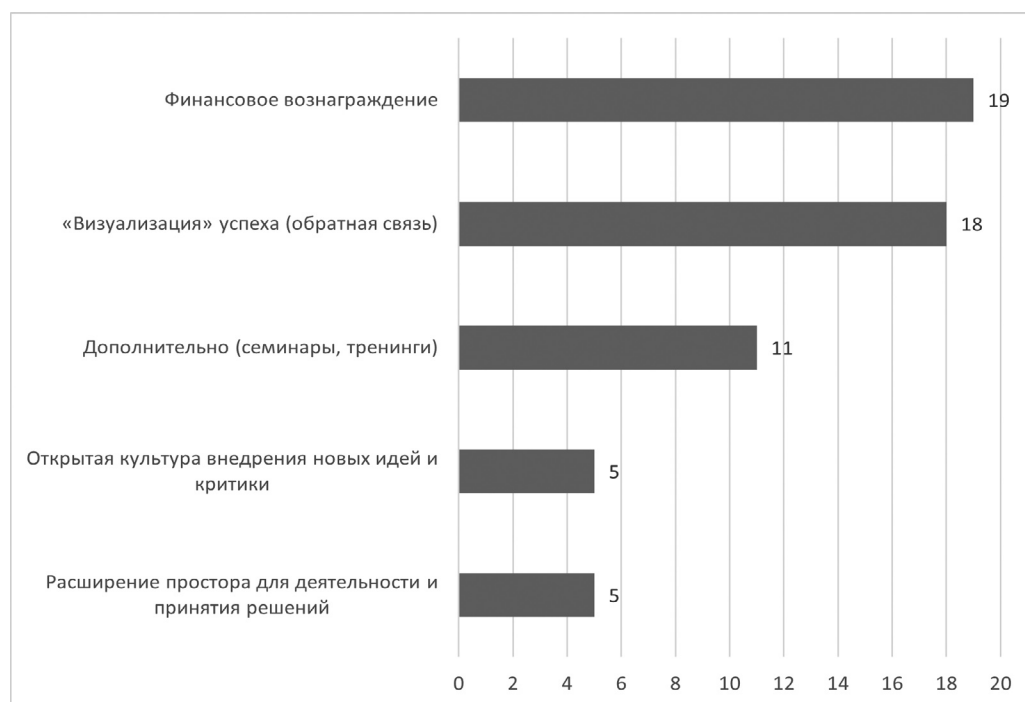


Рис. 3. Мотивация управления знаниями в деятельности малых промышленных предприятий Республики Коми

изменения. Процессы организационного обучения также являются целенаправленными.

Различие между типами знаний основано на предпосылке, что знание прежде всего не является личным знанием. Речь идет не о том, что человек знает или не знает. Речь здесь идет о социальном знании, знании, которое присуще обстоятельствам и которое неизбежно одновременно известно и неизвестно нам в той мере, в какой мы в него погружены.

Операции отбора и предоставления экспертных знаний обычно специализированные, т. е. зарезервированы для определенных отделов, должностей или даже внешних консультантов. Это знание обязательно является явным, его создание и обработка зависит от импортируемых бизнес-знаний о принципиальном различии производства и сбыта, организации и контроля, стратегии и персонала. Согласно нашему исследованию, генерация новых знаний активизируется в проектных группах, в том числе с участием партнеров индустриальных парков. Помимо этого, респонденты указывают, что поддержка внутренних экспертов (68 %) встречается чаще, чем помощь внешних консультантов (55 %).

Знание о продукте носит явный характер, так как определяется вопросом, решению какой проблемы способствует продукт, в какой форме и какие технологии подходят для производства максимально безошибочной и экономически эффективной продукции. Оно также включает порядок выполнения этапов производства, — такой, чтобы обеспечить достаточную стандартизацию, сохраняя при этом возможность вариаций. Наконец, знание о продукте опосредовано предпринимательской способностью оценить, в какой момент вклад продукта в решение проблемы перестает быть достаточным и, следовательно, продажи продукта больше не гарантируются.

Соответственно, социальные знания кажутся самоочевидными, и редко осознается, как они влияют на процессы принятия

организационных решений [6]. Эти знания определяют общую структуру того, что представляет собой организация, чего можно ожидать от нее в составе ассоциации, какие юридические правомочия закрепляют соглашения ее членов (например, трудовые договоры, корпоративные формы договора), какие стандарты поведения применяются внутри и за пределами организации, какие бизнес-модели используются для обучения сотрудников.

Психология управления знаниями направлена на преодоление когнитивных диссонансов между сотрудниками. Имитация успешного поведения на образцах для подражания (обучение на моделях), безусловно, является наиболее распространенной и обычно единственной формой обучения в традиционных бизнес-моделях. Обучение формирует поведенческие изменения методом диалога: диалог внутри человека в процессах интрапсихического обучения, диалог между учащимся и ситуацией в ходе интерактивного обучения, при этом ситуация может состоять из материального или социального контекста [7].

Выводы

В исследованиях прослеживаются и оцениваются шесть взаимодополняющих точек зрения, которые в совокупности можно рассматривать в качестве тематических составляющих модели целостного управления знаниями:

- организационное обучение как адаптация;
- организационное обучение как создание общей реальности;
- организационное обучение как развитие общей базы знаний;
- организационное обучение как генерация новых знаний;
- организационное обучение как системное управление знаниями;
- организационное обучение как успешная инновационная игра.

В процессе организационного обучения выявляются изменения окружающей среды и соответствующие организационные контексты, чтобы затем иметь возможность эффективно реагировать на соответствующие (новые) обстоятельства. Адаптированное содержание обучения включает цели и правила, управляющие вниманием и поиском новой, актуальной для бизнеса информации. К. Аргирис (C. Argyris) и Д. Шён (D. Schön) выделяют две формы обучения: одноконтурное и двухконтурное [8; 9; 10]. При двухконтурном обучении повседневные теории подвергаются сомнению, изменяются, коллективные правила реструктуризируются согласно новым стратегиям. Эта форма обучения представляет собой обучение на более высоком уровне, поскольку ее модули не содержат адаптации и не оптимизируются в рамках заданной системы предположений, приоритетов и правил, а, скорее, формируются за пределами существующей системы и фундаментально меняют ее. Обучение здесь основано на изменении окружающей среды.

Явное знание выражается и передается на формализованном языке — эту форму данных обычно можно легко отобразить в цифровой среде. В свою очередь, неявное знание имеет более личный характер: оно формируется под влиянием богатого опыта и навыков решения проблем. Это контекстно-зависимые аналоговые эмпирические знания, которые нелегко формализовать и точно передать [9]. Неявные знания имеют техническое измерение в виде навыков (ноу-хау), которые трудно описать. Вместе с тем процесс организационного обучения описывается как движение по спирали, соединяющее неявные и явные знания на индивидуальном, групповом и корпоративном уровнях.

Бизнес-организации не занимаются исключительно инновациями, их диффузией, но направляют количественно существенную часть ресурсов на производство продук-

тов и услуг, их продвижение на рынке. Поэтому информация должна быть включена в контекст опыта — как индивидуального, так и организационного, который важен для системы, чтобы воспроизводились знания. Для этого требуется богатая бизнес-практика. Актуальной задачей управления знаниями является рекомбинация индивидуальных и организационных компонентов знаний, обучения и инноваций. Организациям нужны свои собственные правила для капитализации явного и неявного знания на всех трех составляющих процесса получения знаний «информация — знание — данные»: правила должны включать инструменты наблюдения, с помощью которых бизнес может получать данные (например, годовые финансовые и бухгалтерские отчеты, бизнес-аналитику). Целесообразно установить критерии релевантности для построения эффективной информационной системы, поскольку представители малых промышленных предприятий уделяют существенное внимание в управлении знаниями информационным технологиям (23 % респондентов) и ориентации этого управления на бизнес-процессы (24 %) (см. рис. 2).

Кроме того, первоочередная задача бизнеса сегодня — создать «сообщество практиков» и экспертов с целью аккумулировать информацию и трансформировать ее в знания. В отличие от капитала, к знанию как производственному ресурсу применим закон возрастающей предельной полезности: ценность дополнительной единицы знания увеличивается, если компания совершенствует бизнес-процессы, повышая эффективность единицы знания на основе накопления знаний.

Список литературы и источников

1. *Богущ А. И.* Управление знаниями как основа развития бизнес-процессов в рыночной среде // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (01 марта 2022). Минск:

- Белорусский гос. ун-т, 2022. С. 342—345. EDN: BNOCDX.
2. **Житяев А. А.** Теоретические основы формирования системы управления знаниями // Государственное управление и развитие России: вызовы и перспективы: сб. статей VI Всерос. науч.-практ. конф. (25—26 нояб. 2022) / под науч. ред. А. В. Яшина, А. А. Грачева. Пенза: Пензенский гос. аграрн. ун-т, 2022. С. 111—117. EDN: JJSGHN.
 3. **Кизилов А. Н.** Бизнес-консалтинг в системе управления организациями малого бизнеса // Учет и статистика. 2024. Т. 21. № 1. С. 40—49. <https://doi.org/10.54220/1994-0874.2024.40.60.005> EDN: GHHRON.
 4. **Кучмезов Р. А., Местоева Е. А., Закраилова Б. Р.** Понятие рефлексивного обучения студентов вуза и его особенности // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 76-4. С. 190—192. EDN: GGNXUN.
 5. **Лыскова И. Е.** Концептуальные основы формирования системы качества человеческих ресурсов современной организации // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. 2022. № 1 (35). С. 87—95. EDN: IWWKAY.
 6. **Новикова О. С., Тинякова В. И.** Гармонизация организационной структуры управления и бизнес-модели предприятия в условиях цифровизации экономики // Евразийский юридический журнал. 2022. № 9 (172). С. 499—501. EDN: NMMTPЕ.
 7. **Плигин А. А.** Психотехнологии управления знаниями в компании, обеспечивающие согласование компетентности специалистов и эффективной реализации бизнес-процессов // Современные психотехнологии в управлении, политике, бизнесе, образовании: материалы Второй и Третьей Междунар. науч.-практ. конф. (01 июня 2021 — 30 июня 2022). М.: Русайнс, 2023. С. 108—114. EDN: JXGWUI.
 8. **Argyris C.** Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1982. 500 p.
 9. **Argyris C.** Strategy, Change and Defensive Routines. Marshfield, MA: Pitman, 1985. 368 p.
 10. **Argyris C., Schön D.** Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. New York: Addison-Wesley, 1978. XII, 344 p. (Addison-Wesley Series on Organization Development).
 11. **Castells M.** The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. 1: The Rise of the Network Society. Cambridge, MA: Blackwell Publ., 1996. 556 p.
 12. **Dick R.** Learning to Communicate: Activities, Skills, Techniques, Models. St. Lucia: Interchange and Univ. of Queensland Bookshop, 1986. 308 p.
 13. **Grinder M.** Righting the Educational Conveyor Belt / ed. L. Stephens. Portland, OR: Metamorphous Press, 1991. 248 p. (Red Seal Educational Series).
 14. **Hudson R.** The learning economy, the learning firm and the learning region: A sympathetic critique of the limits to learning // European Urban and Regional Studies. 1999. Vol. 6. Iss. 1. P. 59—72. <https://doi.org/10.1177/096977649900600105>
 15. Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke / M. Fritsch, K. Koschatzky, L. Schätzl, R. Sternberg // Raumforschung und Raumordnung. 1998. Bd. 56 (4). S. 243—250. <https://doi.org/10.1007/BF03184335>
 16. **Schmidt S.** Wissensspillover in der Wissensökonomie: Kanäle, Effekte und räumliche Ausprägungen. Münster: LIT, 2012. 376 S. (Stadt- und Regionalwissenschaften = Urban and Regional Sciences).
 17. The Knowledge-Based Economy. Paris: OECD, 1996. 45 p.
 18. **Willke H.** Systemisches Wissensmanagement. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB, 2001. 381 S.

References

1. Bogush A. I. “Knowledge Management as a Basis for the Development of Business Processes in a Market Environment”. *Tendentsii ekonomicheskogo razvitiya v XXI veke: materialy IV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (01 marta 2022). Minsk: Belarusian State Univ., 2022. 342—345. (In Russian). EDN: BNOCDX.
2. Zhityaev A. A. “Theoretical Foundations for the Formation of a Knowledge Management System”. *Gosudarstvennoye upravleniye i razvitiye Rossii: vyzovy i perspektivy: sb. statey VI Vseros. nauch.-prakt. konf.* (25—26 noyab. 2022). Sci. eds A. V. Yashin, A. A. Grachev. Penza: Penza State Agrarian Univ., 2022. 111—117. (In Russian). EDN: JJSGHN.
3. Kizilov A. N. “Business Consulting in the Management System of Small Business Organizations”. *Uchet i statistika* 21.1 (2024): 40—49.

- (In Russian). <https://doi.org/10.54220/1994-0874.2024.40.60.005> EDN: GHHROH.
4. Kuchmezov R. A., Mestoeva E. A., Zakrailova B. R. "The Concept of Reflective Learning of University Students and Its Features". *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya* 76-4 (2022): 190—192. (In Russian). EDN: GGNXUN.
 5. Lyskova I. E. "Conceptual Basis of the Formation of the Human Resources Quality System in a Modern Organization". *Vestnik Komi respublikanskoy akademii gosudarstvennoy sluzhby i upravleniya. Teoriya i praktika upravleniya* 1 (35) (2022): 87—95. (In Russian). EDN: IWWKAY.
 6. Novikova O. S., Tinyakova V. I. "Harmonization of the Organizational Structure of Management and the Business Model of the Enterprise in the Context of Digitalization of the Economy". *Evraziyskiy yuridicheskiy zhurnal = Eurasian Law Journal* 9 (172) (2022): 499—501. (In Russian). EDN: NMMTPE.
 7. Pligin A. A. "Psychotechnology of Knowledge Management in the Company, Ensuring the Coordination of the Competence of Specialists and the Effective Implementation of Business Processes". *Sovremennyye psikhotehnologii v upravlenii, politike, biznese, obrazovanii: materialy Vtoroy i Tret'yey Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (01 iyunya 2021 — 30 iyunya 2022). Moscow: Rusayns, 2023. 108—114. (In Russian). EDN: JXGWUI.
 8. Argyris Chris. *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1982. 500 p.
 9. Argyris Chris. *Strategy, Change and Defensive Routines*. Marshfield, MA: Pitman, 1985. 368 p.
 10. Argyris Chris, Schön Donald A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1978. xii, 344 p. Addison-Wesley Series on Organization Development.
 11. Castells Manuel. *The Rise of the Network Society*. Cambridge, MA: Blackwell Publ., 1996. 556 p. Vol. 1 of *The Information Age: Economy, Society and Culture*.
 12. Dick Robert. *Learning to Communicate: Activities, Skills, Techniques, Models*. St. Lucia: Interchange and Univ. of Queensland Bookshop, 1986. 308 p.
 13. Grinder Michael. *Righting the Educational Conveyor Belt*. Ed. Lori Stephens. Portland, OR: Metamorphous Press, 1991. 248 p. Red Seal Educational Series
 14. Hudson Ray. "The Learning Economy, the Learning Firm and the Learning Region: A Sympathetic Critique of the Limits to Learning". *European Urban and Regional Studies* 6.1 (1999): 59—72. <https://doi.org/10.1177/096977649900600105>
 15. Fritsch M., Koschatzky K., Schätzl L., Sternberg R. "Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke". *Raumforschung und Raumordnung* 56.4 (1998): 243—250. (In German). <https://doi.org/10.1007/BF03184335>
 16. Schmidt Suntje. *Wissensspillover in der Wissensökonomie: Kanäle, Effekte und räumliche Ausprägungen*. Münster: LIT, 2012. 376 S. (In German). Stadt- und Regionalwissenschaften [Urban and Regional Sciences].
 17. *The Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD, 1996. 45 p.
 18. Willke Helmut. *Systemisches Wissensmanagement*. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB, 2001. 381 S. (In German).

Информация об авторе

Квашнева Алена Егоровна — проректор Коми республиканской академии государственной службы и управления (Россия, 167000, Республика Коми, г. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, д. 11).

Information about the author

Alyona E. Kvashneva — Vice-Rector of The Komi Republican Academy of State Service and Administration (Russia, 167000, Komi Republic, Syktyvkar, Kommunisticheskaya st., 11).

Статья поступила в редакцию 19.08.2024.

The article was submitted 19.08.2024.